

Förklaring till revisorernas anmärkningar i revisionsberättelse 2016

Revisorerna riktar anmärkning mot landstingsstyrelsen i revisionsberättelsen 2016 för:

- bristande måluppfyllelse
- bristande styrning och kontroll

Bristande måluppfyllelse

Revisorerna grundar sin anmärkning mot landstingsstyrelsen på iakttagelser i nedanstående granskningar

- Landstingsstyrelsens ekonomiska styrning och kontroll, del 1, juni 2017
- Delårsrapport per augusti 2016
- Årsredovisning 2016
- Landstingsstyrelsens ansvarsutövande 2016
- Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.

Bristande styrning och kontroll

Revisorerna grundar sin anmärkning mot landstingsstyrelsen på iakttagelser i nedanstående granskningar

- Landstingets remisshantering
- Ungdomsmottagningarnas verksamhet och service
- Kompetensförsörjning – rekrytering
- Granskning av diabetesvården
- Samordnad individuell plan och fast vårdkontakt
- Delårsrapport per augusti 2016
- Landstingsstyrelsens ekonomiska styrning och kontroll, del II februari 2017
- Bisysslor – uppföljande granskning
- Landstingsstyrelsens ansvarsutövande 2016
- Särskild skrivelse om verksamhetens informationssystem VIS.

Sent inkomna revisionsrapporter

Sex av revisionsrapporterna som ligger till grund för revisorernas anmärkning mot regionstyrelsen har inkommit 14 febr och 22 mars vilket innebär att de inte har hunnit analyseras och hanteras av styrelsen.

- Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete
- Landstingsstyrelsens ekonomiska styrning och kontroll, del II februari 2017
- Bisysslor – uppföljande granskning
- Landstingsstyrelsens ansvarsutövande 2016
- Särskild skrivelse om verksamhetens informationssystem VIS
- Årsredovisning 2016.

Styrelsens förklaring

Bristande måluppfyllelse

Balanserad styrning och utmanande mål

Landstinget har sedan 2014 arbetat med balanserad styrning med målsatta styrkort i fem perspektiv. Landstingets avsikt med balanserad styrning har varit att formulera högt ställda mål inom områden med förbättringspotential och styra verksamheten så att dessa mål uppnås. Vissa av målen är långsiktiga vilket innebär att de sträcker sig längre fram i tid, målet ska då ses som en förväntad utveckling på sikt. Detta är också tydliggjort på sid 14 i årsredovisningen. Det enklaste sättet att uppnå ett mål kan vara att lägga en låg ambitionsnivå. Så har inte varit fallet i landstinget.

Mot den bakgrunden är styrelsens bedömning att måluppfyllelsen bör inkludera såväl helt uppnådda mål (gröna) som delvis uppnådda mål (gula). Inom perspektivet medarbetare uppnår fyra indikatorer godkända resultat enligt resultatmätningen i medarbetarundersökningen och borde således ha redovisats som delvis uppnådda (gula) i styrkortet för medarbetare.

Styrelsen vill också uppmärksamma det faktum att Norrbotten har bland de lägsta sjukskrivningstalen i landet, trots att vi inte når målet om 4 procent så är ett resultat på 5,5 procent bland de lägsta i riket. Styrelsen är givetvis inte nöjd men anser att detta faktum ska vägas in i bedömningen. Detsamma gäller andra ambitiösa målsättningar.

De indikatorer som saknar resultat för måluppfyllelse (ca 20 procent) förklaras till övervägande del av nya mätmetoder som inte är direkt jämförbara med målen i styrkortet. Resultaten från Hälso- och sjukvårdsbarometern och Nationella patientenkäten redovisas dock i årsredovisningen och jämförs med rikets värden. Således redovisas resultat om delmålen *högt förtroende för verksamheten* samt *personcentrerad hälso- och sjukvård och kundorienterad service* i årsredovisningen.

Förseningar i redovisning av nationella indikatorer är en annan förklaring till avsaknad av resultat för indikator. Sammantaget är resultat för huvuddelen av indikatorerna (92 procent) redovisade i årsredovisningen. Med de kompletteringar som beskrivits ovan avseende medarbetarperspektivet uppnår de uppfyllda och delvis uppfyllda indikatorerna (gröna och gula) 55 procent måluppfyllelse.

