

2019-01-21

Till
Regionfullmäktige

För kännedom
Styrelse/nämnder

Mål- och uppföljningsprocessen

Revisorerna har under de senaste åren genomfört ett antal fördjupade granskningar som påvisat att det finns risk för brister avseende uppföljningen och samordningen av mål- och uppföljningsprocessen.

Med bakgrund mot ovanstående har revisorerna i Region Gävleborg valt att uppdra åt PwC att granska regionstyrelsens mål- och uppföljningsprocess.

Granskningsresultatet har bedömts utifrån skalan "ej uppfyllt", "i begränsad utsträckning", "till övervägande del" eller "helt uppfyllt" och den sammanfattande bedömningen är

- **att regionstyrelsen i begränsad utsträckning har säkerställt en fungerande och ändamålsenlig mål- och uppföljningsprocess.**

Den sammanfattande bedömningen baseras på en sammanvägning av bedömningarna för ett antal kontrollmål i granskningen. Utifrån genomförd granskning kan vi konstatera att det pågår ett arbete med att strukturera och tydliggöra mål- och uppföljningsprocessen. Ett nytt IT-stöd för verksamhetsplanering kommer att införas under 2019 vilket skapar förutsättningar för en tydligare och mer strukturerad process. Det kvarstår dock ett stort arbete och vi ser det som väsentligt att det utarbetas rutiner för samordning och nedbrytning samt uppföljning och rapportering av mål. Vi kan utifrån genomförd granskning konstatera att bedömningen av måluppfyllelse och hanteringen av bristande måluppfyllelse är ett utvecklingsområde främst avseende dokumentationen av de ställningstaganden som görs.

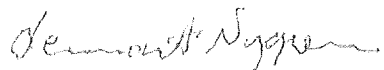
Utifrån granskningens resultat är våra rekommendationer att regionstyrelsen bör:

- Dokumentera och tydliggör hur samordning och nedbrytning av mål ska ske.
- Skapa en tydlig struktur för uppföljning och rapportering.
- Ta fram rutiner och kriterier för bedömning av måluppfyllelse och hur bristande måluppfyllelse skall hanteras
- Se över en utvärderingsmodell.

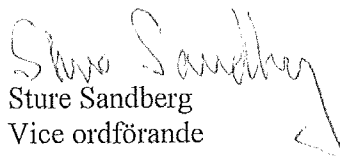
Svar på ovanstående bör återkopplas till Regionfullmäktige i maj 2019.

Gävle 2019-01-21

För Region Gävleborgs revisorer



Lennart Nygren
Ordförande



Sture Sandberg
Vice ordförande

Revisionsrapport

Mål- och uppföljnings- processen

Region Gävleborg

Susanna Collijn
Hanna Franck
Larsson

December 2018

pwc

pwc

Innehåll

Sammanfattning	2
1.1. Rekommendationer	3
2. Inledning	4
2.1. Bakgrund	4
2.2. Revisionsfråga och kontrollmål.....	4
2.3. Avgränsning.....	4
2.4. Metod.....	5
3. Granskningsresultat	6
3.1. Samordning av mål och uppdrag	6
3.1.1. Iakttagelser	6
3.1.2. Iakttagelser ifrån genomgång av mål	9
3.1.3. Bedömning.....	10
3.2. Uppföljning och rapportering	10
3.2.1. Iakttagelser	10
3.2.2. Noteringar från genomgång av mål	11
3.2.3. Bedömning.....	12
3.3. Bedömning, analys och utvärdering.....	12
3.3.1. Iakttagelser	12
3.3.2. Bedömning.....	14
4. Bilaga 1 – Enkätresultat	16

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Gävleborg genomfört en granskning av regionstyrelsens mål- och uppföljningsprocess.

Efter genomförd granskning är vår sammanfattande bedömning att Region Gävleborg i begränsad utsträckning har säkerställt en fungerande och ändamålsenlig mål- och uppföljningsprocess.

Vi kan konstatera att det pågår ett arbete med att strukturera och tydliggöra mål- och uppföljningsprocessen. Ett nytt IT-stöd för verksamhetsplanering kommer att införas under 2019 vilket skapar förutsättningar för en tydligare och mer strukturerad process. Det kvarstår dock ett stort arbete och vi ser det som väsentligt att det utarbetas rutiner för samordning och nedbrytning samt uppföljning och rapportering av mål. Vi kan utifrån genomförd granskning konstatera att bedömningen av måluppfyllelse och hanteringen av bristande måluppfyllelse är ett utvecklingsområde främst avseende dokumentationen av de ställningstaganden som görs.

Den sammanfattande bedömningen baseras på en sammanvägning av bedömningarna för nedanstående kontrollmål. Revisionell bedömning har skett utifrån följande skala/gradering:

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90
Inte (0-20)		I begränsad utsträckning/ Bristande (20-49)			Till övervägande del (51-79)		Ja (80-)		

Kontrollmål	Revisionell bedömning
Processer och förekomst av rutiner för nedbrytning och samordning av mål och uppdrag.	I begränsad utsträckning
Processer och förekomst av rutiner för uppföljning och rapportering av mål och uppdrag.	I begränsad utsträckning
Förekomst av rutiner för bedömning av måluppfyllelse och efterlevnad avseende bedömning och analys av måluppfyllelse, rutiner för utvärdering av målens utformning och aktualitet samt rutiner för hantering av bristande måluppfyllelse.	I begränsad utsträckning

1.1. Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer:

- Att i samband med införandet av Stratsys dokumentera processen för målstyrning och att det tydliggörs hur samordning och nedbrytning av mål ska ske på olika organisatoriska nivåer.
- Att det även skapas en tydlig struktur för uppföljning och rapportering av mål och uppdrag. Processen kring uppföljning och rapportering av mål kan med fördel dokumenteras för en ökad tydlighet.
- Att säkerställa att strukturen för uppföljning och rapportering av mål innefattar rutiner och kriterier för bedömning av måluppfyllelse och hur bristande måluppfyllelse skall hanteras.
- Att processen kring utvärdering av målens utformning och aktualitet ses över för att säkerställa att mål som uppnåtts tas bort kommande period alternativt att ambitionsnivån i form av en högre målnivå beslutas. En tydlig utvärderingsmodell ger också möjlighet att pröva om målen är realistiska och vid behov utkräva ansvar om målen inte uppnås.
- Att regionstyrelsen analyserar resultatet i den enkät som ledamöterna och ersätarna i regionstyrelsen besvarat i syfte att utveckla verksamheten och identifiera förbättringsområden.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Enligt regionstyrelsens reglemente ingår det i styrelsens styrfunktion bl a att

- leda arbetet med och samordna utformningen av mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten, göra framställningar i målfrågor som inte i lag är förbehållna annan nämnd,
- övervaka att de av fullmäktige fastställda målen för verksamheten efterlevs och att landstingets löpande förvaltning handhas rationellt,
- tillse att uppföljning sker till fullmäktige från samtliga nämnder om hur verksamheten utvecklas.

Revisorerna genomförde under 2017 en fördjupad granskning kring förekomst av och aktualiteten på de program, policys och direktiv som finns inom Region Gävleborg samt en granskning kring efterlevnaden av regionstyrelsens reglemente. De två granskningarna har visat på brister kring uppföljningen och samordningen av mål- och uppföljningsprocessen.

Med bakgrund mot ovanstående har revisorerna i Region Gävleborg valt att uppdra åt PwC att granska regionstyrelsens mål- och uppföljningsprocess.

2.2. Revisionsfråga och kontrollmål

Granskningen utgår ifrån följande revisionsfråga:

- Har Regionstyrelsen säkerställt en fungerande och ändamålsenlig mål- och uppföljningsprocess?

Följande kontrollmål bildar underlag för bedömning:

- Finns processer och rutiner för nedbrytning och samordning av mål och uppdrag?
- Finns processer och rutiner för uppföljning och rapportering av mål och uppdrag?
- Finns rutiner för bedömning av måluppfyllelse och efterlevs de avseende bedömning och analys av måluppfyllelse?
- Finns rutiner för utvärdering av målens utformning och aktualitet?
- Finns rutiner för hantering av bristande måluppfyllelse?

2.3. Avgränsning

Revisionsobjekt är Regionstyrelsen. Granskningen avgränsas till att omfatta Regionstyrelsens mål- och uppföljningsprocess.

2.4. Metod

Granskningen har genomförts dels genom dokumentstudier, dels genom intervjuer med personer på regionövergripande nivå. Och för att verifiera iakttagelser vid intervjuer och huruvida mål- och uppföljningsprocessen är fungerande har två s.k. målkedjor valts ut och granskats från regionstyrelsenivå till verksamhetsnivå. Med målkedjor avses hur målen på övergripande nivå har brutits ner och hänger samman mellan de organisatoriska nivåerna. Urval av målkedjor har skett utifrån intervjuer.

Inom ramen för granskningen har vi genomfört intervjuer med:

- Regionstyrelsens ordförande
- Regionstyrelsens vice ordförande
- Politisk sekreterare
- Regiondirektör
- Kanslidirektör
- Ekonomidirektör
- Förvaltningschefer inom Regionstyrelseförvaltningen

Granskningsrapporten har faktagranskats av berörda tjänstemän.

Inom ramen för granskningen har en enkät skickats ut till ledamöter och ersättare i Regionstyrelsen. Resultatet på de frågor som rör mål- och uppföljningsprocessen bifogas revisionsrapporten. Ett antal diagram återfinns även inne i rapporten.

