



# Grundläggande granskning av Regionstyrelsen 2021

---

Revisionsrapport

## Sammanfattning

Revisorerna granskar årligen, i den omfattning som följer av god revisionsred, all verksamhet som bedrivs inom nämndernas verksamhetsområden. Den årliga granskningen omfattar grundläggande granskning, fördjupad granskning samt granskning av årsredovisning och delårsrapport.

Den grundläggande granskningen handlar bland annat om den struktur som nämnderna har för att uppnå en fullgod styrning, uppföljning och kontroll. Revisorerna ska i den grundläggande granskningen bedöma om förutsättningar för tillräcklig intern styrning och kontroll finns, samt om det fungerar i praktiken.

Syftet med granskningen är att översiktligt bedöma om Regionstyrelsens styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten är tillräcklig.

Vi bedömer att Regionstyrelsens styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten i huvudsak är tillräcklig.

### Rekommendationer

Vi lämnar inga rekommendationer kring styrelsens tillämpning av styrkortsmodellen, med anledning av att regionens nya styrmodell ska tillämpas fullt ut från och med verksamhetsåret 2022.

Vi vidhåller våra tidigare bedömningar och rekommendationer i 2020 års fördjupade granskning *Delegering av nämndernas beslutanderätt*.

Utifrån de främsta utvecklingsbehoven som i övrigt framkommit i granskningen rekommenderar vi att Regionstyrelsen tar initiativ till:

- ▶ säkerställa en god ekonomisk hushållning,
- ▶ att utveckla årliga finansiella mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning,
- ▶ att ändra regionens policy i den meningen att revidering av ägardirektiv alltid ska beslutas av fullmäktige.

## Innehållsförteckning

1	<i>Bakgrund</i> .....	4
2	<i>Syfte, revisionsfråga och avgränsning</i> .....	4
3	<i>Revisionskriterier</i> .....	4
4	<i>Metod</i> .....	4
5	<i>Resultat av granskningen</i> .....	5
5.1	Har Regionstyrelsen tolkat mål och uppdrag från fullmäktige (avseende både verksamhet och ekonomi) och brutit ned dessa till styrsignaler för verksamheten? ....	5
5.2	Har styrelsen en systematisk uppföljning och rapportering av det ekonomiska och verksamhetsmässiga resultatet samt hanterat eventuella avvikelser i resultatet? .....	12
5.3	Har styrelsen en process för den interna kontrollen?.....	14
5.4	Har styrelsen säkerställt en ändamålsenlig hantering av delegationsbeslut? .....	17
5.5	Har styrelsen beaktat fullmäktiges riktlinjer för god ekonomisk hushållning i förslaget till budget? .....	18
5.6	Har styrelsen beaktat revisorernas rekommendationer avseende utveckling av ägarstyrningen? .....	21
6	<i>Revisionell bedömning</i> .....	25

## 1 Bakgrund

Revisorerna granskar årligen, i den omfattning som följer av god revisionsred, all verksamhet som bedrivs inom nämndernas verksamhetsområden. Den årliga granskningen omfattar grundläggande granskning, fördjupad granskning samt granskning av årsredovisning och delårsrapport.

Den grundläggande granskningen handlar bland annat om den struktur som nämnderna har för att uppnå en fullgod styrning, uppföljning och kontroll. Revisorerna ska i den grundläggande granskningen bedöma om förutsättningar för tillräcklig intern styrning och kontroll finns, samt om det fungerar i praktiken.

## 2 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Syftet med granskningen är att översiktligt bedöma om Regionstyrelsens styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten är tillräcklig. Utifrån syftet ska följande revisionsfrågor besvaras:

- Har styrelsen tolkat mål och uppdrag från fullmäktige (avseende både verksamhet och ekonomi) och brutit ned dessa till styrsignaler för verksamheten?
- Har styrelsen en systematisk uppföljning och rapportering av det ekonomiska och verksamhetsmässiga resultatet samt hanterat eventuella avvikelser i resultatet?
- Har styrelsen en process för den interna kontrollen?
- Har styrelsen säkerställt en ändamålsenlig hantering av delegationsbeslut?

Det ingår även i granskningen att översiktligt bedöma måluppfyllelsen och den interna kontrollen i hanteringen av verifikationer.

Granskningen av Regionstyrelsen är i första hand inriktad mot styrelsens ansvar som nämnd för den egna verksamheten. Regionstyrelsens ledande och samordnande roll som styrelse ska granskas översiktligt. I det ingår bland annat att bedöma om styrelsen har beaktat fullmäktiges riktlinjer för god ekonomisk hushållning i förslaget till budget. Styrelsens uppsikt och ägarstyrning ska även granskas översiktligt utifrån 2020 års fördjupade granskning på området.

Uppdraget är primärt avgränsat till att följa styrelsens protokoll med tillhörande handlingar.

## 3 Revisionskriterier

Resultatet av granskningen kommenteras och bedöms med stöd av kommunallagen, styrelsens reglemente, Regionplan 2021-2023 och regionens policy Samlad ledningsprocess.

## 4 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier.

Revisionsrapporten har kvalitetssäkrats enligt gällande rutiner, vilket bland annat innebär att ett utkast till rapport har överlämnats för saklighetskontroll till områdesdirektören för Ekonomi, hälso- och sjukvårdsdirektören och regiondirektören.

## 5 Resultat av granskningen

### 5.1 Har Regionstyrelsen tolkat mål och uppdrag från fullmäktige (avseende både verksamhet och ekonomi) och brutit ned dessa till styrsignaler för verksamheten?

#### 5.1.1 Balanserad styrning

Regionfullmäktige fastställde målen i Regionplan 2021-2023 i april 2020. Regionstyrelsen fastställde styrkortet för 2021 i maj 2020. Regionledningsförvaltningens verksamhetsplan med budget och styrkort fastställdes av Regionstyrelsen i oktober 2020. Budgeten för 2021 fastställdes av fullmäktige i november 2020.

Regionfullmäktige beslutade i november 2020 att initiera en revidering av Policy för samlad ledningsprocess. Fullmäktige fastställde det nya policydokumentet i juni 2021. Beslutet innebar att en ny styrmodell ska implementeras från och med 2022. Därmed blev 2021 det sista året som balanserade styrkort användes för styrning och uppföljning av nämndernas verksamheter. Den balanserade styrningen utgår från de fyra perspektiven invånare, medarbetare, processer och ekonomi.

##### 5.1.1.1 *Invånarperspektivet*

Regionplanen omfattar fyra långsiktiga mål (10 år och framåt) med fyra önskade resultat som ska vara uppnådda 2023:

1. Långsiktigt mål i regionplanen: Målen i den regionala utvecklingsstrategin har uppnåtts.

Önskat resultat 2023 enligt regionplanen: Region Västernorrland som organisation leder och samordnar genomförandet av den regionala utvecklingsstrategin i alla relevanta delar.

Regionstyrelsens mål i styrkortet för 2021: Region Västernorrland bidrar till konkurrenskraftiga och växande företag. Av styrkortet framgår också mått och målnivåer för 2021 avseende företagsstöd och åtgärder utifrån den nationella transportplanen. Förvaltningen Regional utveckling har konkretiserat dessa i aktiviteter. Vidare har förvaltningen formulerat aktiviteter utifrån fullmäktiges resultatmål.

Redovisad måluppfyllelse 2021 i Regionstyrelsens verksamhetsberättelse: Styrelsen bedömer att målet är på väg att uppnås, dock saknas data gällande andel genomförda åtgärder i den nationella transportplanen.

2. Långsiktigt mål i regionplanen: Befolkningen har en god och jämlik hälsa.

Vi har inte uppfattat att styrelsen omfattas av målet, styrelsens styrkort berör inte området.

3. Långsiktigt mål i regionplanen: God tillgänglighet till Region Västernorrlands verksamheter, tjänster och utbud.

Önskat resultat 2023 enligt regionplanen: Tillgängligheten till Region Västernorrlands verksamheter, tjänster och utbud har ökat.