Styrelsen håller således inte med om bedömningen att måluppfyllelsen är mycket låg och bristfällig och indikerar en ineffektiv verksamhet. Målen är i många fall utmanande och förväntas uppnås på sikt. Att endast utgå ifrån måluppfyllelsen utan att göra en analys av hur målen är satta samt hur resultaten ser ut i förhållande till övriga riket, anser styrelsen utgöra en bristfällig analys.

I syfte att förbättra värderingen av måluppfyllelse av den balanserade styrningen har indikatorerna i den balanserade styrningen delats in i styrmått och kontrollmått i regionstyrelsens plan 2017. Styrmåtten fastställs av styrelsen och ska vara utmanande men samtidigt realistiska drivkrafter för verksamheten. Kontrollmått följs under året men är inte drivande på samma sätt som styrindikatorer. Kontrollmåten fastställs av regiondirektören.

Sammanfattningsvis är det inte rimligt, enligt styrelsens bedömning, att dra så långtgående slutsatser av bristande måluppfyllelse i landstingets styrkort som revisionen har gjort.

Bristande analys för att nå måluppfyllelse

I bilaga 1 till landstingsstyrelsens plan framgår hur den politiska styrningen går till och vilken kunskapsuppbyggnad och vilken uppföljning och utvärdering den baseras på. Där framgår att förutom de fastsatta rapporterna så fungerar temsammanträden som informations- och uppföljningstillfällen.

Sammanträdenas utvärderingar har stor betydelse då de ska innehålla slutsatser och ställningstaganden till nödvändiga initiativ till förbättringar/förändringar. Nedan redovisas vilka temsammanträden som har hållits sedan okt 2015.

Dessutom finns Landstingsdirektörens rapport (inkl Ledningsrapporten) vid varje styrelse med en mängd information om olika områden som är väsentliga för styrelsens arbete. Mot bakgrund av det varierade innehållet i temsammanträdena anser styrelsen att det är tveksamt att dra slutsatsen att ekonomin skulle ha överskuggat diskussion om övriga mål. Styrelsen håller inte med om bedömningen att styrelsen inte kan verifiera en tillräcklig analys.

Sammanträde	Tema	Ansvarig avd/tjm
2015		
28 oktober	Verksamhetsutveckling med stöd av IT-MT Landstingets ekonomi – nu och framåt	IT/MT Planek
15 december	Kompetensförsörjning Varumärke, kommunikation	HR Komm
2016		
27 januari	Revisionen	
3 mars	Årsredovisning 2015	Planek
27 april	Monicoprojektet – 30 år NICE – studie om allergier hos barn Regionalt utvecklingsarbete Scenarier	Utv
2 juni	Bolag Effektiv vård, genomgång av utredningen	Regio Verk
28 september	Intern kontroll (KPMG)	Planek
26 oktober	SKL prognos + ekonomi regioner&landsting Läkemedel	Planek Verk
13 december	Region Norrbottens uppdrag som regionalt utvecklingsansvarig	Anna L
"	Regionens strategi för fastighetsförvaltning – utmaningar de närmaste åren	Tarja L Mikael E
"	Modell för verksamhetsutveckling och förbättringar – vår verksamhetsmodell	Veronika S Mats L
2017		
1 februari	Revisionen	
1 mars	Kartläggning jämställdhet Årsredovisning 2016 Regionala företagsstöd	Anders Ö Planek Regio

Ekonomisk styrning och kontroll**Styrelsens förklaring till revisorernas granskning av ekonomisk styrning och kontroll, del 1 (svar LS 161026)**

Styrelsen har fattat beslut om följande inriktning för att nå en ekonomi i balans och för att uppnå de strategiska ekonomiska målen;

Landstingsskatten är höjd med 1,16 kr för att öka skatteintäkterna med ca 620 mkr. Samtidigt måste kostnaderna minska och beslut om kostnadsreduceringar med netto 250 mkr har beslutats.

- Beslutade åtgärder motsvarande kostnadsminskningar netto 250 mkr med helårseffekt 2017/2018
- Somatisk verksamhet ska anpassas till målet kostnadseffektiv verksamhet (KPP)
- Psykiatrisk verksamhet ska anpassas till givna ramar
- Primärvård – vårdval ska anpassa till givna ramar (vårdpeng)
- Primärvård – tilläggsuppdrag ska anpassas till givna ramar
- Övriga verksamheter ska öka intäkterna alternativt sänka kostnaderna med 1,6 procent 2015 och 2016.