3. Granskningsresultat

Målstyrning är ett styrsätt som används till stor del av Sveriges kommuner och landsting. Att arbeta med målstyrning i offentliga organisationer är komplext med hänsyn till politisk riktning och parallella beslutsprocesser. Ofta påpekas och diskuteras en rad problem med fokus på målformuleringar och målens mätbarhet.

Hur kommuner/landsting väljer att formulera sina mål och målstyrningen varierar. En del väljer en modell med detaljerade mål där nyckeltal och produktionsmått utgör en stor del av styrningen. En sådan modell har i hög grad mätbara mål men kritiseras ofta för sin tendens att detaljstyra och om rätt saker mäts. En annan variant är mål formulerade i löptext med fokus på effekter snarare än produktion/nyckeltal vilket oftast kopplas samman med tillitsstyrning men kritiseras för svårigheterna mätbarhet.

3.1. Samordning av mål och uppdrag

Finns processer och rutiner för nedbrytning och samordning av mål och uppdrag?

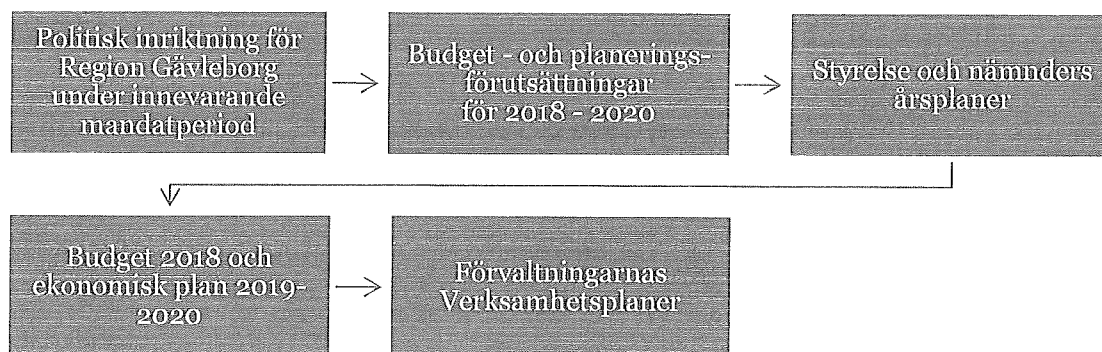
Regionfullmäktige har fastställt *Politisk inriktning för Region Gävleborg* under innevarande mandatperiod (Dnr RS 2016/293). Den politiska inriktningen anger övergripande mål och riktlinjer för verksamheten i Region Gävleborg. I budgetdokumentet för 2018 beskrivs fyra målområden som stödjer utvecklingen i Gävleborg:

- Hela Gävleborg ska leva och utvecklas
- Ett grönt och hållbart Gävleborg
- En välfärd att lita på
- Fler jobb och högre utbildningsnivå i Gävleborg

Politiska inriktningen skall ligga till grund för arbetet med budget- och planeringsföresättningar inom Region Gävleborg.

3.1.1. Iakttagelser

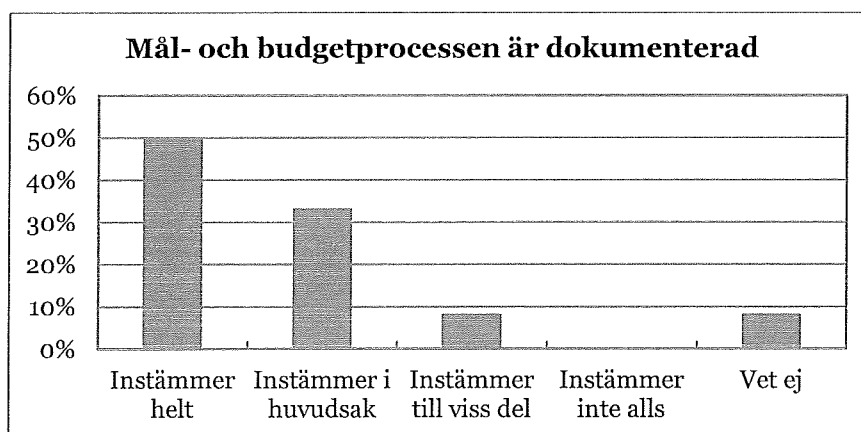
Region Gävleborgs målprocess kan beskrivas enligt följande:



Målprocessen har enligt verksamhetsföreträdare sin utgångspunkt i den av Regionfullmäktige fastställda politisk inriktningen för mandatperioden. Den politiska inriktningen ligger till grund för arbetet med budget- och planeringsförutsättningar.

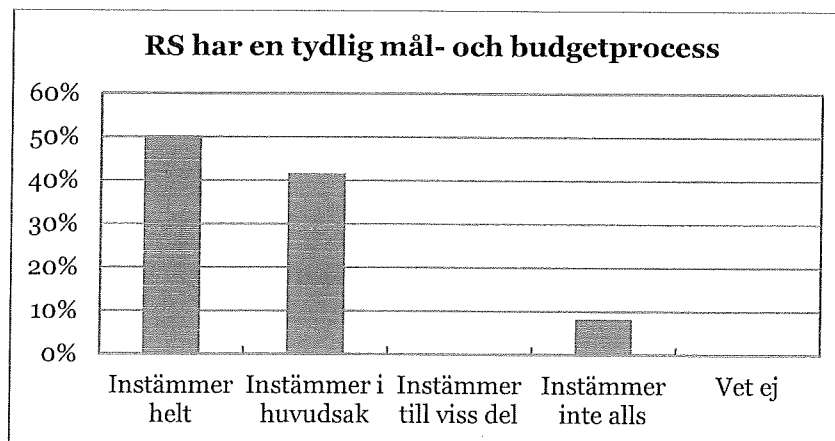
Utifrån budget- och planeringsförutsättningarna upprättar styrelsen och nämnderna s.k. årsplaner för sitt ansvarsområde. Årsplanerna sammanvägs med budget- och planeringsförutsättningarna, tidigare års budget, mål för perioden och styrelsens resultatsprognos för året i ett regionövergripande budgetdokument - *Budget 2018 och ekonomisk plan för 2019-2020*. Budgetdokumentet preciserar målområdena och verksamheternas inriktning beskrivs. Utifrån årsplanerna skall sedan respektive förvaltning utarbeta verksamhetsplaner som stöd för respektive årsplan. För Regionstyrelsen är det regiondirektören som får i uppdrag att utarbeta verksamhetsplanen.

Ovan beskrivna process är inte dokumenterad och kännedomen om processen/kedjan varierar. Det finns dock mallar och beskrivning på vad årsplaner och verksamhetsplaner skall innefatta. I dokumentet budget- och planeringsförutsättningar framgår till viss del processen genom att här listas vilka dokument som upprättas när och av vem men inte hur de olika dokumenten hänger ihop i målprocessen.



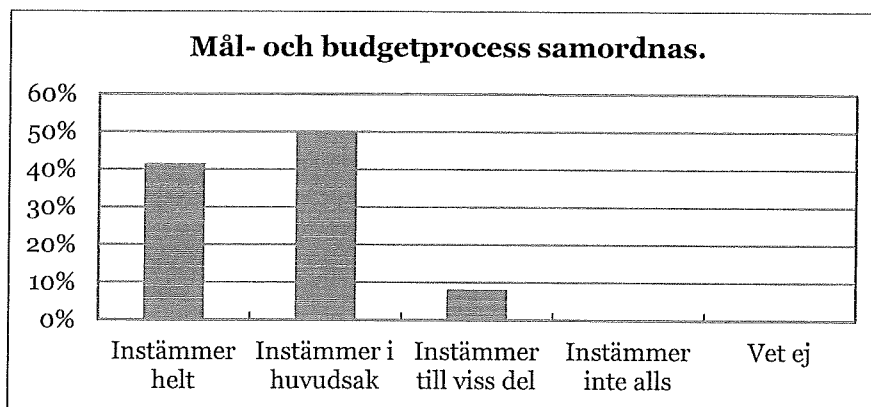
Inom Region Gävleborg upprättas årligen budgetanvisningar av budgetchef och ekonomidirektör. Budgetanvisningarna har sin utgångspunkt i styrelsens Budget- och planeringsförutsättningar samt anvisningar för året. Av dessa framgår tidplan för budgetarbetet innevarande år, övergripande nyckeltal inom HR-området som ska finnas med, investeringar, detaljbudget etc. Anvisningen anger även vilka planer (t.ex. bemanningsplan, verksamhetsplan, produktionsplan m.fl.) som verksamheterna skall upprätta för 2018. Budgetanvisningar hänvisar till vart dokumenten finns tillgängliga.

Vid intervjuer framhålls att det finns ett behov av att dokumentera målprocessen och kedjan ytterligare för att tydliggöra den styrmodell och ledningsstrategi som finns inom Region Gävleborg. Av enkäten framgår följande:



I granskningen har framkommit att det finns ytterligare mål inom Region Gävleborg som inte ingår i ovan beskrivna målprocess. Det finns särskilda mål avseende miljö vilka beskrivs i ett Miljöprogram för 2017-2019 samt regionens miljöpolicy med tillhörande direktiv. Dessa mål skall enligt dokumenterade rutiner även ingå i förvaltningarnas verksamhetsplaner.