Regionstyrelsens mål i styrkortet för 2021: Region Västernorrland tillhandahåller hög tillgänglighet i tjänster och utbud. Av styrkortet framgår också mått och målnivåer för 2021 avseende vårdgarantin i primärvården. Regionledningsförvaltningen har formulerat mått avseende tillgängligheten till förvaltningens interna stöd och service.

Redovisad måluppfyllelse 2021 i Regionstyrelsens verksamhetsberättelse: Styrelsen bedömer att målet är på väg att uppnås. Målnivån uppnås för ett av de två måtten.

4. Långsiktigt mål i regionplanen: Befolkningens förtroende för hälso- och sjukvården samt tandvården är högt.

Önskat resultat 2023 enligt regionplanen: Förtroendet för hälso- och sjukvården hos befolkningen motsvarar som lägst riksgenomsnittet.

Regionstyrelsens mål i styrkortet för 2021: Region Västernorrland har ett högt förtroende hos befolkningen. Av styrkortet framgår också mått och målnivåer för 2021 avseende förtroendet för hälso- och sjukvården som helhet. Regionledningsförvaltningen har konkretiserat aktiviteter kring kommunikation.

Redovisad måluppfyllelse 2021 i Regionstyrelsens verksamhetsberättelse: Styrelsen bedömer att målet är på väg att uppnås. Vi noterar att förtroendet för hälso- och sjukvården är lägst i landet.

#### *Kommentar*

Styrelsens samlade bedömning för invånarperspektivet är att måluppfyllelse är på väg att uppnås. Vi delar styrelsens bedömning i det avseendet att målen totalt sett inte har uppnåtts.

Inom invånarperspektivet har styrelsen fastställt mått och målnivåer avseende tillgängligheten till primärvården och förtroendet för hälso- och sjukvården som helhet. Målen avseende hälso- och sjukvården och tandvården berör styrelsen i egenskap av beställarnämnd avseende primärvård och den del av tandvården som omfattas av lag (2008:962) om valfrihetssystem (allmän barn- och ungdomsvård). Regionfullmäktige styr dock vårdvalet i särskild ordning genom den så kallade regelboken och en särskild uppföljningsbilaga.

Befolkningens förtroende för hälso- och sjukvården är enligt vår bedömning i första hand en vårdgivarfråga som Hälso- och sjukvårdsnämnden ansvarar för. Nämnden har också fastställt olika mått och målnivåer kring förtroendet. Vi är därför tveksamma till styrelsens val av mått för bedömning av måluppfyllelse. Vi ser dock positivt på att Regionledningsförvaltningen har formulerat aktiviteter utifrån ett kommunikationsperspektiv.

#### *5.1.1.2 Medarbetarperspektivet*

Regionplanen omfattar fyra långsiktiga mål (10 år och framåt) och fyra önskade resultat som ska vara uppnådda 2023.

1. Långsiktigt mål i regionplanen: Attraktiva arbetsplatser där medarbetare är delaktiga och mår bra, känner stolthet och utvecklas i sitt arbete.

Önskade resultat 2023 enligt regionplanen (som vi har uppfattat främst kopplas till det långsiktiga målet ovan): (1) Resultaten i övergripande index för Hållbart medarbetarengagemang uppnår >75. (2) Goda förutsättningar för ett hållbart ledarskap, chefsindex >75. (3) Sjukfrånvaro har under de senaste tre åren legat stabilt under 5 procent.

Regionstyrelsens mål i styrkortet för 2021: (1) Attraktiv arbetsgivare, där medarbetare och ledare mår bra, har tillgång till ett nära ledarskap och utvecklas i sitt arbete. (2) Region Västernorrland erbjuder hälsofrämjande arbetsplatser. Av styrkortet framgår också mått och målnivåer för 2021 (samma som fullmäktige fastställt). Regionledningsförvaltningens styrkort innehåller samma mål, mått och målnivåer. Vidare har förvaltningen formulerat ett mål om högt förtroende hos medarbetare.

Redovisad måluppfyllelse 2021 i Regionstyrelsens verksamhetsberättelse: Styrelsen bedömer att det första målet inte nås fullt ut och att det andra målet är på väg att nås.

2. Långsiktigt mål i regionplanen: Medarbetare har relevant kompetens och utbildningsnivå.

Önskat resultat 2023 enligt regionplanen: Framgår inte.

Regionstyrelsens styrkort berör inte området.

3. Långsiktigt mål i regionplanen: Väl utvecklad akademisk miljö i verksamheterna.

Önskat resultat 2023 enligt regionplanen: Framgår inte.

Regionstyrelsens styrkort berör inte området.

4. Långsiktigt mål i regionplanen: Stabil och varaktig bemanning.

Önskat resultat 2023 enligt regionplanen: Region Västernorrlands hyrkostnader uppgår till maximalt 9 procent som andel av egna personalkostnader.

Vi har inte uppfattat att styrelsen omfattas av målet, styrelsens styrkort berör inte området.

#### *Kommentar*

Styrelsens samlade bedömning för medarbetarperspektivet är att måluppfyllelse är på väg att uppnås. Vi delar styrelsens bedömning i det avseendet att målen totalt sett inte har uppnåtts.

Inom medarbetarperspektivet berör inte Regionstyrelsen eller Regionledningsförvaltningen de långsiktiga målen att medarbetare har relevant kompetens och utbildningsnivå och en väl utvecklad akademisk miljö i verksamheterna. Enligt reglementet ansvarar Regionstyrelsen för de övergripande forsknings- och utvecklingsfrågorna inom Region Västernorrlands samlade uppdrag. Vi bedömer därför att målet är av relevans för Regionstyrelsen.

### 5.1.1.3 *Processperspektivet*

Regionplanen omfattar tre långsiktiga mål (10 år och framåt) och fyra önskade resultat som ska vara uppnådda 2023.

1. Långsiktigt mål i regionplanen: Ambitionerna i Region Västernorrlands hållbarhetsarbete har uppnåtts.

Önskat resultat 2023 enligt regionplanen: Utveckling har skett i enlighet med hållbarhetsplanens ambitioner och målsättningar.

Regionstyrelsens mål i styrkortet för 2021: Region Västernorrland bedriver ett effektivt miljö- och hållbarhetsarbete. Av styrkortet framgår också mått och målnivåer för 2021. Regionledningsförvaltningen har konkretiserat målnivån med andel genomförda aktiviteter utifrån hållbarhetsplanen.

Redovisad måluppfyllelse 2021 i Regionstyrelsens verksamhetsberättelse: Styrelsen gör en kvalitativ bedömning att förvaltningen inte fullt ut ligger i fas med hållbarhetsplanen. Antalet aktiviteter som genomförts pekar enligt styrelsen mot att målet är på väg att uppnås.

2. Långsiktigt mål i regionplanen: Hög kvalitet och patientsäkerhet i hälso- och sjukvården och tandvården.

Önskade resultat 2023 enligt regionplanen: (1) Resultaten i valda kvalitetsindikatorer (enligt strukturen för God vård) ska förbättras jämfört med 2020 och minst motsvara riksgenomsnittet. (2) Hållbart säkerhetsengagemang (HSE) har förbättrats jämfört med 2020 och motsvarar minst riksgenomsnittet.

Regionstyrelsens mål i styrkortet för 2021: (1) Stödja utvecklingen gentemot en god och nära vård. (2) En säker hälso- och sjukvård bedrivs. Av styrkortet framgår också mått och målnivåer för 2021, bland annat avseende hållbart säkerhetsengagemang (HSE). Regionledningsförvaltningens styrkort innehåller ett mål avseende verksamhetsstöd med mått och målnivåer.

Redovisad måluppfyllelse 2021 i Regionstyrelsens verksamhetsberättelse: Styrelsen bedömer att det första målet är på väg att uppnås. Det andra målet kan inte bedömas på grund av att HSE-resultatet inte kan jämföras fullt ut med tidigare år och inte heller vägas utifrån ett riksgenomsnitt.