Även när kostnadsreduktionerna på 250 mkr är genomförda uppnås inte en ekonomi i balans då kostnadsökningstakten är högre än intäktsutvecklingen. Av den anledningen ska styrelsen i finansplanen för 2017-2019 redovisa områden för att anpassa hälso- och sjukvårdsorganisationen till den ekonomiska verklighet som föreligger. Finansplanen ska redovisas till fullmäktige i november.

Delårsrapporten per april och per augusti visar att det prognosticerade helårsresultatet (+168 mkr i april, +132 mkr i augusti) inte bedöms uppgå till budgeterade 322 mkr. Vid styrelsemötet 2 juni fick landstingsdirektören i uppdrag att vidta ytterligare åtgärder inom nedan redovisade områden. Vid styrelsemötet 28 september beslutades om ytterligare skärpningar av bl a användningen av övertid för att förbättra det ekonomiska resultatet. Exempel på åtgärder som vidtagits och som pågår redovisas nedan.

Minska användning av inhyrd personal

- beslut om inhyrning ska godkännas av divisionschef fr o m 1 sept
- stopp för inhyrning av grundutbildade sjuksköterskor fr o m 1 jan -17
- restriktivitet till tjänstledigheter
- nytt avtal för primärvård, ny upphandling påbörjad för specialister
- nationellt projekt för att på sikt uppnå oberoende av inhyrd personal

Minska användning av övertid

- stor restriktivitet av övertid i vårdverksamhet
- stopp för övertid i icke-patientvårdande verksamhet fr o m 1 okt
- översyn av tidsanvändning i vården, schemaöversyn genomförs
- VNS, vårdnära service, ska underlätta

Åtgärder för att minska sjukfrånvaron

- arbeta mer hälsofrämjande, förstärka företagshälsan, genomlysning av rehab processer
- arbetsplatsträffar för chefer och medarbetare med tema organisatorisk och social arbetsmiljö

Åtgärder för att öka produktiviteten

- åtgärder ska resultera i att övertid, vikarieanvändning och inhyrd vårdpersonal minimeras eller upphör; VNS, kompetensväxling, uppgiftsväxling, schemaöversyn

Översyn av vårdtider

- optimering av vårdprocesserna

Snabbare utslussning av utskrivningsklara patienter

- pågående samarbeten med kommuner

Öka användning av vård på distans

- använda standardiserade koncept för distansvård som ska kunna integreras som en del av vårdens arbetssätt.

Minska kostnader för läkemedel

- följsamhet till beslutade rekommendationer
- nationella och regionala läkemedelsavtal ger stora rabatter på TNF-hämmare. Om avtalen nyttjas fullt ut kommer landstinget att minska kostnaden för läkemedlen med ca en 1mkr/månad

Översyn av ansvar sjukresor

- en utredning angående ansvarsfördelning, roller och arbetssätt
- avtalsgenomgång med Länstrafiken.

Styrelsens förklaring till revisorernas granskning av ekonomisk styrning och kontroll, del II (förslag svar RS 170503)

Revisorerna har granskat ekonomiskt ansvar på lägsta organisationsnivå och gjort bedömningen att otydliga ansvarsförhållanden och otydliga interna ekonomistyrregler kan vara en förklaring till att ekonomiska mål inte uppnås. Vid styrelsemöte 170503 föreslås regiondirektören få i uppdrag att utarbeta skriftliga ekonomistyrregler för att förtydliga vilket ansvar i form av befogenheter och skyldigheter som åvilar chefer i organisationen.

Styrelsens sammanfattande kommentar

Regiondirektörens ledningsgrupp träffas varje vecka för att följa aktiviteterna och utvecklingen av beslutade åtgärder. Återrapportering till styrelsen sker vid varje styrelsemöte.

Fokus är nu att arbeta intensivt och fokuserat med genomförandet. Det kräver strukturerat arbete med produktions- och kapacitetsplanering, nya arbetssätt, kompetensväxling, schemaöversyn, distansvård mm.

Ett inriktningsbeslut fattades 161026 om att utreda förändrade uppdrag för länets sjukhus, hälsocentraler samt folktandvård. Landstingsdirektören fick i uppdrag att till våren 2017 återkomma till styrelsen med konkreta beslutsunderlag innehållande risk- och konsekvensanalyser. Vid RS 170327 fattades beslut om förändrade uppdrag för länets sjukhus, hälsocentraler och folktandvård.