Vid genomförda intervjuer framhålls att processen sträcker sig endast till verksamhetsplaner på förvaltningsnivå, kännedom om hur samordning sker från förvaltningsnivå ner till enhetsnivå saknas hos ledande tjänstemän. Samordning mellan nämnderna och styrelsen uppges ske i samband med upprättandet av budgetdokumentet. Samordningen har främst skett genom att samla årsplanerna i samma dokument snarare än att synkronisera och samverka kring de övergripande målen. Det framhålls dock i en intervju att det i samband med upprättandet av budgeten 2019 gjordes ett visst arbete med att bryta ner och samla nämndernas och styrelsens mål i budgetdokumentet.



Det pågår ett arbete med att införa ett IT-stöd för verksamhetsplanering vid namn Stratsys. Tanken är att systemet bland annat skall bidra till att tydliggöra processen och att öka samordningen avseende mål. Verksamhetsföreträdare framhåller att det finns ett behov inom organisationen att tydliggöra målprocessen samt att öka samordningen av målen mellan nämnderna och mellan de organisatoriska nivåerna, dvs från nämnd till förvaltningsledning och vidare till enhetsnivå. Förhoppningen är att Stratsys skall bidra till att skapa en tydlig koppling mellan enheternas arbete och den politiskt beslutade inriktningen. Införandet av ett nytt ledningssystem skall även leda till att samtliga mål inom regionen samlas på ett ställe istället för att finnas separat (t.ex. miljömålen).

Formuleringen av mål sker främst i löpande text. Det har för mandatperioden ej definierats nyckeltal ifrån politikerna i någon högre utsträckning. Detta framhålls som ett medvetet val för att öka professionsstyrningen snarare än tidigare modell med nyckeltal för målstyrning. Däremot anges, vilket tidigare nämnts, i budgetanvisningarna ett antal produktionsnyckeltal som respektive förvaltning skall anamma.

Fr o m 2019 skall verksamhetsplaner även finnas för funktionsansvaren/stabsfunktionerna. Tanken är att sådana verksamhetsplaner skall tydliggöra ansvar och roller inom organisationen.

3.1.2. *Iakttagelser ifrån genomgång av mål*

Inom ramen för granskningen har en genomgång av Region Gävleborgs måldokument gjorts. Syftet med genomgången har varit att se hur målen hänger samman i en s.k. målkedja, dvs. hur ett övergripande målområde från den politiska inriktningen har brutits ner och samordnats i organisationen. Avstämningen har fokuserats inom Regionstyrelsens verksamhet och förvaltning.

Vid genomgången av Regionstyrelsens årsplan (godkänd i RS 25 april 2018) kan konstateras att denna innefattar styrelsens uppdrag och ansvarsområden, politisk inriktning samt politiska prioriteringar.

De krav som anges i budget- och planeringsförutsättningar återfinns i huvudsak i årsplanen. Vi kan vid genomgången konstatera att årsplanen återger och till viss del konkretiserar aktiviteter utifrån de politiska målen och att denna inte innefattar nyckeltal eller målnivåer. Årsplanen har ingen koppling till miljöprogrammet där regionens miljömål anges. Vi noterar att årsplanen utgår ifrån de politiska prioriteringarna som finns i budgets- och planeringsförutsättningarna. Målen i de politiska inriktningarna nämns.

Vid en genomgång av budget 2018 kan vi se att varje målområde beskrivs och att det under respektive målområde har definierats ett antal satsningar.

Av Regionstyrelsens beslut av årsplan 2018 framgår att förvaltningen skall upprätta en verksamhetsplan vilken skall konkretisera de prioriterade områdena. Utifrån vår genomgång kan vi konstatera att verksamhetsplanen innefattar aktiviteter utifrån mål som anges i budgetdokumentet 2018 och RS årsplan samt att denna även innefattar mål och aktiviteter kopplade till Miljöprogrammet 2017 – 2019.

Utifrån den övergripande verksamhetsplanen har sedan verksamheterna inom förvaltningen upprättat verksamhetsplaner för sina verksamheter. Vid en genomgång av verksamheternas verksamhetsplanerna för 2018 kan konstateras att dessa ej är dokumenterade utifrån de förvaltningsövergripande aktiviteternas formuleringar eller politiska inriktningarna. Kopplingen/spårbarheten mellan regionstyrelseförvaltningens verksamhetsplan och de två granskade verksamheternas verksamhetsplaner framgår inte på ett tydligt sätt. Vi har därmed inte kunnat följa hur förvaltningarna har brutit ner och hur de angivna aktiviteterna har kopplats till vilket av de övergripande målen för 2018 på ett tydligt sätt.

För verksamhetsplanerna 2019 för regionstyrelseförvaltningen har dock samma mall använts och vi kan se att det finns en tydlig koppling mellan de politiska målen och

förvaltningens verksamhetsplan. Vi noterar att respektive målområde har konkretiserats mål, mätetal, målnivå och aktiviteter vilket gör att målkedjan är enkel att följa.

3.1.3. *Bedömning*

Vi bedömer att kontrollmålet i begränsad utsträckning uppfyllt.

Processen för samordning och nedbrytning av mål är inte dokumenterad vilket påverkar tydligheten negativt. Vi kan konstatera att det finns politiskt uppsatta mål i flera dokument där ett antal ej ingår i mål- och budgetprocessen för styrelsen och nämnderna.

Vi noterar att det under 2018 inte funnits en tydlig spårbarhet i processen avseende nedbrytning av mål från politiskt nivå till verksamhetsnivå men vi ser positivt på den utveckling som skett gällande detta inför 2019. Införandet av Stratsys förväntas tydliggöra målprocessen samt underlätta samordning och nedbrytning av mål.

Vi rekommenderar att processen för målstyrning dokumenteras och att principerna för samordning och nedbrytning av mål på olika organisatoriska nivåer tydliggörs Detta för att öka förståelsen och följsamheten till styrmodellen hos nya politiker, chefer och medarbetare.

3.2. *Uppföljning och rapportering*

Finns processer och rutiner för uppföljning och rapportering av mål och uppdrag?

3.2.1. *Iakttagelser*

Rutinen/processen avseende uppföljning och rapportering av mål finns ej dokumenterad. Att uppföljning och rapportering av regionstyrelseförvaltningens verksamhetsplan kommer att ske löpande utifrån de politiska prioriteringarna till regionstyrelsen framgår dock av verksamhetsplanen.

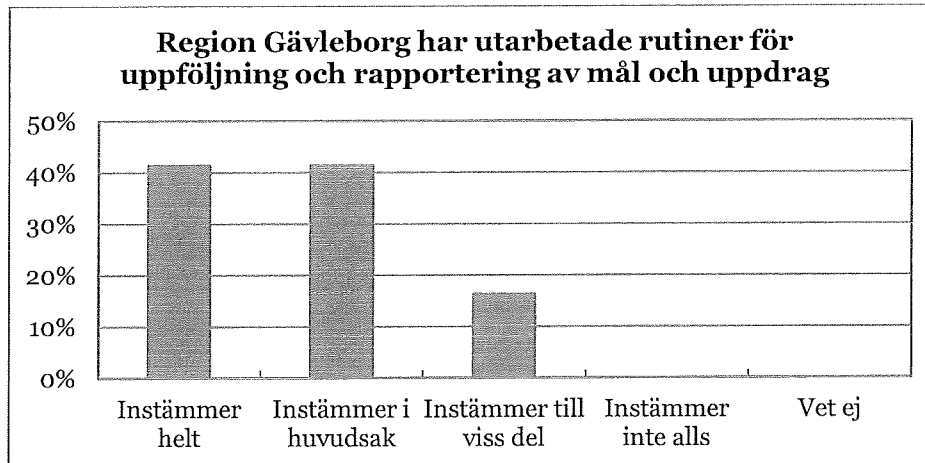
Återrapportering av Regionstyrelsens årsplan skall enligt beslut om årsplan 2018 ske löpande under året. Vid en protokollsgenomgång kan konstateras att uppföljning av årsplanen 2018 har skett vid sammanträde i april respektive september. Utökad uppföljning av årsplaner och verksamhetsplaner uppges under 2018 ske i samband med delårsrapport och årsrapport. Fr o m 2019 sker uppföljning av årsplanen endast vid delårsbokslut och årsbokslut.

Uppföljningen av mål sker främst i löpande text. I regionens budgetanvisningar framgår dock att respektive förvaltning skall ta fram produktionsmått som visar den förväntade produktionen för de närmaste åren. I delårsrapporten för 2018 finns en redogörelse för produktionen.

Förvaltningarnas verksamhetsplaner skall rapporteras löpande till styrelsen vilket framgår av verksamhetsplanen. Vid intervjuer framkommer att regiondirektören gör månatliga uppföljningar av förvaltningschefernas och direktörernas arbete i samband

med koncernledningsmöten. Sedan 2018 uppger verksamhetsföreträdare att det är ett nytt arbetssätt kring uppföljningen då det utöver månadsuppföljning även sker en utökat tertialuppföljning. Vid tertialuppföljningen redovisas de ekonomiska läget och målen tillsammans med kommentarer och en bedömning på en skala med rött, gult och grönt. Efter koncernledningens genomgång gör respektive förvaltningschef en egen redogörelse för respektive styrelse/nämnd.

Genomförd enkät visar att respondenterna i Regionstyrelsen anser att utarbetade rutiner finns för rapportering och uppföljning i hög utsträckning:



Vid intervjuer framkommer att det pågår ett arbete med att ta fram ett reglemente för uppföljning. Reglementet ska enligt verksamhetsföreträdare bidra till att skapa förutsättningar för regionstyrelsen att utöva sitt uppsiktsansvar och att återrapportera till fullmäktige.

