

För kännedom
Regionfullmäktige

Regionstyrelsen

Revisionsrapport ”Verksamhetsplanering och -utveckling på verksamhetsnivå”

PwC har på vårt uppdrag granskat regionens verksamhetsplanering och -utveckling på verksamhetsnivå.

Vår sammanfattande revisionella bedömning är att:

- **Regionstyrelsen till övervägande del säkerställt att verksamhetsplaneringen och verksamhetsutvecklingen inom regionens verksamheter baseras på ändamålsenliga och tillräckliga beslutsunderlag**
- **Regionstyrelsen i begränsad utsträckning säkerställt att tillräckliga stödfunktioner/-processer finns för verksamhetscheferna kopplat till deras planerings- och utvecklingsansvar**
- **Regionstyrelsen i begränsad utsträckning säkerställt att verksamhetsplaneringen har förutsättningar att bidra till att verksamheten bedrivs på ett ekonomiskt tillfredsställande sätt**
- **Regionstyrelsen i begränsad utsträckning fastställt sina krav på återrapportering inom området samt att det i begränsad utsträckning finns etablerade rutiner för detta.**

Vår bedömning baseras i huvudsak på följande:

- Styrelsen har fastställt sin plan och angett styrmått som skall följas upp, områden som ska prioriteras samt utvecklingsområden. En gemensam verksamhetsmodell har införts men ännu inte implementerats fullt ut i de olika divisionerna. Det finns en struktur för att arbeta fram divisionsplaner.
- Stöttande funktioner finns centralt i varje divisionsstab samt i olika utsträckning på verksamhetsnivå inom divisionerna. Vi uppfattar att ekonomi- och HR-stöd generellt är mer välfungerande än stödet för verksamhetsutveckling. Inom granskade divisioner är det främst inom division folktandvård som stödet uppfattas vara tillräckligt. Inom närsjukvården och länssjukvården framgår brister, i form av att stöd inom verksamhetsutveckling saknas i vissa frågor samt att centrala funktioner inte anses ha tillräckligt detaljerad kunskap om de olika verksamheterna.
- För mycket tid måste dagligen avsättas till personalfrågor och schemaplanering. Mer strategiska och långsiktiga frågor som utvecklings- och förbättringsarbetet riskerar därmed att bli nedprioriterat. Vi ser dock positivt

på att intervjuade regionråd och högsta tjänstemannaledningen visar medvetenhet och förändringsvilja inom detta område.

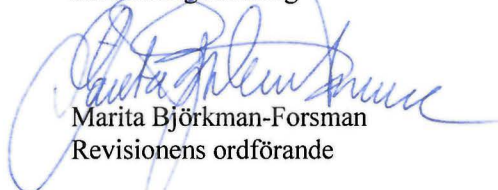
- Ekonomiska handlingsplaner har dokumenterats och dessa följs upp regelbundet. Stabscontroller finns inom varje division vilken bidrar med regelbundna uppföljningar. Inom granskade verksamheter går åsikterna isär kring hur väl detta, och övrigt ekonomistöd, fungerar samt i vilken utsträckning det bidrar till förutsättningarna att styra ekonomin på verksamhetsnivå.
- Ytterligare en utmaning vad gäller att nå ekonomi i balans är att tillgången på kompetens/personal i den egna organisationen är begränsad. Vår granskning tyder på ett relativt utbrett missnöje inom division närsjukvård där verksamhetschefer upplever att de får "budgeten i knät" utan närmare delaktighet eller möjlighet att påverka den.
- Viss återrapporering inryms, i varierande grad, i divisionsledningarnas rapportering till regionledningen. Systematisk återrapporering inom området saknas. Avslutningsvis ser vi positivt på att det nu planeras hur mer systematisk återrapporering ska ske men än så länge finns inga tydligt fastlagda återrapporeringskrav.

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer:

- att fokus sätts på att implementera styrmodellen fullt ut och komplettera den med systematisk och återkommande insamling och analys av information som krävs för kontinuerligt utvecklings- och förbättringsarbete.
- att införa stödformer för bemanningsfrågor, i syfte att bli frigöra tid för verksamhetschefernas arbete med utvecklingsledning.
- att knyta ekonomi-/controllerstöd samt stöd för verksamhetsplanering och – utveckling närmare verksamhetscheferna.
- att i närtid tydligt fastställa krav och systematik avseende hur verksamhetsutveckling och förbättringsarbete ska återrapporeras. Vi ser i sammanhanget att även horisontell återföring av främst goda exempel är väsentligt att inkludera i rapporteringsprocesserna.

Revisorerna överlämnar härmed granskningsrapporten för kännedom och yttrande. Yttrande från regionstyrelsen önskas senast 2018-01-15.

Med vänlig hälsning



Marita Björkman-Forsman
Revisionens ordförande



Anders Åknert
Revisionens vice ordförande

Bilaga: Revisionsrapport "Verksamhetsplanering och -utveckling på verksamhetsnivå", november 2017