Styrelsens bedömning är att styrelsen utför ekonomisk styrning och har kontroll över det ekonomiska läget. De strategiska ekonomiska målen bedöms uppnås under planperioden 2017-2019.

Ekonomi i balans

Revisorerna anser att landstinget inte lever upp till kommunallagens krav på en ekonomi i balans och underskott från tidigare år har bara delvis återställts i och med årets resultat.

Landstinget uppnår år 2016 ett resultat som är 2 procent av skatter och generella statsbidrag. Således uppnås ett av delmålen inom perspektivet ekonomi.

Landstinget har ett balanskravsunderskott på 275 mkr (från åren 2014 och 2015) som enligt kommunallagen måste vara återställt i sin helhet senast år 2018. I och med årets resultat återställer landstinget 197 mkr av balanskravsunderskottet och resterande 78 mkr ska återställas 2017. Fullmäktige har i finansplanen budgeterat ett överskott varje år under

planperioden 2017-2019. Landstinget följer således kommunallagens krav på en ekonomi i balans.

Styrning och kontroll av verksamheten

Styrelsens förklaring till revisorernas granskning av ungdomsmottagningarnas verksamhet och service (svar LS 161026)

Efter revisionsrapporten har en översyn genomförts. Denna har resulterat i ett tydligt uppdrag för länets alla ungdomsmottagningar. Den är presenterad och beslutad i Länsstygruppen för vård, omsorg och skola och gäller för samtliga ungdomsmottagningar som landstinget bedriver tillsammans med länets kommuner. Uppdraget är också redovisat till Politiska samverkansberedningen för vård, omsorg och skola som ställer sig positiv till inriktningen. Landstinget och länets kommuner har arbetat fram en handlingsplan för ungdomsmottagningarnas verksamhet som också inkluderar en resursförstärkning av bemanning gällande kurator och barnmorska samt en samordnande resurs för samtliga ungdomsmottagningar i länet.

Styrelsens förklaring till revisorernas granskning av landstingets remisshantering (förslag svar RS 170503)

Region Norrbottens revisorer har granskat regionens remisshantering för att undersöka om regionen säkerställer att remisser hanteras på ett ändamålsenligt sätt och med en tillräcklig internkontroll. Resultatet visar att regionstyrelsen till övervägande del säkerställer att remisser hanteras på ett ändamålsenligt sätt samtidigt som regionstyrelsens interna kontroll är bristande.

Revisionen ser kritiskt på att Region Norrbotten saknar en aktiv styrning och rutiner för att säkerställa att det finns ett likartat arbetssätt för hur remisser på verksamhetsnivå ska utformas och hanteras. Revisionen har även uppmärksammat att det finns ett behov av att regionen tydliggör sitt förhållningssätt till egen vårdbegäran.

Styrelsens bedömning är att de anvisningar som finns för remisshantering är tillräckliga. Vid styrelsemöte 170503 föreslås styrelsen att ge regiondirektören i uppdrag att säkerställa att den anvisning som finns tillämpas, följs upp och återrapporteras till regionstyrelsen.

Styrelsens förklaring till revisorernas granskning av diabetesvården (förslag svar RS 170503)

Revisorernas bedömning är att regionstyrelsen i begränsad utsträckning säkerställer att diabetesvården bedrivs ändamålsenligt samt att den interna kontrollen är bristande. Revisionen är kritisk till att det inte finns en strategi för att tidigt identifiera riskpatienter. De lyfter fram att livsstilsfrågor är viktiga för att undvika komplikationer och att gruppbehandling inom det området bör erbjudas i högre grad. Rapporten lyfter fram att uppföljning av resultat på alla nivåer och förbättringsarbete utifrån brister är centralt. Vidare anser revisorerna att regionstyrelsens styrning utifrån relevanta mål och indikatorer bör stärkas.

Styrelsen menar att expertgruppen diabetes är väl fungerande och har en viktig roll för att förbättra utvecklingen av länets diabetesvård. Återkopplingen av resultat och prioriterade insatser till styrelsen bör stärkas och det är även angeläget att verksamheterna för en dialog om resultat och förbättringsområden. Styrelsen betonar vikten av att satsa på kunskapsspridning som en viktig del för att förbättra vårdens kvalitet.

Vid styrelsemöte 170503 föreslås styrelsen ge regiondirektören i uppdrag att säkerställa fortsatt arbete med prevention samt att säkerställa att relevanta mått följs och återrapporteras.