3.2.2. Noteringar från genomgång av mål

I budget för 2018 anges inom varje målområde ett antal satsningar som beskriver vad Region Gävleborg ska göra inom ramen för det målområdet. Vid en genomgång av delårsrapporten för 2018 kan vi konstatera att en redogörelse inom respektive målområde lämnas. Vi gör följande noteringar avseende redogörelsen i delårsrapporten:

- Den utgår i huvudsak ifrån de rubriker som anges i budget för 2018.
- Ett antal rubriker i budget 2018 ej återfinns i delårsbokslut 2018.
- Endast ett fåtal av de satsningar som anges i budgeten under respektive målområde nämns.
- Bedömning och prognos av måluppfyllelse saknas.

Vi har tagit del av regionstyrelseförvaltningens uppföljning per delårsbokslut 2018. Uppföljningen utgår ifrån verksamhetsplanen och redogör för de mål och satsningar som förvaltningen valt att bryta ned utifrån budget och årsplan. I uppföljningen framgår ansvarig inom förvaltningen, aktiviteter som gjorts, bedömning av måluppfyllelse samt prognos. Uppföljningen innefattar även miljömålen från miljöprogrammet.

Ett internt delårsbokslut för regionstyrelseförvaltningen upprättas ej. Uppföljningen som erhållits tillsammans med nämndernas uppföljningar utgör underlaget till den

övergripande delårsrapporten. Vi konstaterar att det är svårt för läsaren att av delårsrapporten utläsa vilken bedömning som gjorts av måluppfyllelsen samt vilken prognos för måluppfyllelsen som gjorts för innevarande år. Detta framgår dock tydligt med kommentarer i den interna uppföljningen till Regionstyrelsen.

Gällande uppföljningen av de förvaltningar inom regionstyrelseförvaltningens verksamhetsplaner kan vi konstatera att denna i hög grad sker i dialog. Det finns dokumenterat underlag för uppföljningen av den egna verksamhetsplanen för den ena förvaltningen. Vi har dock svårt att urskilja spårbarheten i de två förvaltningarnas uppföljningarnas koppling till den förvaltningsövergripande, interna uppföljningen.

3.2.3. *Bedömning*

Vi bedömer att kontrollmålet i begränsad utsträckning är uppfyllt.

Vi kan konstatera att det saknas övergripande dokumenterade rutiner och processer för uppföljningen och rapporteringen av mål och uppdrag. Till viss del framgår detta dock av enskilda dokument. Vi ser det som väsentligt att det skapas en tydlig struktur för uppföljningen och rapporteringen.

3.3. *Bedömning, analys och utvärdering*

Finns rutiner för bedömning av måluppfyllelse och efterlevs de avseende bedömning och analys av måluppfyllelse?

Finns rutiner för utvärdering av målens utformning och aktualitet?

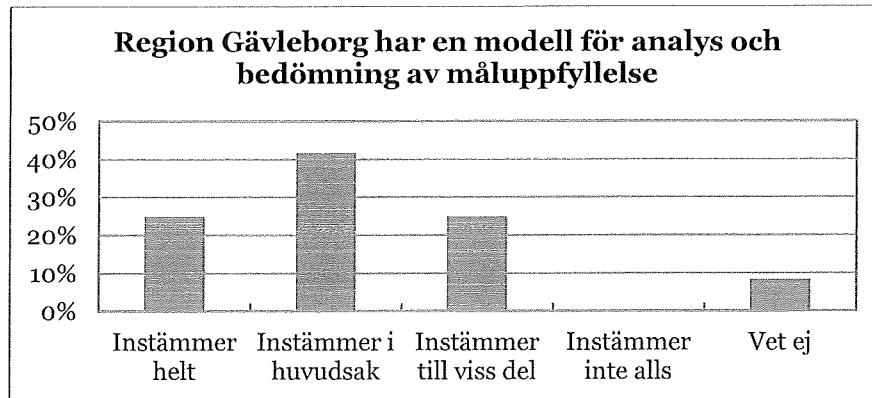
Finns rutiner för hantering av bristande måluppfyllelse?

3.3.1. *Iakttagelser*

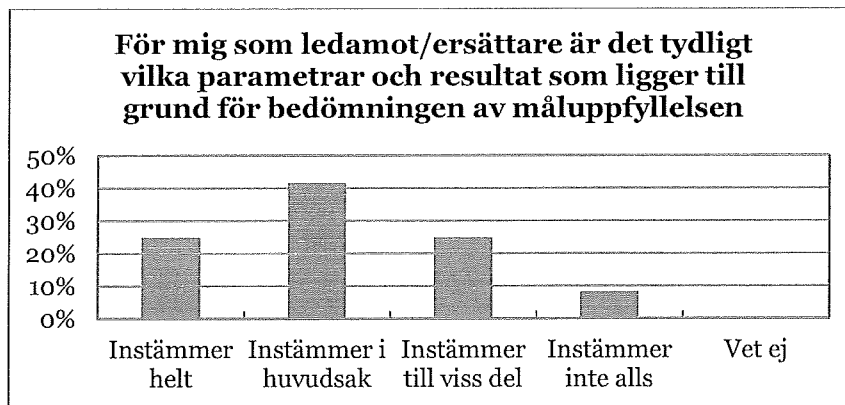
Inom ramen för granskningen har vi ej tagit del av rutiner för bedömning av måluppfyllelse. Vid en genomgång av delårsrapporten 2018 konstateras att denna inte innefattar en bedömning av måluppfyllelse samt att prognoser kring måluppfyllelse saknas.

Vid intervjuer framhålls att sådana rutiner för bedömning om måluppfyllelse inte finns dokumenterade vid granskningstillfället. Dock framhålls att ett nytt arbetssätt har införts under hösten 2018 avseende uppföljning och bedömning av måluppfyllelse. Nu används en skala (rött – gult – grönt) och uppföljningen uppges ha kompletterats med systematiska dialoger i högre utsträckning. Verksamhetsföreträdare framhåller att arbetssättet skall tydliggöra och synkronisera bedömningarna samt förenkla möjligheterna med att vidta åtgärder vid bristande måluppfyllelse.

Genomförd enkät visar att majoriteten av respondenterna har svarat att de instämmer helt eller i huvudsak avseende förekomsten av en modell för analys och bedömning av måluppfyllelse inom Region Gävleborg.

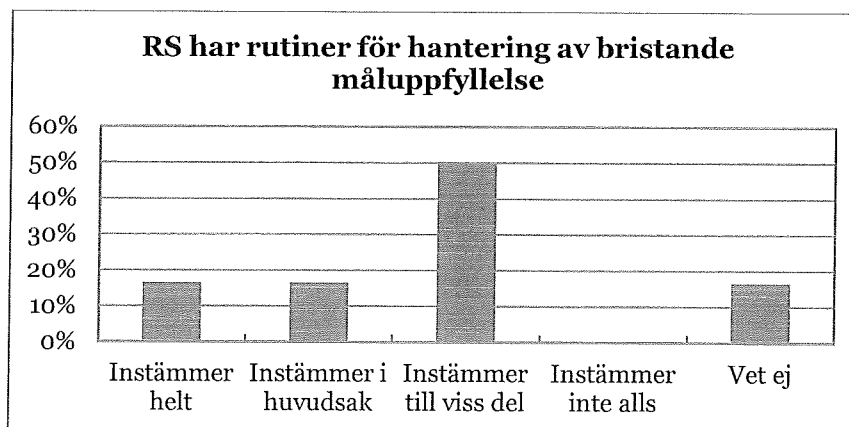


Vi kan även utläsa i enkäten att det finns ett antal respondenter som upplever att det inte är tydligt vilka resultat som ligger till grund för gjorda bedömningar.



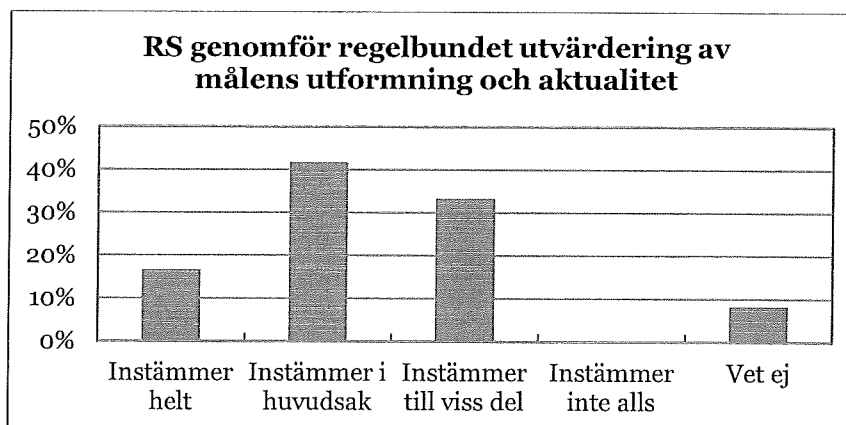
Vid intervjuerna uppges att det inom regionstyrelseförvaltningen, främst på ledningsnivå, har förts en del diskussioner kring måluppfyllelse och hur bedömning av denna ska ske. Målen med diskussionerna uppges vara ett gemensamt synsätt inom koncernledningen och förvaltningsledningarna.

Gällande hantering av bristande måluppfyllelse uppges denna ske främst via dialog med verksamheterna. Dokumentation av bristande måluppfyllelse sker i låg utsträckning. Vid intervjuerna framhålls hanteringen av bristande måluppfyllelse som ett utvecklingsområde vilket även enkätresultatet tyder på då majoriteten av respondenterna instämmer till viss del i förekomsten av dylika rutiner.