3. Långsiktigt mål i regionplanen: Region Västernorrland har ett effektivt styr- och ledningssystem.

Önskat resultat 2023 enligt regionplanen: Delområdena Styrning, Ledarskap samt Motivation ur mätningen Hållbart medarbetarengagemang (HME) uppnår >75.

Regionstyrelsens mål i styrkortet för 2021: (1) Region Västernorrland har ändamålsenliga lednings- och styrningsstrukturer. (2) Digitala tjänster erbjuds och moderna IT-stöd möjliggör effektiva processer. Av styrkortet framgår också mått och målnivåer för 2021, bland annat avseende delområdena för Hållbart medarbetarengagemang. Regionledningsförvaltningens styrkort innehåller samma mål, mått och målnivåer. Vidare har förvaltningen kompletterat med



aktiviteter samt ett mål om stöd i genomförandet av den nya hälso- och sjukvårdsorganisationen.

Redovisad måluppfyllelse 2021 i Regionstyrelsens verksamhetsberättelse:  
Styrelsen bedömer att båda målen är på väg att uppnås.

#### *Kommentar*

Styrelsens samlade bedömning för processperspektivet är att måluppfyllelse är på väg att uppnås. Vi delar styrelsens bedömning i det avseendet att målen totalt sett inte har uppnåtts.

Inom processperspektivet bedömer vi att Regionstyrelsen och Regionledningsförvaltningen har konkretiserat inriktningsmål som är relevanta för sin verksamhet. Undantaget är styrelsens val av mått och målnivåer avseende en god och nära vård.

#### *5.1.1.4 Ekonomiperspektivet*

Regionplanen omfattar två långsiktiga mål (10 år och framåt) och fem önskade resultat som ska vara uppnådda 2023.

1. Långsiktigt mål i regionplanen: Målsättning gällande god ekonomisk hushållning, 2 procent av intäkter från skatt och generella statsbidrag motsvarande cirka 170 miljoner kronor. Med god ekonomisk hushållning och en soliditet över noll på längre sikt (25-30 år), har generationsfrågan i finansieringen av dagens verksamhet beaktats fullt ut.

Önskat resultat 2023 enligt regionplanen: (1) Återställning av underskotten fram till 2023 har skett. (2) Det egna kapitalet förstärks under planperioden och soliditeten ökar. (3) Pensionsförvaltningen tillförs årligen minst ett belopp motsvarande den årliga förändringen av Region Västernorrlands pensionsavsättning, för att trygga framtida pensionsåtaganden. (4) Prioritering och förflyttning av resurser och uppdrag till Primärvården sker successivt enligt de underlag som utarbetas och beslutas allteftersom. Överflyttning av medel ska ske inom ramen för befintliga resurser och inom ramen för god ekonomisk hushållning.

Regionfullmäktige beslutade i samband med fastställandet av budget 2021 att målet för att nå God ekonomisk hushållning ska uppnås senast år 2024, samt att återställningskravet avseende tidigare års ekonomiska underskott med beräknade 119 miljoner kronor vid år 2020 års utgång klaras under planperioden i enlighet med föreliggande budget 2021 och plan 2022-2023.

Regionstyrelsens mål i styrkortet för 2021: (1) En ekonomi i balans. (2) Fördelning av resurser och uppdrag, i enlighet med en god och nära vård. Regionledningsförvaltningens styrkort omfattar målet om en ekonomi i balans samt ytterligare ett mål om ökad avtalstrohet vid inköp.

Redovisad måluppfyllelse 2021 i Regionstyrelsens verksamhetsberättelse:  
Styrelsen redovisar ett positivt ekonomiskt utfall på 154 miljoner kronor och bedömer att målet har uppnåtts. Det andra målet bedöms också vara uppnått

med hänvisning till höjda patientavgifter och att omfördelningen i enlighet med regionplanen har genomförts.

2. Långsiktigt mål i regionplanen: Minska kostnaden per DRG-poäng till högst 3 procent över snittet i riket jämförbara sjukhus vilket innebär en effektivisering med 10 procent.

Vi har inte uppfattat att styrelsen omfattas av målet, styrelsens styrkort berör inte området.

### *Kommentar*

Inom ekonomiperspektivet har styrelsen och Regionledningsförvaltningen i viss mån konkretiserat fullmäktiges inriktningsmål och de resultat som ska uppnås under 2021.

Styrelsens samlade bedömning för ekonomiperspektivet är att målen har uppnåtts. Vi delar styrelsens bedömning, vi anser dock att styrelsens andra mål om fördelning av resurser och uppdrag i vården är svårbedömt.

De finansiella målen granskas i särskild ordning i samband med granskningen av bokslut och årsredovisning (se även avsnitt 5.5).

### **5.1.2 Regionstyrelsens övriga planer och mål**

I granskningen ingår att notera väsentliga beslut om planer och mål, utöver styrelsens styrkort. Vi har noterat följande beslut:

- *Handlingsplan för genomförande av Hållbarhetsplan 2020-2024*  
Styrelsen har fastställt en handlingsplan för 2021 i enlighet med fullmäktiges beslut.<sup>1</sup> Planen fastställdes i september 2020. Vi kan inte finna att styrelsen har fastställt en handlingsplan för 2022.
- *IT-plan*  
Styrelsen fastställde IT-planen för 2021 vid sammanträdet i december 2020. Planen rör finansiering av prioriterade projekt. Regionens revisorer har granskat styrning och uppföljning genom IT-planen under 2021.<sup>2</sup>
- *Handlingsplan för en mer effektiv krishantering*  
Styrelsen fastställde i april 2021 en handlingsplan med åtta åtgärdsområden för en mer effektiv krishantering. Bakgrunden till planen är en utvärdering av regionens hantering av pandemin.
- *Handlingsplan för internationellt arbete och påverkansarbete*  
Styrelsen fastställde i februari 2021 en handlingsplan utifrån regionens policy för internationellt arbete och påverkansarbete. Regionens revisorer har granskat det internationella arbetet under 2021.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Regionfullmäktige 2020-02-26, § 17

<sup>2</sup> diarienummer 21REV32

<sup>3</sup> diarienummer 21REV37

### 5.1.3 Finns en dokumentation över beslutade uppdrag?

Regionstyrelsens pågående uppdrag till regiondirektören har under 2021 rapporterats löpande genom en bilaga till regiondirektörens månadsrapport. Rapporteringen omfattar en beskrivning av uppdraget, ansvarig tjänsteperson, åtgärd och status. Rapporteringen omfattade 40 öppna ärenden vid decembersammanträdet. Vi noterar att flera ärenden har fördröjts med hänvisning till pandemin.

#### *Kommentar*

Vi ser positivt på att flera av uppdragen har tidsatts av styrelsen och att återkoppling sker till styrelsen om planen inte kan följas. Det finns dock flera exempel där återkoppling inte har skett i slutet av året.

Vi rekommenderar att Regionstyrelsen även säkerställer att fullmäktiges uppdrag till styrelsen verkställs. Den interna kontrollen stärks enligt vår mening om dessa uppdrag noteras i listan över pågående uppdrag. Ett bra exempel är fullmäktiges uppdrag till styrelsen att revidera riktlinjen för god ekonomisk hushållning och hantering av resultatutjämningsreserv. Uppdraget behandlades av styrelsen vid det efterföljande sammanträdet och noterades i listan över pågående uppdrag. Så har dock inte skett med fullmäktiges beslutade uppdrag avseende policy för hantering av överbliven materiel och utrustning.

I likhet med föregående års granskning noterar vi att styrelsen behandlat frågan om ett utvidgat uppdrag för Livsstilsmedicin Österåsen. Vi vidhåller vår bedömning, från föregående års grundläggande granskning, att verksamheten ingår i Hälso- och sjukvårdsnämndens ansvarsområde. Det är av väsentlig betydelse att beslut som rör verksamheten fattas av behörig nämnd, eller om så krävs av fullmäktige.