Styrelsens förklaring till revisorernas granskning av samordnad individuell plan och fast vårdkontakt

Revisorernas bedömning är att styrelsen inte har säkerställt att riktlinjer för fast vårdkontakt är kända och tillämpas.

Det pågår redan ett omfattande arbete mellan Region Norrbotten och länets kommuner för att säkerställa att patienter med behov av samordnade insatser inkl fast vårdkontakt får en god, trygg och säker hälso- och sjukvård och socialtjänst på rätt nivå. Förbättringsarbetet bedrivs inom ramen för det tre-åriga projektet Min plan som är delfinansierat av Tillväxtverket. Detta utvecklingsarbete är en förberedelse inför den kommande lagstiftningen Lagen om utskrivning från slutna hälso- och sjukvård, som träder i kraft 1 januari 2018. Primärvård och specialistmottagningar får ett tydligare ansvar för planering av samordnade insatser i den öppna vården i samband med utskrivning från sjukhus.

Piloter pågår under våren för att säkerställa förändrade arbetsätt kring samordnad planering utifrån den nya lagstiftningen. Omfattande utbildningsinsatser till berörd personal inom hälso- och sjukvård och socialtjänst kommer att genomföras hösten 2017.

Styrelsen avser att svara på revisionsrapporten vid RS i juni.

Styrelsens förklaring till revisorernas granskning av landstingets kompetensförsörjning-rekrytering

Revisorernas bedömning är att styrelsen endast i begränsad utsträckning har säkerställt att rekryteringsarbetet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt.

Revisorerna påpekar också att den interna kontrollen inte är tillräcklig.

Regionstyrelsen menar att rekrytering är en delprocess i kompetensförsörjningen och att regionstyrelsen därför ger ramarna för hela kompetensförsörjningsarbetet i styrelseplanen och andra styrande dokument. Rekryteringsprocessen måste vara effektiv och ändamålsenlig, därför ser regionstyrelsen positivt på att ett breddinförande av metodiken kompetensbaserad rekrytering pågår och att samtliga rekryterande chefer erbjuds utbildning under år 2017.

Regionstyrelsen vill dock framhålla att för att klara framtidens kompetensförsörjningsbehov är det viktigt med fokus på rätt använd kompetens och hur arbetsätt kan utvecklas för att klara den demografiska utmaning som länet står inför. Därför har styrelsen gett ett särskilt utpekat uppdrag att arbetet med systematisk uppgifts- och kompetensväxling måste fortsätta.

Revisorerna påpekar att det inte finns ett sammanställt underlag som tydliggör vilken nuvarande och kommande behov av kompetens som region Norrbotten har. Det pågår för närvarande ett arbete med att ta fram en ny kompetensförsörjningsplan där resursbehov nu och framåt ska integreras med verksamhetsplanering på ett tydligare sätt. Resultatet av detta kommer i hög grad motsvara det sammanställda dokument avseende behov av kompetens som revisorerna efterfrågar.

HR-funktionen inom region Norrbotten genomför under våren år 2017 förändringar som innebär en ökad tillgänglighet för chefer i HR-frågor och

ett särskilt team kommer att arbeta med kompetensförsörjningsfrågor. IT-stöd för korttidsrekrytering införs under våren 2017 och ger ökade förutsättningar för bemanningsenheten att avlasta cheferna. Dessa förändringar kommer marknadsföras till samtliga chefer i regionen. Detta tillsammans med att kompetensförsörjningsprocessen från och med år 2017 integrerats i ordinarie styrprocess för divisionerna, gör att styrelsen bedömer att de punkter som revisorerna påpekar kommer att vara omhändertagna redan i år.

Styrelsen avser att svara på revisionsrapporten vid RS juni.

Bristande intern kontroll

Revisorerna är kritiska till att det inte finns en dokumenterad riskanalys som visar hur interkontrollplanen har arbetats fram och att styrelsen inte har varit mer delaktig i arbetet.

I sept 2016 genomfördes en utbildning om intern kontroll för styrelsens ledamöter. Utbildningen tyddliggjorde att styrelsen behöver vara mer delaktig i upprättande av internkontrollplanen och att den ska baseras på en dokumenterad risk- och väsentlighetsanalys.

Styrelsen har tagit fasta på det och gett i uppdrag (RS 170301) att ta fram en mall för risk- och väsentlighetsanalys att användas inför planeringen av internkontrollområden för 2018. Den brist revisorerna beskriver har styrelsen således redan beslutat om åtgärder för.