Hälften av respondenterna i enkäten har även svarat att de instämmer till viss del att Regionstyrelsen vidtar åtgärder vid bristande måluppfyllelse.

Vid intervjuerna framhålls att regionen tidigare tillämpat mer detaljstyrning med nyckeltal och produktion som mål för att idag ha en mer tillitsbaserad styrning. Detta innebär att målens formulering har förändrats den senaste mandatperioden. Vid intervjuerna framkommer att det pågår ett arbete med att se över målen och formuleringarna för att utveckla styrmodellen ytterligare. Tanken är även att införandet av Stratsys skall bidra i detta arbete. Rutiner för att utvärdera målens utformning och aktualitet finns dock ej utarbetade vid granskningstillfället.



Av enkätresultatet (se ovan) framgår dock att det finns en uppfattning om att viss utvärdering görs inom Regionstyrelsen.

3.3.2. Bedömning

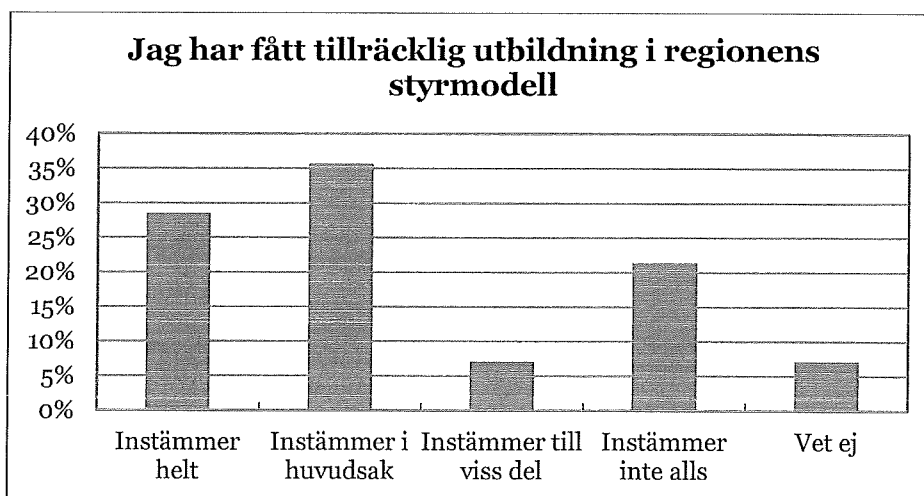
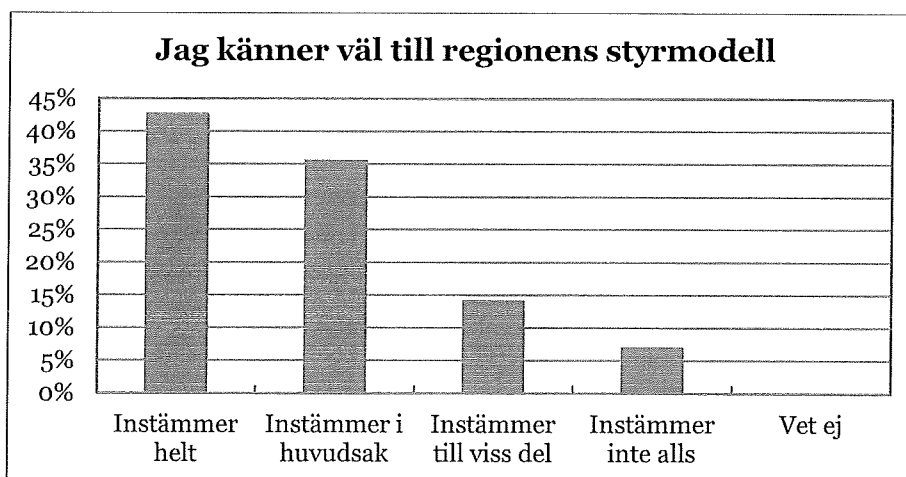
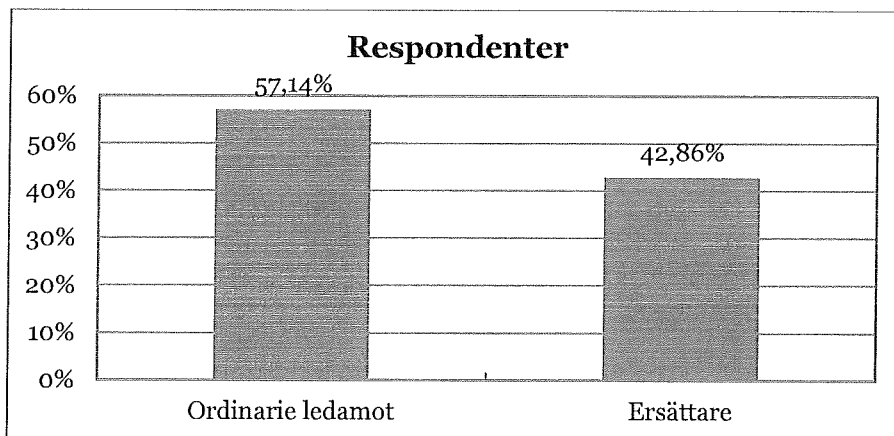
Vi bedömer att kontrollmålen i begränsad utsträckning är uppfyllda.

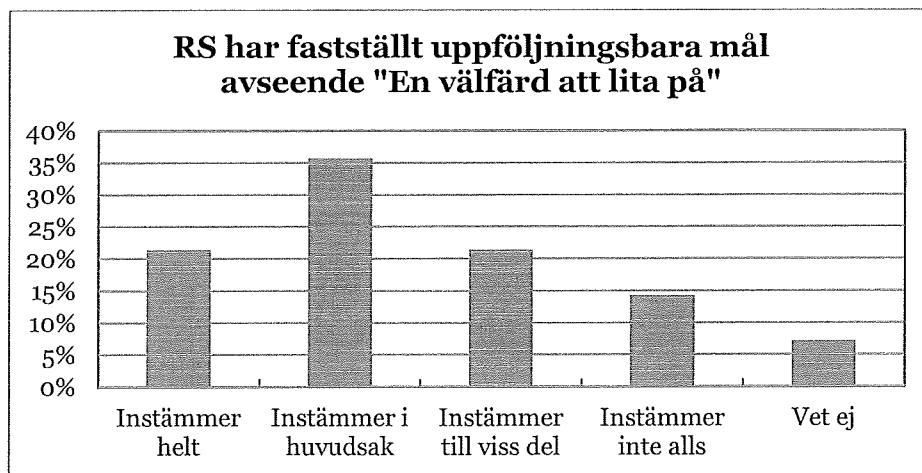
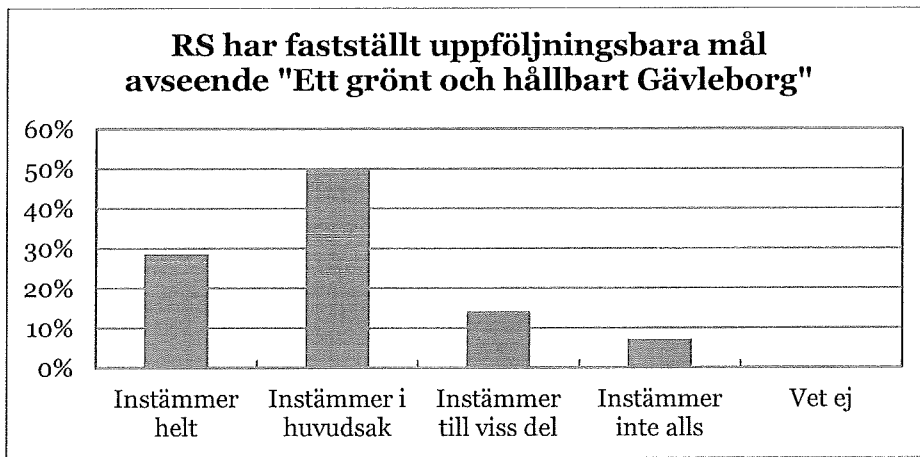
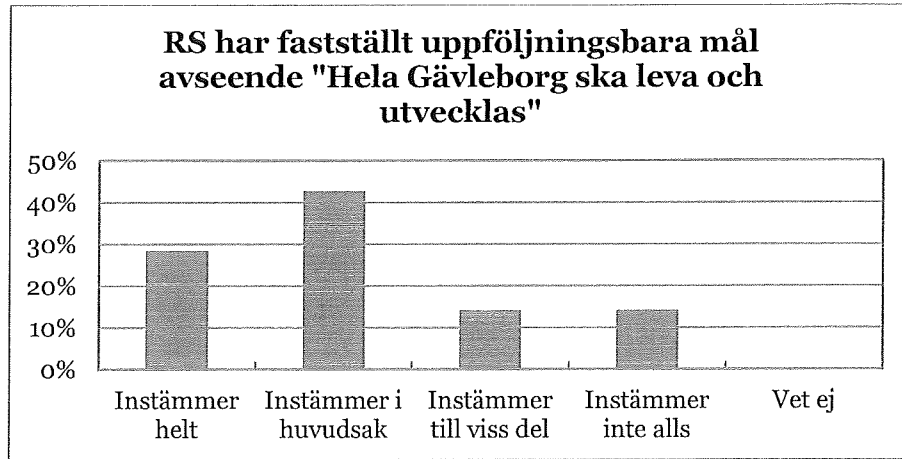
Det saknas vid granskningstillfället dokumenterade rutiner för bedömning av måluppfyllelse samt för hanteringen av bristande måluppfyllelse. Det pågår ett arbete med att utveckla arbetssättet kring detta som vid granskningstillfället främst består av dialoger. Vi ser positivt på införandet av Stratsys eftersom detta kan bidra till att skapa förutsättningar för mer enhetliga rutiner och arbetssätt. Det är dock väsentligt att rutiner för bedömning och hantering för måluppfyllelse utarbetas och dokumenteras för att säkerställa en enhetlig bedömning och analys inom Region Gävleborg.