### 5.1.4 Har Regionstyrelsen tagit enskilda beslut av väsentlig betydelse som bör uppmärksammas?

I granskningen ingår att notera enskilda beslut av väsentlig betydelse för verksamheten. Utöver vad som redovisats i tidigare avsnitt har vi noterat följande beslut under 2021:

- *Riktlinjer*  
Styrelsen har fastställt ett antal riktlinjer under året, bland annat avseende säkerhetsskydd, ägarstyrning och uppsikt.
- *Beredning av fullmäktiges styrdokument*  
Styrelsen har berett ett antal styrdokument till fullmäktige, bland annat Digitaliseringsstrategi (ersatte tidigare IT-policy), Policy för medarbetarskap och ledarskap (ersatte Personalpolitisk plattform) och Policy för Region Västernorrland som ägare i bolag, medlem i föreningar och förbund och stiftelsebildare (ersatte tidigare Ägarpolicy).
- *Regional utveckling*  
Styrelsen har behandlat och fastställt ett antal styrande dokument med koppling till det regionala utvecklingsuppdraget, bland annat Regional bredbandsstrategi och Regional digital agenda.

## **5.2 Har styrelsen en systematisk uppföljning och rapportering av det ekonomiska och verksamhetsmässiga resultatet samt hanterat eventuella avvikelser i resultatet?**

### **5.2.1 Uppfyller rapporteringen styrelsens krav?**

Den övergripande rapporteringen av verksamhetens resultat sker genom månadsrapporter för Regionledningsförvaltningen och regionen som helhet, delårsrapporter per den 31 mars och 31 augusti samt genom verksamhetsberättelser för helåret.

Vi har inte noterat några avvikelser avseende tidpunkter för rapporteringen eller kring rapporteringens innehåll.

### **5.2.2 Har styrelsen beslutat om åtgärder med anledning av eventuella avvikelser i det redovisade ekonomiska och verksamhetsmässiga resultatet?**

Vi har inte noterat att några väsentliga avvikelser i verksamhetens resultat har rapporterats till styrelsen.

### **5.2.3 Har styrelsen säkerställt att åtgärder vidtas med anledning av de granskningar som Regionens revisorer genomfört under föregående revisionsår?**

Under revisionsåret 2020 genomfördes femton granskningar som berörde Regionstyrelsens ansvarsområde. Styrelsen har i samtliga fall lämnat ett svar till revisorerna:

- Styrelsen behandlade rapporten *Konsthantering* i september 2020. Styrelsen beslutade vid samma sammanträde att revidera riktlinjen för direktupphandling i enlighet med revisorernas rekommendation.
- Styrelsen behandlade rapporten *Systemförvaltning – en uppföljande granskning* i december 2020. Styrelsen beslutade att uppdra till regiondirektören att vidta nödvändiga åtgärder för att säkerställa att modellen för systemförvaltning efterlevs, samt att säkerställa att inga system/IT-komponenter är oförvaltade. Av regiondirektörens månadsrapport i december 2021 framgår vidtagna och planerade åtgärder. Ärendets status är pågående.
- Styrelsen behandlade rapporten *Städtjänster inom sjukvården* i februari 2021. Styrelsen beslutade att uppdra till regiondirektören att fastställa en regiongemensam riktlinje för städning i vårdmiljö. Av regiondirektörens månadsrapport i december 2021 framgår planerade åtgärder. Ärendets status är pågående.
- Styrelsen behandlade rapporten *Delegering av nämndernas beslutanderätt* i februari 2021. Styrelsen beslutade att uppdra till regiondirektören att utse processägare för delegationsbeslut, samt uppdra till regiondirektören att fastställa en regiongemensam riktlinje för vidaredelegeringar och delegationsbeslut. Av regiondirektörens månadsrapport i december 2021 framgår att ärendets status är pågående. Se även avsnitt 5.4.

- Styrelsen behandlade rapporten *Barnkonventionen* i februari 2021. Styrelsen beslutade att uppdra till regiondirektören att initiera fortsatt inventering/utredning med utgångspunkt i revisionsrapportens rekommendationer och regionstyrelsens svar samt utifrån dessa vidta åtgärder. Detta i syfte att säkerställa att Barnkonventionen, tillsammans med andra så kallade horisontella perspektiv, får ett tillfredställande genomslag i organisationen. Av regiondirektörens månadsrapport i december 2021 framgår vidtagna och planerade åtgärder. Ärendets status är pågående.
- Styrelsen behandlade rapporten *Översiktlig granskning av delårsrapport per 2020-08-31* i februari 2021. Vi kan inte utläsa att styrelsen avsåg att vidta några åtgärder med anledning av granskningens resultat.
- Styrelsen behandlade rapporten *Digitalisering* i mars 2021. Styrelsen beslutade att uppdra till regiondirektören att stödjande strukturer för strategin tillses och stegvis vidareutvecklas i relation till ny styrmodell, samt att löpande rapportera hur arbetet fortskrider till regionstyrelsen. Styrelsen har berett en ny digitaliseringsstrategi som fastställdes av fullmäktige i november 2021. Den nya strategin ersatte även tidigare IT-policy.
- Styrelsen behandlade rapporten *Granskning av regionens projektstyrning* i mars 2021. Styrelsen beslutade att uppdra till regiondirektören att tillse att projektstyrningen vidareutvecklas och att efterlevnaden stärks, samt att löpande rapportera hur arbetet fortskrider till styrelsen. Av regiondirektörens månadsrapport i december 2021 framgår vidtagna och planerade åtgärder. Ärendets status är pågående.
- Styrelsen behandlade rapporten *Granskning av kris- och katastrofmedicinsk beredskap* i mars 2021. Regionstyrelsen fastställde i april 2021 Handlingsplan för Region Västernorrland för en mer effektiv krishantering. En återrapportering är planerad till juni 2022.
- Styrelsen behandlade rapporten *Verksamhetsstyrning - Hjälpmedel Västernorrland* i juni 2021. Styrelsen beslutade att uppdra till regiondirektören att ta fram ett förslag till uppdrag för Hjälpmedel Västernorrland, vilket skall fastställas i Regionstyrelsen, samt att inför 2022 ta ställning till former för och innehåll i samverkansöverenskommelse med länets kommuner avseende hjälpmedel. Styrelsen beslutade i december 2021 att förlänga nuvarande avtal med länets kommuner fram till och med 2022-06-30. Enligt beslutsunderlaget finns ett behov av att göra genomgripande förändringar i det dokument som ska ersätta nuvarande avtal. För att möjliggöra en ny samverkansöverenskommelse inklusive avtal förutsätts att nuvarande avtal kan förlängas i syfte att ge det fortsatta arbetet mer tid.
- Styrelsen behandlade rapporten *Verksamhetsstyrning kök- och restaurangverksamheten* i juni 2021. Styrelsen beslutade att uppdra till regiondirektören att revidera Kostpolicyen samt ta fram förslag till riktlinje för måltider och även riktlinje och rutiner gällande kassahantering och kontantförvaring vid regionens verksamheter. Av regiondirektörens månadsrapport i december 2021 framgår planerade åtgärder. Ärendets status är pågående.

- Styrelsen behandlade rapporten *Granskning av ägarstyrning och uppsikt* i juni 2021. Styrelsen beslutade att uppdra till regiondirektören att fortsätta arbetet för att tydliggöra principer, tillämpning och arbetssätt med utgångspunkt i revisionsrapportens rekommendationer samt att utifrån dessa vidta åtgärder. Se vidare i avsnitt 5.6.
- Styrelsen behandlade rapporten *Intern kontroll - en uppföljande granskning* i september 2021. Styrelsen beslutade att uppdra till regiondirektören att fortsätta utveckla arbetet med utgångspunkt i revisionsrapportens rekommendationer. Av regiondirektörens månadsrapport i december 2021 framgår att ärendets status är pågående. Se även avsnitt 5.3.
- Styrelsen behandlade rapporten *Grundläggande granskning av Regionstyrelsen 2020* i september 2021. Av svaret framgår att ”I enlighet med revisionens rekommendationer är det regionstyrelsens ambition att säkerställa att en dokumenthanteringsplan upprättas, att en rutin för förstärkt uppsiktsplikt upprättas samt att ansvar och befogenheter tydliggörs inom ramen för styrelsens ansvarsområde och regional utveckling.” Styrelsen beslutade inte om något uppdrag med anledning av granskningens resultat. Statusen rapporteras därmed inte i regiondirektörens månadsrapport.

