

**Ekonomistab**

Upprättare Agneta Lindskog

[Regionens revisorer]

## Svar på Revisionsrapport - Mål- och uppföljningsprocessen

På uppdrag av Region Gävleborgs revisorer har PwC genomfört en granskning av regionstyrelsens mål- och uppföljningsprocess. Granskningen har sammanställts i en rapport som godkänts av revisorerna. Rapporten har anmälts till regionfullmäktige som beslutat överlämna den till regionstyrelsen för beredande av svar.

Revisorernas sammanfattande bedömning är att regionstyrelsen i begränsad utsträckning har säkerställt en fungerande och ändamålsenlig mål- och uppföljningsprocess. Bedömningen baseras på en sammanvägning av bedömningarna för ett antal kontrollmål i granskningen.

Revisorerna konstaterar 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 revisorerna ser det som väsentligt att det utarbetas rutiner för samordning och nedbrytning samt uppföljning och rapportering av mål. De kan utifrån genomförd granskning konstatera att bedömningen av måluppfyllelse och hanteringen av bristande måluppfyllelse är ett utvecklingsområde främst avseende dokumentation av de ställningstaganden som görs.

Revisorerna rekommenderar att regionstyrelsen bör:

- Dokumentera och tydliggöra 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 ska hanteras.
- Se över en utvärderingsmodell.

### Kommentarer

Regionstyrelsen lämnar följande kommentarer till revisionsrapporten.

#### Dokumentera och tydliggöra hur samordning och nedbrytning av mål ska ske

I samband med införande av IT-stöd för verksamhetsplanering och uppföljning i början av 2019 utarbetades en rutin, "Målstyrningsmodell samt digitaliserad verksamhetsplanering och uppföljning - Region Gävleborg". Den innehåller beskrivning av:

- Målhierarki, de organisatoriska nivåer där mål kan skapas.
- Målstruktur, den struktur i vilken målarbetet genomförs.
- Metod för målnedbrytning, beskrivning av hur mål formuleras, kopplas ihop och vidarefördelas i organisationen.

Dessa tre delar ska tillsammans säkerställa ett effektivt och ändamålsenligt arbete mot samtliga mål i årsplaner, specifika program och regiongemensamma styrande dokument samt att dessa blir uppföljningsbara och tydliga för samtliga organisatoriska nivåer.

#### **Skapa en tydlig struktur för uppföljning och rapportering**

I dokumentet Budget 2020 och ekonomisk plan 2021 – 2022 finns avsnittet Uppföljning som beskriver regionstyrelsens rapportering till regionfullmäktige samt regionstyrelsens uppföljning av nämnderna.

Regionfullmäktige har antagit Reglemente om uppföljning (§15 20 februari 2019). Reglementet omfattar regionstyrelsen samt övriga nämnder och organisationer i regionkoncernen och syftar till att skapa förutsättningar för regionstyrelsen att utöva sitt uppsiktsansvar samt för styrelsens återrapportering till regionfullmäktige. I reglementet beskrivs bl.a. rapportering av den interna kontrollen från nämnder till regionstyrelsen och från styrelsen till regionfullmäktige.

Utifrån regiongemensamma styrande dokument, specifika program samt styrelsens och nämndernas årsplaner sker fr.o.m. 2019 verksamhetsplanering i IT-stödet Stratsys. I systemet genomförs också den uppföljning som utgör underlag för rapportering av måluppfyllelse till nämnder, styrelsen och fullmäktige i samband med delårsrapport och årsredovisning.

#### **Ta fram rutiner och kriterier för bedömning av måluppfyllelse och hur bristande måluppfyllelse ska hanteras**

I Stratsys görs vid uppföljning en bedömning av status och prognos för mål och mätetal i form av en färgsättning med grönt, gult eller rött där grönt är uppfyllt, gult delvis uppfyllt samt rött ej uppfyllt. Bedömningen ska kommenteras. Sedan tidigare tillämpas detta arbetssätt vid förvaltningarnas rapportering av uppfyllelse av mål i årsplan till nämnder och styrelsen vid delår och helår.

Bristande måluppfyllelse tydliggörs i Stratsys via färgsättningen och hantering sker inom förvaltningsorganisationen vid rapportering till överordnad chef. T.ex. har regiondirektören månadsvisa dialogmöten med cheferna för de större förvaltningarna för uppföljning av ekonomi och verksamhet. I samband med delårsrapport och årsredovisning görs en mer omfattande genomgång av måluppfyllelse vid koncernledningsmöten. Dialog mellan förvaltning och nämnd/styrelse sker i samband med rapportering av årsplansmålen.

#### **Se över en utvärderingsmodell**

I rutinen Målstyrningsmodell samt digitaliserad verksamhetsplanering och uppföljning - Region Gävleborg finns ett avsnitt om formulering av mål, mätetal och aktiviteter, som även innehåller exempel. I ett annat avsnitt beskrivs processen för verksamhetsplanering, där utvärdering av föregående års mål utgör ett steg. I rutinen beskrivs också analysprocess för uppföljning och planeringsförberedelse inför verksamhetsplanering där det framhålls att syftet med att inkludera

tidigare uppföljningar är att säkerställa att lärdomar dras från tidigare år, vilket leder till kontinuerlig förbättring.

**Avslutande kommentar**

Regionstyrelsen vill sammanfattningsvis framföra att mycket av det som lyfts fram i rekommendationerna från revisorerna är saker som det, särskilt under det senaste året, arbetats intensivt med att förbättra inom Region Gävleborg. Efter det att granskningen avslutades har en rutin för målstyrning och verksamhetsplanering antagits samt IT-stödet Stratsys för verksamhetsplanering och uppföljning införts. Med dessa som bas avser regionen att fortsätta utveckla arbetet inom området.

Regionstyrelsen

Eva Lindberg  
Regionstyrelsens ordförande

Johan Färnstrand  
Regiondirektör