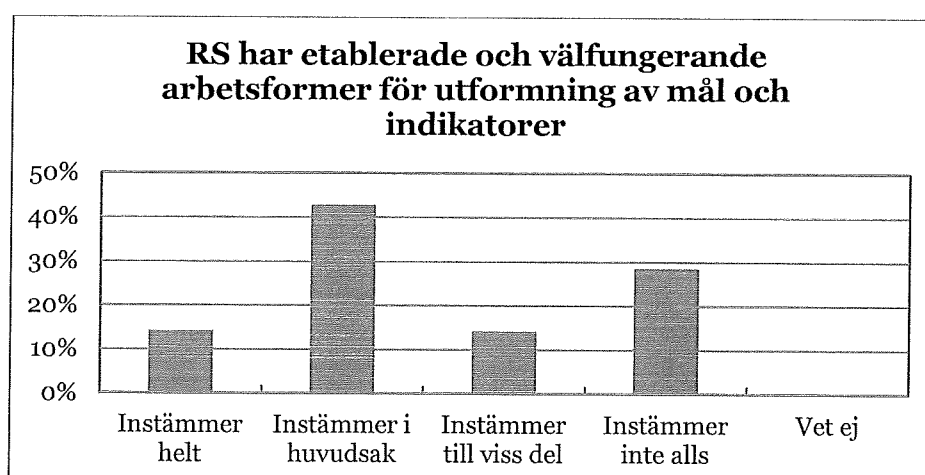
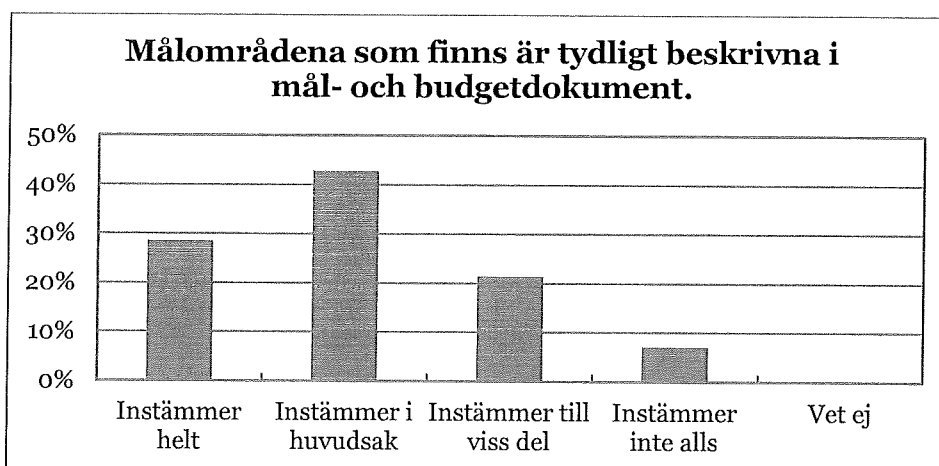
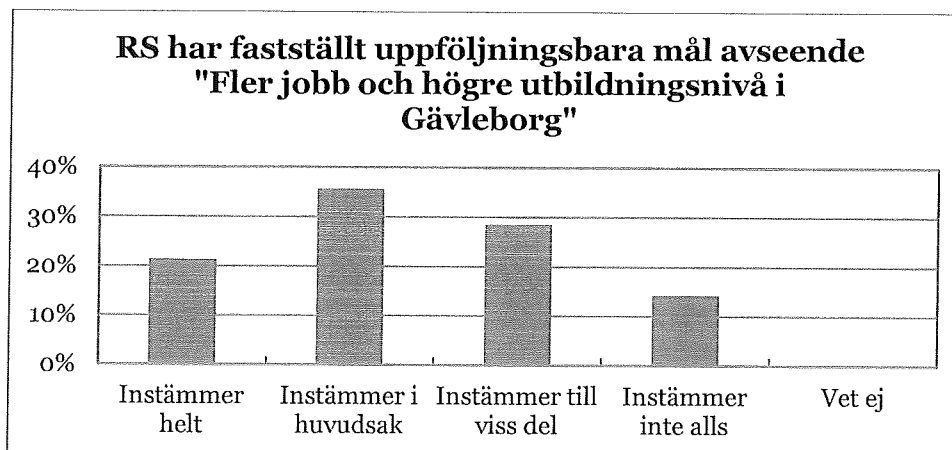
Vi kan även konstatera att rutiner för utvärdering av målens utformning och aktualitet i hög grad saknas. Detta sker främst i dialog men inte systematiskt. Vi rekommenderar att rutiner för utvärdering av målen upprättas och dokumenteras för att säkerställa att mål som uppnåtts tas bort kommande period alternativt att ambitionsnivån i form av en högre målnivå beslutas. En tydlig utvärderingsmodell ger också möjlighet att pröva om målen är realistiska och vid behov utkräva ansvar om målen inte uppnås.

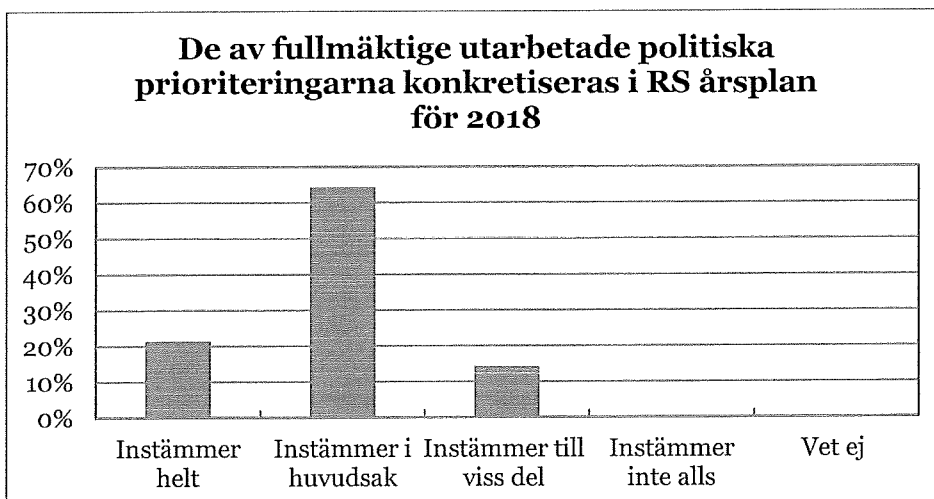
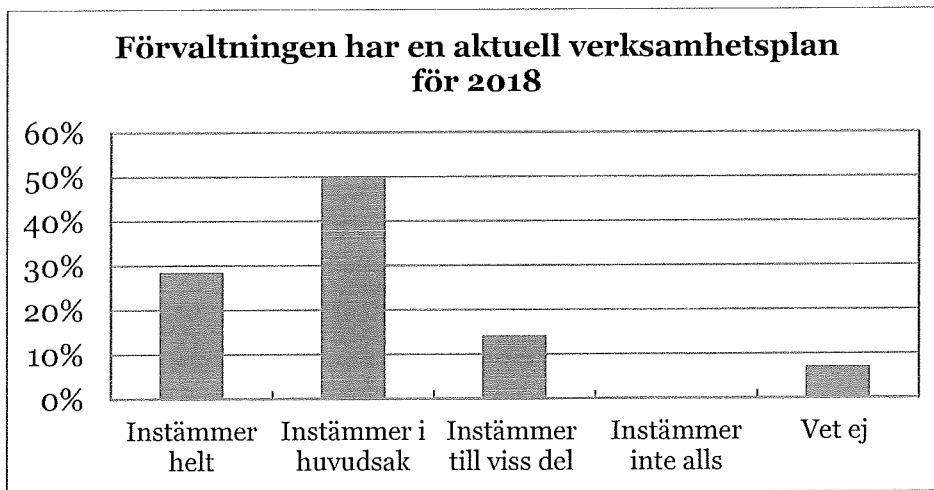
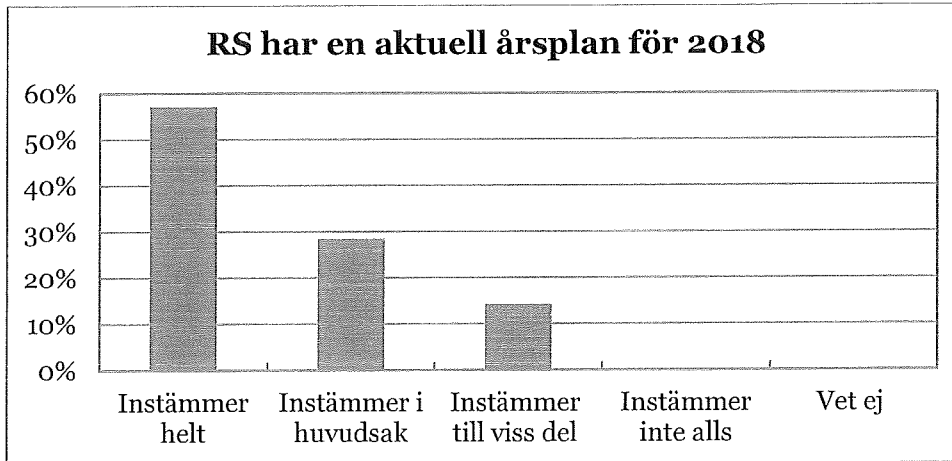
4. Bilaga 1 – Enkätresultat