Vi noterar att ett förslag till förenklad dokumenthanteringsplan för regionens administrativa handlingar behandlades av Regionledningsförvaltningens ledningsgrupp i december 2021. Ansvaret för de regionala utvecklingsfrågorna har beretts av Fullmäktigeberedningen för ny förtroendemannaorganisation 2023-2026. Fullmäktige fastställde den nya förtroendemannaorganisationen i februari 2022. Styrelsens uppsikt behandlas i avsnitt 5.6.

- Styrelsen behandlade rapporten *Granskning av bokslut och årsredovisning per 2020-12-31* i september 2021. Vi kan inte utläsa att styrelsen avsåg att vidta några åtgärder med anledning av granskningen.

### **5.3 Har styrelsen en process för den interna kontrollen?**

#### **5.3.1 Har styrelsen beslutat om en plan för uppföljning av den interna kontrollen utifrån en bedömning av risk och väsentlighet?**

Regionstyrelsen har fastställt en plan för den interna kontrollen under 2021, planen fastställdes i december 2020. Beslutsunderlaget bestod av övergripande riskanalyser för Regionledningsförvaltningen och förvaltningen Regional utveckling. Vi har uppfattat att två av riskerna som Regional utveckling har identifierat rör Regionstyrelsens ansvarsområden, i övrigt är riskerna i huvudsak kopplade till Nämnden för hållbar utveckling.<sup>4</sup> Regionstyrelsens plan redovisas i nedanstående tabeller.

---

<sup>4</sup> De berörda riskområdena är det statliga anslaget 1:1 Regionala tillväxtåtgärder (som helhet) och företagsstöd (specifikt). Enligt reglementet har Regionstyrelsen ett övergripande och samordnande ansvar för den regionala utvecklingen i enlighet med lag (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar, samt ska utföra uppgifter inom ramen för EU:s strukturfondsprogram.

**Förvaltningarnas identifierade riskområden**

Riskområde	Kontrollaktivitet	Verktyg/metod	Ansvarig
Respektive förvaltnings egna identifierade viktiga riskområden.	Kontrollera status på de åtgärder som har identifierats vid riskanalysen	Avstämning med ansvarig för respektive åtgärd	Respektive förvaltningschef

**Specifika områden**

Riskområde	Kontrollaktivitet	Verktyg/metod	Ansvarig
Kundfordringar och krediteringar	Identifiera och värdera riskområden, samt bedöm ev. åtgärdsbehov.	Genomför riskanalys samt ta fram en dokumenterad beskrivning av rutinen och fortsätta införande av de framtagna åtgärderna.	Förvaltningschef RLF
Bisysslor	Efterlevnad av reviderad riktlinje för bisysslor.	Stickprov med stöd från extern part	Förvaltningschef RLF
Leverantörsfakturor köpt vård	Identifiera och värdera riskområden inom fakturahanteringen för köpt vård, samt bedöm ev. åtgärdsbehov.	Genomför riskanalys samt ta fram en dokumenterad beskrivning av rutinen för fakturahantering för köpt vård.	Förvaltningschef RLF
Fakturor avseende inhyrd personal	Identifiera och värdera riskområden samt kontrollera och följa upp rutinefterlevnaden.	Genomför riskanalys samt genomför stickprovskontroller och uppföljning av rutinefterlevnad.	Förvaltningschef RLF
Intern representation	Identifiera och värdera riskområden samt kontrollera och följa upp rutinefterlevnaden.	Genomför riskanalys samt genomför kontroller och uppföljning av rutinefterlevnad.	Förvaltningschef RLF
Utbetalningsprocessen	Identifiera och värdera riskområden för leverantörs- och löneutbetalningar samt återbetalningar till kunder. Ta även fram möjliga åtgärder för bl.a. systematiska verifieringar för att minska riskerna.	Genomför riskanalys samt ta fram en åtgärdsplan.	Förvaltningschef RLF
GDPR	Kontrollera registerförteckningsarbetet och att personuppgiftsbiträdesavtal tas fram.	Avrapportering och avstämning av arbetet.	Respektive förvaltningschef

**5.3.2 Har resultatet av den interna kontrollen redovisats till styrelsen i enlighet med styrelsens beslut?**

Enligt styrelsens plan ska Regionledningsförvaltningen rapportera förvaltningens egna identifierade riskområden samt de sju specifika områdena i samband med delårsrapport 2 per den 31 augusti samt i verksamhetsberättelsen. För Regional utveckling gäller att förvaltningens egna identifierade riskområden (avseende styrelsens ansvar) och det specifika området GDPR ska rapporteras till Regionstyrelsen. Dessutom ska båda förvaltningarna rapportera en sammanfattning av hur arbetet fortgår med de egna identifierade riskområdena i samband med delårsrapport 1 per den 31 mars.

I delårsrapport 1 har Regionledningsförvaltningen rapporterat en övergripande beskrivning av förvaltningens process för den interna kontrollen. Förvaltningen Regional utveckling har rapporterat motsvarande till Nämnden för hållbar utveckling.

I delårsrapport 2 rapporterade Regionledningsförvaltningen att kontrollerna för de sju specifika områdena ska vara genomförda vid årsskiftet. Övriga kontrollåtgärder utifrån förvaltningens riskanalys beskrivs inte specifikt. Regional utveckling

har rapporterat om GDPR i enlighet med anvisningarna. Förvaltningen berör vidare en ökad arbetsbelastning kopplat till 1:1-anslaget men inte den risk för felaktiga beslut gällande företagsstöd som förvaltningen har identifierat.

I samband med verksamhetsberättelsen redovisade Regionledningsförvaltningen genomförda kontrollåtgärder. Redovisningen är komplett förutom riskområdet systemförvaltning. Förvaltningen Regional utveckling har rapporterat berörda områden.

#### *Kommentar*

Av delårsrapporterna framgår att förvaltningarnas ledningsgrupper har upprättat de övergripande riskanalyser som legat till grund för styrelsens internkontrollplan. Verksamheternas/enheternas riskanalyser är inte diarieförda. Vi kan därför inte, inom ramen för den grundläggande granskningen, bedöma om analysen omfattar alla verksamheter inom styrelsens ansvarsområde. Regionens revisorer har dock inom ramen för 2021 års granskning av löner noterat att riskvärdering av identifierade riskområden saknas.

Vi bedömer att styrelsens plan för den interna kontrollen är tydlig avseende vilka områden ska följas upp, ansvariga och rapporteringstidpunkt. Åtterrapporing motsvarar i huvudsak styrelsens anvisningar.

### **5.3.3 Verifiering av den interna kontrollen avseende räkenskaper**

I granskningen ingår att verifiera om den interna kontrollen är tillräcklig avseende gåvor till anställda, konto 46900.

Enligt en regiongemensam riktlinje<sup>5</sup> finns två typer av centralt samordnade gåvor:

- Minnesgåva tilldelas medarbetare som varit anställda i Regionen 10 år respektive 25 år. 10 årsgåvan erhålls vid anställningens upphörande.
- Medarbetare som fyller 50 år uppvaktas med en blomstercheck. Detsamma gäller vid pensionsavgång.

Vidare kan verksamheterna enligt riktlinjen ge en gåva:

- vid medarbetares långvariga sjukfrånvaro (blommor),
- vid en medarbetares dödsfall (blomsteruppsättning),
- vid dödsfall inom en medarbetares familj (blomsteruppvaktning).

Härutöver kan även andra gåvor och/eller uppvaktning vara aktuellt vid pensionsavgång, vilket enligt den regiongemensamma riktlinjen för närvarande regleras utifrån rutiner i respektive förvaltning. Vi har inte kunnat finna sådana styrdokument i dokumenthanteringssystemet.

