

## Svar på revisionsrapport "Den nya styrmodellen"

På uppdrag av revisorerna i Region Västernorrland, har Helseplan Consulting Group AB genomfört en granskning av den nya styrmodellen, mellan september 2022 och mars 2023. Regionens revisorer har i brev den 29 mars 2023 bett om Regionstyrelsens kommentarer och synpunkter med anledning av genomförd granskning.

Utvärderingen utgår från en övergripande revisionsfråga: Är regionens beslutade styrmodell tillämpad vid planering, styrning och uppföljning av verksamheten och ekonomin?

Sammanfattningsvis är revisorernas övergripande bedömning att den nya styrmodellen till stor del är tillämpad vid styrning, planering och uppföljning. Ansvarsförhållanden mellan regionfullmäktige, styrelse och nämnder är därtill tydliggjorda på ett rimligt sätt. Regionstyrelsen delar i stort denna bedömning.

Rapporten anger ett antal mer specifika iakttagelser och bedömningar. Därtill lämnas följande rekommendationer till Regionstyrelsen:

- Tydliggör grundprinciperna och medföljande riktlinjer för att säkra att Regionen styrs utifrån beslutad modell. Det behöver särskilt förtydligas vad som avses med styrning utifrån bland annat tillit och kunskap.
- Se över styrmodellen i samband med att den har använts ett årshjul och se om det behöver ske justeringar för att den ska bli mer ändamålsenlig för planering, styrning och uppföljning.
- Kommunicera övergripande instruktioner och mallar för planering, styrning och uppföljning.
- Säkerställ att delårsrapporter som delges Regionstyrelsen, följer de framtagna instruktionerna, dels vad avser hur och när rapporten ska vara uppställd och vilken data som ska redovisas, dels att det finns tydlig information om avvikelser och åtgärder.
- Ställ krav på att uppföljningen ska ge ändamålsenlig information om resultat och effekter. Detta kan ske genom att instruktionerna för uppföljning kompletteras.

Såsom också påtalas i Helseplans granskning, tillämpas regionens nya styrmodell sedan 2022. Styrmodellen hade alltså vid tidpunkten för granskningens intervjuer och uppföljning, varit i kraft i knappt ett år. Att genomföra en genomgripande ändring av styrningen såsom regionen gjort i och med den nya styrmodellens införande, innebär en stor och komplex omställning för organisationen. Full verkan och effekt i form av exempelvis enkla och effektiva flöden för planering och uppföljning, tydlig och mer verksamhetsanpassad styrning som i högre utsträckning grundas på principerna tillit och kunskap, behöver ses utifrån ett längre tidsperspektiv.

I det pågående och framtida arbetet med styrmodellen är ett kontinuerligt förbättringsarbete en förutsättning för en framgångsrik implementering. Att se över strukturerna efter styrmodellens första år, utgör ett naturligt steg i detta. Takten och formerna för fortsatt implementering och förfining av styrmodellens olika delar, kommer dock att ha bäring på att det finns resurser för stöd och fortsatt utveckling - men också av att det finns utrymme och resurser för fortsatt lärande och utveckling i verksamheterna.

En viktig utgångspunkt i relation till fortsatt implementering är att fortsatt stödja arbetet med styrmodellen på olika organisationsnivåer och kunna utge mer praktisk hjälp och stöd kring hur styrmodellen ska omsättas, främst på verksamhetsnivå. Nedan lyfts några

exempel på pågående eller planerade aktiviteter:

- Pågående genomgång av relevanta styrdokument, utifrån behov av justeringar och förtydliganden. I detta arbete kommer bland annat struktur för upprättande av delårsrapporter på nämnds- respektive förvaltningsnivå att förtydligas.
- Instruktioner och mallar avseende verksamhetsplanering och uppföljning justeras och förtydligas allteftersom.
- Vidareutveckling av relevanta indikatorer som stödjer planering, styrning och uppföljning inom styrelsens ansvarsområden.
- Kartläggning och vidareutveckling i relation till grunduppdragen - så kallade följetal (mätetal som stödjer egenkontroll och uppföljning) i Hypergene med automatiserad överläsning där så är möjligt.
- Arbeta in processen för internkontroll i systemverktyget Hypergene, för att underlätta och stödja tillämpning i verksamheterna främst i relation till riskanalys.
- Utarbeta ett generellt metodstöd för styrmodellen, med bland annat definitioner av målstyrningskedjans delar såsom exempelvis indikatorer och aktiviteter samt vilken funktion dessa fyller i målstyrningskedjan.
- De kontinuerliga utbildningstillfällena som erbjudits under 2022 i det nya systemstödet Hypergene, och som behandlat olika aktuella steg i planering- och uppföljningsårshjulet, planeras att fortsätta att erbjudas.

Sammanfattningsvis ser styrelsen positivt på granskningens bedömningar om exempelvis, att målstyrningskedjan samt planering av verksamhet och ekonomi fungerar enligt riktlinjen för styrmodell. Det noteras också att mål av betydelse för god ekonomisk hushållning har tydliggjorts samt att det finns en koppling mellan aktuell riktlinje för detta och regionplanens finansiella mål. I rapporten bedöms därtill, att det finns definierade nyckeltal för uppföljning av både finansiella mål och mål för verksamheten, som är av betydelse för god ekonomisk hushållning.

Andra delar i revisionsrapporten som pekar på förbättringsutrymmen och behov kommer att tas i beaktan i fortsatt arbete med implementering och integrering i samband med den nya styrmodellen. Utgångspunkterna är de som exemplifierats från implementeringsplaneringen ovan. Arbeten fortgår därtill utifrån Regionstyrelsens uppsiktsplikt.

Det är naturligtvis väldigt viktigt att strukturerna för styrmodellen justeras och förbättras allteftersom i implementeringen, på olika organisationsnivåer. Den största utmaningen i den genomgripande förändring som den nya styrmodellens införande innebär, ligger dock kanske snarast i att leda och genomföra den kulturförflyttning som kommer att behöva fortgå under flera år framöver. Denna behöver fortsatt utvecklas i hela organisationen, med grund i dialog och delaktighet för att förstärka trovärdighet och förtroende både internt och externt, i samarbeten och samverkan och med siktet inställt på en högre grad av samagerande utifrån gemensam helhetssyn. I detta utgör strukturerna naturligtvis en viktig ryggrad, samtidigt behövs ett fortsatt utvecklat ledarskap och medarbetarskap för att styrmodellens intentioner ska få verkligt genomslag på alla organisationsnivåer.

## **REGIONSTYRELSEN**

Glenn Nordlund  
Ordförande

Åsa Bellander  
Regiondirektör