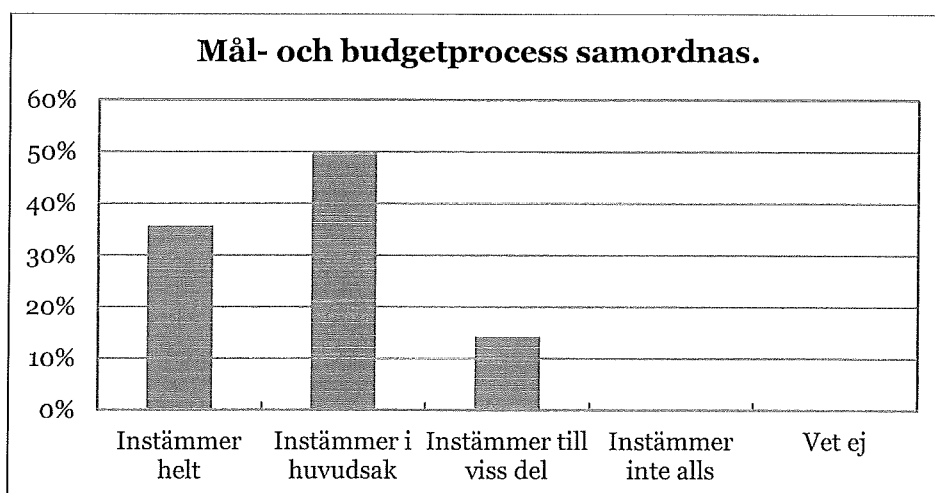
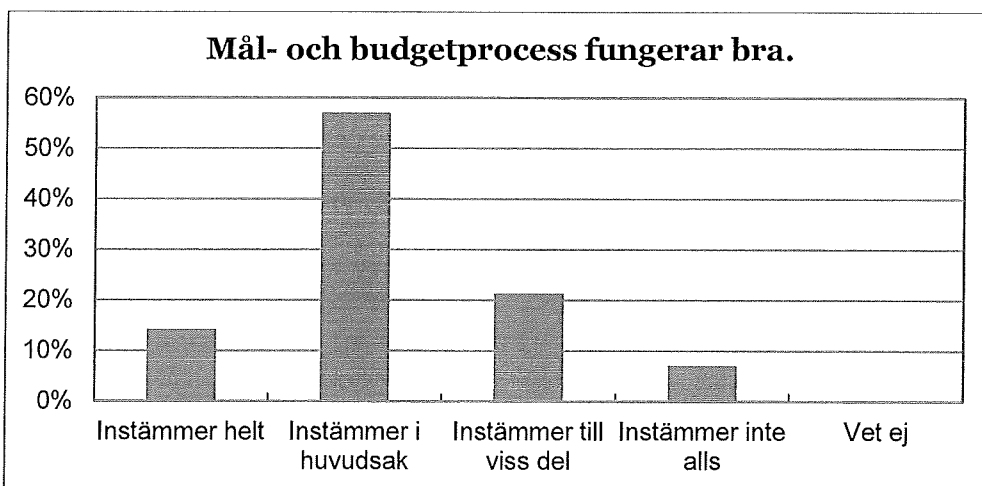
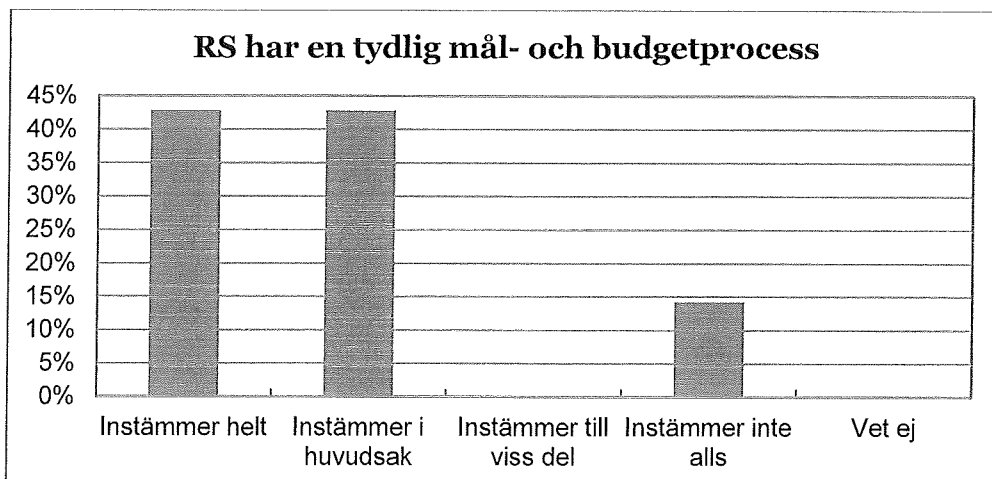
Nedan presenteras resultatet i de frågor som bedöms aktuella för granskningen.

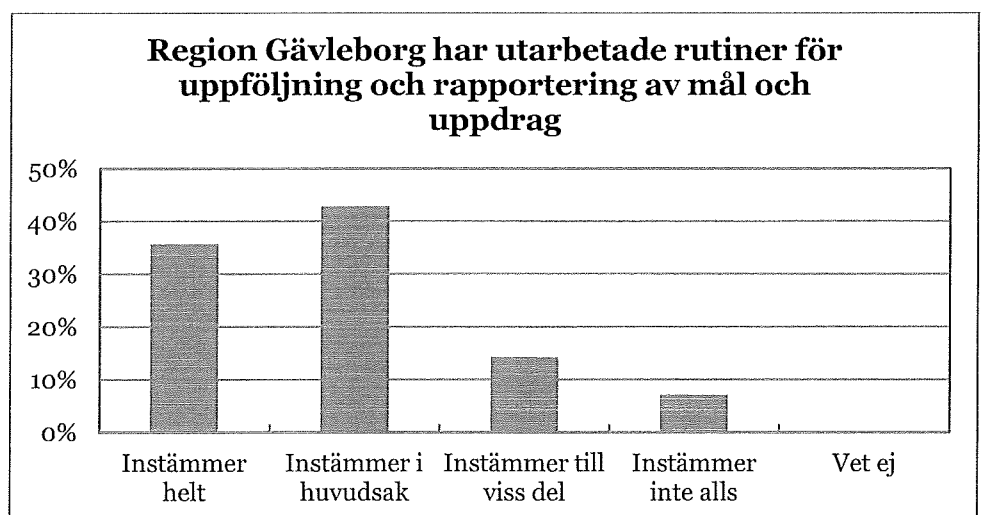
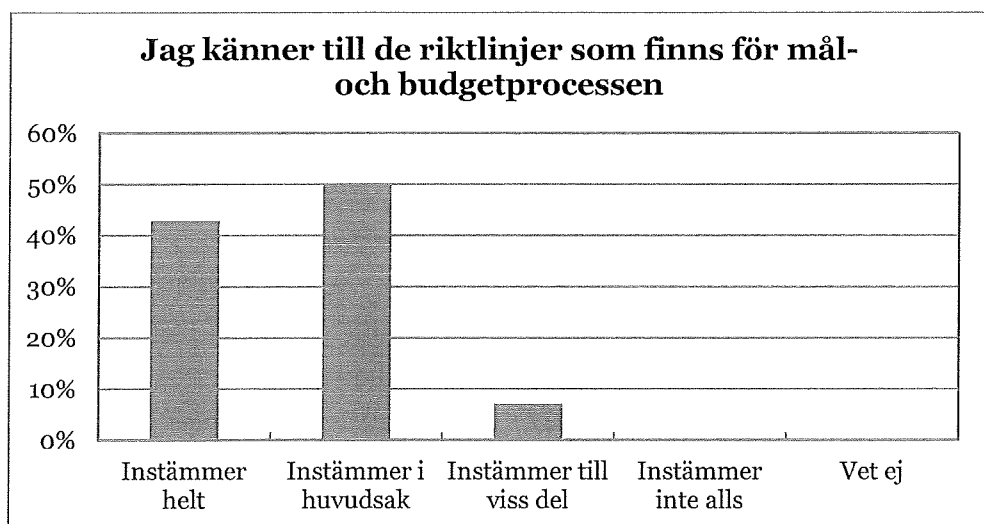
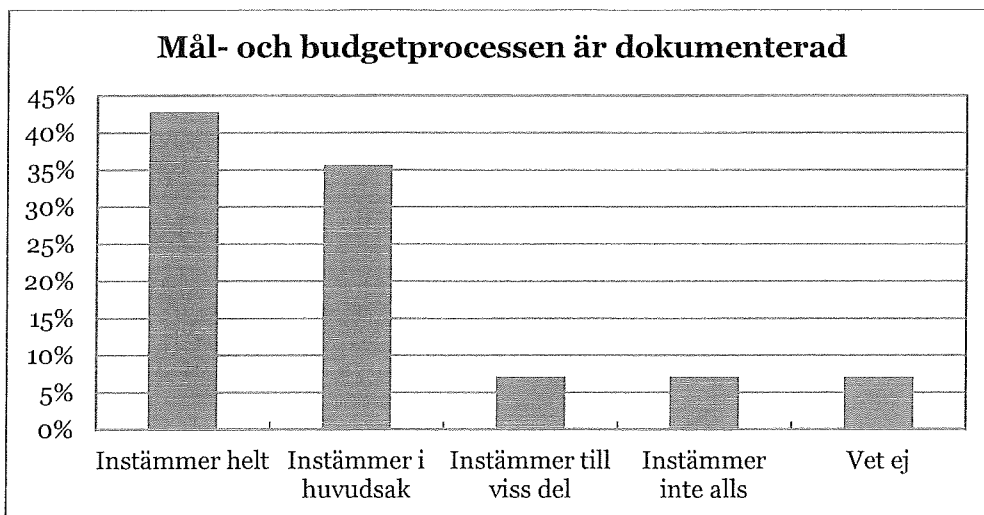