I granskningen ingår alla 24 leverantörsfakturer som bokfördes på kontot under 2021. Vi har noterat följande:

- 12 fakturer var utan anmärkning,
- 5 fakturer saknar uppgift om syfte och/eller mottagare (blommor),
- 1 faktura avser ett bidrag till Läkare utan gränser i samband med en konferens,

---

<sup>5</sup> Representation och gåvor, styrdokumentsnummer 321020



- 2 fakturor avser gåvor, utifrån fakturorna och fakturakommentarerna bedömer vi att stöd saknas för gåvorna i den regiongemensamma riktlinjen,
- 4 fakturor avser felkonterad intern representation (tårtor och jultallrikar).

#### *Kommentar*

Granskningen har visat på brister i den interna kontrollen avseende gåvor till anställda. Vi är tveksamma till att det finns stöd i lag för att ge gåvor till externa organisationer som Läkare utan gränser. Vi rekommenderar att styrelsen säkerställer att gällande riktlinjer inom området är kända och efterlevs. I den grundläggande granskningen 2020 lämnades motsvarande rekommendation till styrelsen.

### **5.4 Har styrelsen säkerställt en ändamålsenlig hantering av delegationsbeslut?**

#### **5.4.1 Har styrelsen beslutat om en delegationsordning som gäller för år 2021?**

Regionstyrelsen reviderade sin delegationsordning i februari 2021. Nyheterna består främst av en möjlighet för regiondirektören att vidaredelegera beslutanderätten till den nya funktionen biträdande regiondirektör. Den tidigare versionen fastställdes i december 2020. Vidare har en ny punkt tillförts avseende beslut enligt strålskyddslagen.

#### **5.4.2 Rapporteras delegationsbeslut löpande till styrelsen?**

Delegationsbeslut ska anmälas till styrelsen för 38 av ärendetyperna i delegationsordningen. Tilldelningsbesluten inom upphandlingsområdet har anmälts löpande under året, vidare har Regionala utvecklingsutskottets beslut avseende företagsstöd och projektbidrag anmälts till och med maj 2021. För övriga 35 ärendetyper saknas rapportering av tagna beslut under 2021.

#### **5.4.3 Har förvaltningschefen beslutat om vidaredelegeringar och har de i sådana fall anmälts till styrelsen?**

Regiondirektören har vid fyra tillfällen beslutat om vidaredelegeringar utifrån styrelsens delegationsordning. Besluten är diarieförda men har inte anmälts till styrelsen i enlighet med kommunallagens bestämmelser.

#### **5.4.4 Har styrelsen beslutat om vilka beslut som ska protokollföras i särskild ordning och anslås på den digitala anslagstavlan?**

Det framgår inte av styrelsens delegationsordning vilka ärendetyper som omfattas av kravet.

#### *Kommentar*

Resultatet av granskningen är genomgående detsamma som vid 2020 års fördjupade granskning *Delegering av nämndernas beslutanderätt*. Styrelsen har inte säkerställt en ändamålsenlig hantering avseende anmälan av delegationsbeslut och anmälan av beslutade vidaredelegeringar. Vi vidhåller därför våra tidigare bedömningar och rekommendationer.

## 5.5 Har styrelsen beaktat fullmäktiges riktlinjer för god ekonomisk hushållning i förslaget till budget?

### 5.5.1 God ekonomisk hushållning

Enligt fullmäktiges riktlinjer för god ekonomisk hushållning<sup>6</sup> är ett överskott som motsvarar 2 procent av skatteintäkter och generella statsbidrag det resultatkrav som krävs för att långsiktigt säkerställa bland annat framtida pensionskostnader och investeringar samt värdesäkra balansräkningen.

Av nedanstående sammanställning framgår styrelsens förslag till budget och plan för de kommande två åren, efter det att fullmäktige fastställt riktlinjen 2013.

#### Budgeterat resultat i förhållande till budgeterade skatteintäkter och generella statsbidrag (%)<sup>7</sup>

År	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Budget 2014, plan 2015-2016	0,13	0,19	0,17								
Budget 2015, plan 2016-2017		0,08	0,08	0,07							
Budget 2016, plan 2017-2018			1,03	1,05	0,77						
Budget 2017, plan 2018-2019				2,08	2,77	1,00					
Budget 2018, plan 2019-2020					1,00	1,32	1,22				
Budget 2019, plan 2020-2021						1,25	0,85	0,16			
Budget 2020, plan 2021-2022							0,25	0,24	1,17		
Budget 2021, plan 2022-2023								0,71	0,58	0,11	
Budget 2022, plan 2023-2024									0,57	0,56	0,11

<sup>6</sup> Landstingsfullmäktige 2013-06-26, § 75, styrdokumentsnummer 388977

<sup>7</sup> Skattesatsen höjdes med 60 öre från och med år 2016.

Revisorernas granskning av specialistvårdens budgetprocess 2017 visade att det saknades en finansiering med drygt 200 miljoner kronor i verksamhetens budget för 2017. Förvaltningens budgetförslag (resultatbudget) redovisades vara i balans, då underskottet doldes genom användning av så kallade budgetregleringsposter. Förfarandet förekom även i andra verksamheter. Underskottet framgick inte av styrelsens beredning till fullmäktige. Regionens samlade budget var egentligen underbalanserad.

Av specialistvårdsförvaltningens budgetförslag för 2018 och 2019 framgick bedömningen att budgeten var underbalanserad med 250-300 miljoner kronor respektive år. Förvaltningens budgetförslag (resultatbudget) redovisades vara i balans. I övrigt samma förfarande som ovan. Regionens samlade budget var egentligen underbalanserad.

För åren 2020-2024 har Hälso- och sjukvårdsnämndens underskott i budgetförslagen redovisats i styrelsens beredning till fullmäktige. Fullmäktige har beslutat att bevilja att nämnden får överskrida sin ekonomiska ram med vissa fastställda belopp. Regionens samlade budget var i balans.

Fullmäktige beslutade i samband med fastställandet av budgeten för 2021 att målet för att nå god ekonomisk hushållning ska uppnås senast år 2024.

Av Regionstyrelsens förslag till regionplan för 2022-2024 framgår att ambitionen på kort sikt är att etablera en stabil resultatnivå som uppgår till minst 1 procent av intäkter från skatter och generella statsbidrag, motsvarande cirka 90 miljoner kronor.

### *Kommentar*

Granskningen visar att styrelsens förslag till budget för åren 2017-2019 inte har gett en rättvisande bild av den ekonomiska planeringen. Användandet av budgetregleringsposter har medfört att obalanserna inte varit transparenta. Regionstyrelsens förslag till budget har därmed inte för något år uppnått den nivå för god ekonomisk hushållning som fastställts av fullmäktige i riktlinjen 2013.

Vi har i övrigt noterat att Regionfullmäktige i juni 2021 uppdrog till Regionstyrelsen att tillse att Riktlinje för god ekonomisk hushållning och hantering av resultatutjämningsreserv revideras. Styrelsen beslutade 2021-09-09 att ge uppdraget till regiondirektören, samt att återrapport gällande uppdraget sker till Regionstyrelsen senast i november. Regionstyrelsen behandlade ärendet i mars 2022. Av tjänsteutlåtandet framgår att ett slutbetänkande har överlämnats till regeringen avseende en effektiv ekonomistyrning i kommuner och regioner. Betänkandet innehåller förslag som syftar till att ge kommuner och regioner goda förutsättningar att möta framtida utmaningar genom ett utvecklat regelverk för en effektiv ekonomisk förvaltning. Slutligt beslut väntas i juni 2022 med ett införande från och med 2023. Regionstyrelsen beslutade att återkalla det tidigare uppdraget samt uppdrog till regiondirektören att lämna ett förslag utifrån de nya förutsättningarna, för behandling av fullmäktige senast i november 2022.