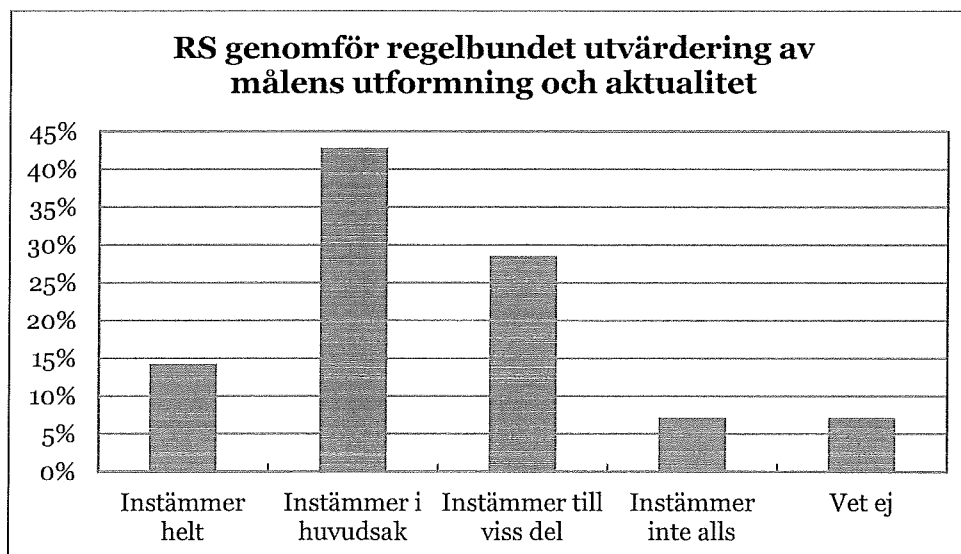
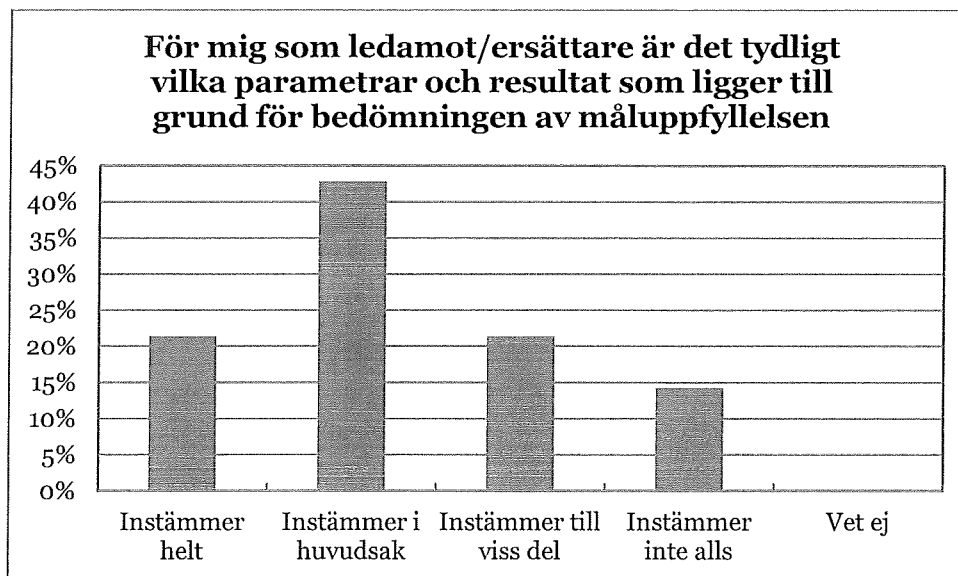
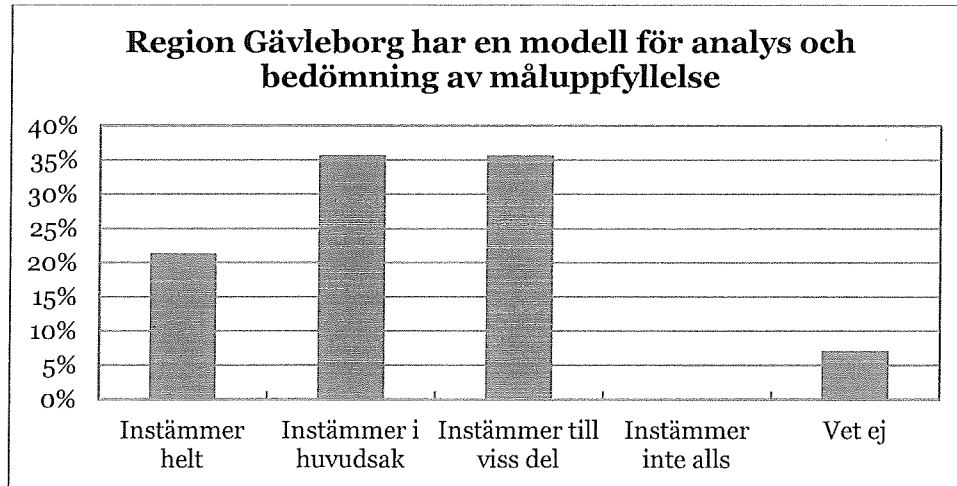


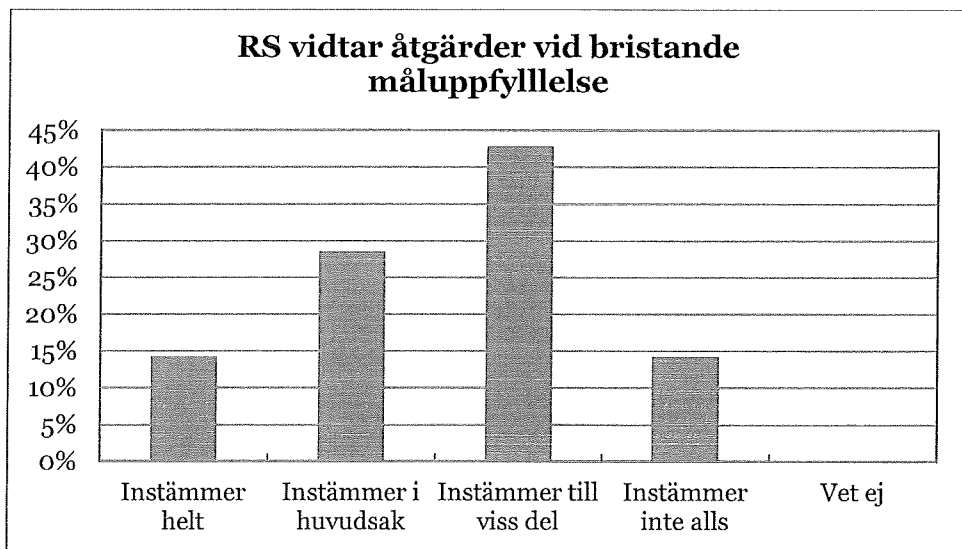
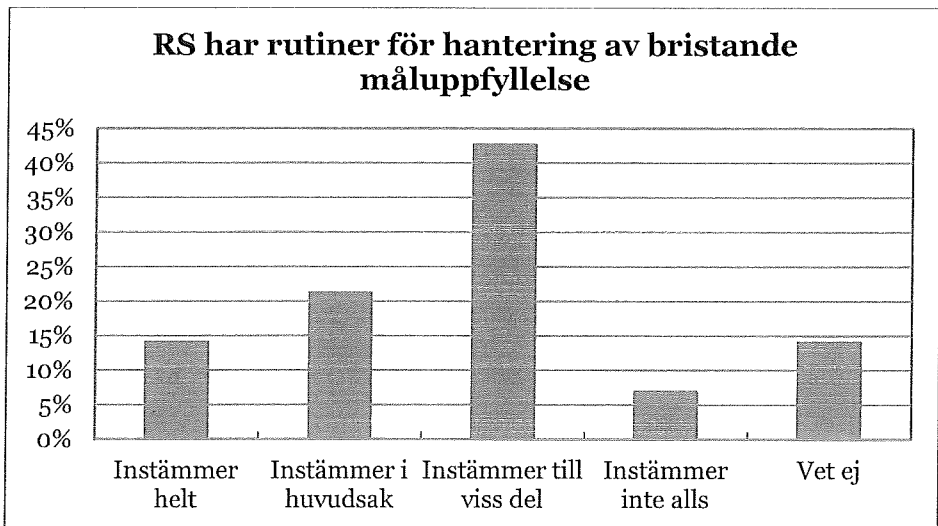












Karin Magnusson

Uppdragsledare

Susanna Collijn

Projektledare