### **5.5.2 Finansiella mål**

Enligt kommunallagen ska budgeten ange de finansiella mål<sup>8</sup> som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. Vidare ska treårsplanen också innehålla sådana finansiella mål.

Vi har noterat följande mål i Budget 2021 med ekonomisk plan 2022-2023 samt Regionplan 2021-2023.

---

<sup>8</sup> Proposition 2003/04:105 God ekonomisk hushållning i kommuner och landsting:  
Exempel på vad som kan ingå i den finansiella målsättningen är resultatkrav med anledning av framtida kapacitetsbehov, dvs. förmågan att även i framtiden producera service på nuvarande nivå. För att kravet på en god ekonomisk hushållning skall uppnås bör resultatet ligga på en nivå som reallt sett konsoliderar ekonomin. En annan viktig del i den finansiella målsättningen är skuldsättningen på kort och lång sikt. Kommunen eller landstinget kan sätta upp mål för soliditeten, dvs. hur mycket av tillgångarna som skall vara finansierade med egna medel. Vidare bör kommunen eller landstinget i en finansieringsstrategi precisera hur olika delar (t.ex. investeringar och pensioner) skall finansieras. Även mål för flöden som in- och utbetalningsströmmar kan vara aktuella. Ett mål kan vara nivån på betalningsberedskapen. I den finansiella målsättningen bör risk och andra osäkerhetsfaktorer vägas in. Många kommuner och landsting har t.ex. gått i borgen för sina företag. Risken för att de kan behöva gå in och täcka förluster i företagen bör därför kalkyleras och ingå i den finansiella målsättningen.

- Inriktningsmål:
  - En ekonomi i balans över tid.
- Långsiktiga mål (10 år och framåt):
  - Målsättning gällande god ekonomisk hushållning, 2 procent av intäkter från skatt och generella statsbidrag motsvarande cirka 170 miljoner kronor. Med god ekonomisk hushållning och en soliditet över noll på längre sikt (25-30 år), har generationsfrågan i finansieringen av dagens verksamhet beaktats fullt ut.
  - Minska kostnaden per DRG-poäng till högst 3 procent över snittet för i riket jämförbara sjukhus vilket innebär en effektivisering med 10 %.
- Önskade resultat till år 2023:
  - Återställning av underskotten till och med 2020 har skett.
  - Det egna kapitalet förstärks under planperioden och soliditeten ökar.
  - Pensionsförvaltningen tillförs årligen minst ett belopp motsvarande den årliga förändringen av Region Västernorrlands pensionsavsättning, för att trygga framtida pensionsåtaganden.
  - Minskad kostnad per DRG-poäng till högst 7,5 procent över genomsnittet för i riket jämförbara sjukhus.
  - Prioritering och förflyttning av resurser och uppdrag till primärvården sker successivt enligt de underlag som utarbetas och beslutas allteftersom. Överflyttning av medel ska ske inom ramen för befintliga resurser och inom ramen för god ekonomisk hushållning.

Av Regionplan 2022-2024 framgår följande:

Region Västernorrlands finansiella mål är en ekonomi i balans över tid. Den långsiktiga ambitionen är att klara generationsfrågan i finansieringen av dagens verksamhet fullt ut och återställa det egna kapitalet på 15–20 års sikt (inklusive ansvarsförbindelse för pensioner intjänade före 1998). För detta krävs en resultatnivå på cirka 180 miljoner kronor motsvarande i snitt kring två procent av intäkter från skatter och generella statsbidrag. Detta innebär att dagens generation skall bära de kostnader för service som den beslutar och konsumerar.

En grundförutsättning för att på lång sikt säkerställa kostnadseffektiva verksamheter är att kostnaden för produktionen av vård (per DRG-poäng) förbättras till högst 5 procent över snittet i riket för jämförbara sjukhus (vilket skulle innebära en förbättring om cirka 10 procent/350-400 miljoner kronor jämfört med nuvarande nivå).

På kort sikt är ambitionen att etablera en stabil resultatnivå som uppgår till minst 1 procent av intäkter från skatter och generella statsbidrag, motsvarande cirka 90 miljoner kronor. För att uppnå detta krävs en sänkt kostnadsnivå för alla verksamheter samt investeringar som finansieras med egna medel, d.v.s. ingen upplåning.

Av regionplanen framgår vidare att målen under planperioden 2022-2024 behöver utvecklas enligt nedan för att nå ambitionerna:

- Det egna kapitalet, exklusive jämförelsestörande poster förstärks och soliditeten förbättras.
- Kostnaden per DRG-poäng uppgår till högst 7,5 procent över snittet i riket för jämförbara sjukhus, innebärande en effektivisering med 270 - 300 miljoner kronor.
- Pensionsmedelsförvaltningen behöver tillföras minst ett belopp som motsvarar ökningen av Region Västernorrlands pensionsavsättning (exklusive jämförelsestörande förändringar).
- Självfinansieringen av investeringar, exklusive strategiska investeringar, bör vara minst 100 procent.

#### *Kommentar*

Av kommunallagen framgår att finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning ska anges i budget och plan. Vi har noterat att målen i regionplan 2021-2023 avser önskat resultat 2023. Mål för budgetåret 2021 saknas därmed.

Vi är dessutom tveksamma till om vissa av regionens mål motsvarar lagstiftarens syfte med finansiella mål. I propositionen *God ekonomisk hushållning i kommuner och landsting* framhålls mål som speglar resultatnivåer, skuldsättning, eget kapital/soliditet samt in- och utbetalningsströmmar. Målet om DRG-poäng har inte en sådan karaktär. Målet som avser primärvården rör resursfördelningen och inte den ekonomiska redovisningen.

För perioden 2014-2024 har varken resultatbudgeten eller de finansiella målen styrt mot fullmäktiges riktlinjer för god ekonomisk hushållning, det vill säga ett överskott som motsvarar 2 procent av skatteintäkter och generella statsbidrag. Vi anser därför att styrelsen inte har beaktat fullmäktiges riktlinjer i sitt förslag till budget. Fullmäktiges beslut i november 2020, att målet för att nå God ekonomisk hushållning ska uppnås senast år 2024, har inte beaktats av styrelsen vid beredningen av Regionplan 2022-2024.

## **5.6 Har styrelsen beaktat revisorernas rekommendationer avseende utveckling av ägarstyrningen?**

Det ingår i uppdraget att översiktligt granska styrelsens uppsikt och ägarstyrning utifrån 2020 års fördjupade granskning på området.

Styrelsen behandlade revisionsrapporten i juni 2021 och beslutade att uppdra till regiondirektören att fortsätta arbetet för att tydliggöra principer, tillämpning och arbetssätt med utgångspunkt i revisionsrapportens rekommendationer samt att utifrån dessa vidta åtgärder.

Regionstyrelsen har berett en ny policy för regionen som ägare i bolag, medlem i föreningar och förbund samt stiftesbildare. Fullmäktige fastställde styrdokumentet i november 2021.

I december 2021 fastställde styrelsen riktlinjen Tillämpningsanvisningar ägarstyrning och uppsikt. I januari 2022 fastställde regiondirektören rutinen Ansvar och roller - ägarstyrning och uppsikt.

Styrelsen har även berett reglementen för kommande mandatperiod. Reglementet för Regionstyrelsen, Hälso- och sjukvårdsnämnden och Regionala utvecklingsnämnden fastställdes av fullmäktige i februari 2022.

Vi har gjort följande noteringar utifrån de fem rekommendationerna.

**Rekommendation 1: Indela regionkoncernen i nämnder, kommunala koncernföretag, andra företag med ägarintresse och privata utförare i enlighet med lag om kommunal bokföring och redovisning.**

Granskningen visar att rekommendationerna har beaktats i årsredovisningen för 2021. Vidare framgår bedömningen att en sammanställd redovisning inte är erforderlig.

*Kommentar*

Revisorernas rekommendation har beaktats.

**Rekommendation 2: Tydliggör ansvaret för ägarstyrning och ägarfunktionen i regionen. Det bör tydligt framgå vilket organ som ska utöva ägarrollen i bolagen och vad som ingår i denna roll.**

I samband med styrelsens behandling av tillämpningsanvisningarna rapporterades ett utkast till förteckning över de associationer som regionen är engagerad i. Förteckningen är ämnad att fastställas som ett styrdokument av regiondirektören. Vid tiden för granskningen har styrdokumentet inte fastställts. Förteckningen innehåller uppgifter om vilken nämnd som är ansvarig för ägarstyrningen.

Av regionens nya policy framgår att Region Västernorrland ska som en del i att vara en aktiv ägare arligen se över ägardirektiv för de bolag där Region Västernorrland har ett varaktigt betydande inflytande, samt regelbundet se över bolagsordning, konsortialavtal eller aktieägaravtal. Motsvarande gäller för de föreningar, förbund och stiftelser som organisationen är medlem i eller bildare av. Regionstyrelsen eller den nämnd som förvaltar Region Västernorrlands engagemang i bolaget, föreningen, förbundet eller stiftelsen ska vid behov lägga fram förslag på revideringar av ovanstående dokument. Revideringar av fastställda ägardirektiv beslutas av regionstyrelsen eller den nämnd som förvaltar Region Västernorrlands engagemang i bolaget med undantag för revideringar av större vikt som beslutas av regionfullmäktige.

I de nya reglementena beskrivs ansvarsfördelningen mellan Regionstyrelsen, Hälso- och sjukvårdsnämnden och Regionala utvecklingsnämnden. För samtliga anges att de ska:

- besluta i frågor som avser de finansiella samordningsförbund som ingår i [styrelsens/nämndens] ansvarsområde,

- representera Region Västernorrland samt utöva Region Västernorrlands ägar- och huvudmannafunktion i de hel- och delägda bolag samt stiftelser och ekonomiska föreningar som bedriver verksamhet inom [styrelsens/nämndens] ansvarsområde,
- bereda och upprätta förslag till och förändringar i bolagsordningar, aktieägaravtal och ägardirektiv till Region Västernorrlands hel- eller delägda bolag inom [styrelsens/nämndens] verksamhetsområde för beslut i fullmäktige.

Formuleringarna i det nya reglementet är oförändrade jämfört med reglementet för innevarande mandatperiod.

#### *Kommentar*

När styrdokumentet *Förteckning över bolag, stiftelser, föreningar och förbund* är fastställt bedömer vi att Regionstyrelsen har vidtagit ändamålsenliga åtgärder för att tydliggöra ansvaret för ägarstyrningen. Vi anser dock att ansvaret för de finansiella samordningsförbunden kan regleras direkt i reglementet.

#### **Rekommendation 3: Säkerställ att beslut i ägarfrågor fattas på rätt nivå (för närvarande av fullmäktige).**

Av regionens nya policy framgår att Regionfullmäktige ska besluta i frågor som rör Region Västernorrlands ägande i bolag eller medlemskap i föreningar och förbund. Regionfullmäktige beslutar om förbundsordning, bolagsordning, stadgar, konsortialavtal, aktieägaravtal och andra avtal och bestämmelser med anledning av överlämnandet, borgensåtaganden, köp, försäljning och överlåtelse av aktier samt bildande, förvärv eller försäljning av dotterbolag samt tecknande av nya medlemskap eller avslutande av medlemskap i föreningar och förbund. Medlemskap i bostadsrättsföreningar är däremot undantagna från detta och beslutas istället av regionstyrelsen.

Vidare framgår att Regionfullmäktige ska fastställa ägardirektiv. Revidering av fastställda ägardirektiv beslutas av regionstyrelsen eller den nämnd som förvaltar Region Västernorrlands engagemang i bolaget med undantag för revideringar av större vikt som beslutas av regionfullmäktige.

Enligt tillämpningsanvisningarna ska Regionstyrelsen eller ansvarig nämnd besluta om en ombudsinstruktion till Region Västernorrlands ombud inför bolagsstämmor och föreningsstämmor.

Vi har gjort följande noteringar avseende Almi Mitt AB. Regionfullmäktige godkände i november 2017 bolagsordning, samverkansavtal 2018-2021 och ägaranvisning (ägardirektiv) 2018 för bolaget. Regionstyrelsen har därefter årligen godkänt revideringar av ägaranvisningarna. I början av november 2021 godkände Regionstyrelsen förslag om ägaranvisningar för 2022.

Vid en jämförelse av de ägaranvisningar som fullmäktige godkände 2017 och de ägaranvisningar som styrelsen godkände 2021 framgår följande skillnader:

- uppdraget har utvecklats på flera punkter, bland annat betonas bolagets uppdrag att arbeta med affärsutveckling och att Almis målgruppsmodell ska vara styrande,

- riktlinjerna för verksamheten har utvecklats på flera punkter, bland annat med anledning av pandemin och att bolaget numera är registrerat som finansiellt institut hos Finansinspektionen,
- målen för bolaget är helt förändrande, både avseende struktur och innehåll.

Vi har i övrigt noterat att Regionstyrelsen inte tagit aktiv ställning till om samverkansavtalet ska sägas upp eller fortsätta att löpa ytterligare fyra år.

#### *Kommentar*

Vi ser en risk för att årliga förändringar av ägaranvisningarna/ägardirektiven med tiden innebär att de totalt sett får betraktas ha en större vikt, så som har skett med Almi Mitt AB. Vår uppfattning är dessutom att förändringar av bolagens mål alltid är att betrakta som en fråga av större vikt.

Vi rekommenderar att styrelsen tar initiativ till att ändra regionens policy i den meningen att revidering ägardirektiv alltid ska beslutas av fullmäktige.

**Rekommendation 4: Föreslå revidering av de styrande dokumenten för bolag, stiftelse och föreningar så de överensstämmer med den information styrelsen önskar för sin uppsikt (i den mån ägarförhållandena medger). Tidigarelägg även tidpunkten för när informationen ska överlämnas.**

Vi har inte noterat att styrelsen tagit några initiativ under 2021.

**Rekommendation 5: Överväg att ålägga bolagen att årligen avlämna en samlad bolagsstyrningsrapport innehållande all information som styrelsen behöver för sin förstärkta uppsiktsplikt (i den mån ägarförhållandena medger).**

Vi har inte noterat att styrelsen tagit några initiativ under 2021.



## 6 Revisionell bedömning

### Sammanvägd bedömning

Vi bedömer att Regionstyrelsens styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten i huvudsak är tillräcklig.

### Har styrelsen tolkat mål och uppdrag från fullmäktige och brutit ned dessa till styr signaler för verksamheten?

Vi bedömer att Regionstyrelsens styrkort i huvudsak motsvarar regionplanens anvisningar samt policyn Samlad ledningsprocess. Styrelsens styrkort omfattar i stort de inriktningsmål som är relevanta för sin verksamhet. Regionstyrelsens styrkort har konkretiserats på förvaltningsnivå och målen är huvudsakligen mätbara. Vi är dock tveksamma till om några av måtten inom invånarperspektivet och processperspektivet mäter måluppfyllelsen för styrelsens verksamheter.

### Har styrelsen en systematisk uppföljning och rapportering av det ekonomiska och verksamhetsmässiga resultatet samt hanterat eventuella avvikelser i resultatet?

Den övergripande rapporteringen av verksamhetens resultat sker genom månadsrapporter för Regionledningsförvaltningen och regionen som helhet, delårsrapporter per den 31 mars och 31 augusti samt genom verksamhetsberättelser för helåret.

Vi har inte noterat några avvikelser avseende tidpunkter för rapporteringen eller kring rapporteringens innehåll. Vi har inte heller noterat att några väsentliga avvikelser i verksamhetens resultat har rapporterats till styrelsen.

### Har styrelsen en process för den interna kontrollen?

Styrelsen har beslutat om en plan för uppföljning av den interna kontrollen utifrån en bedömning av risk och väsentlighet. Vi bedömer att planen är tydlig avseende vilka områden ska följas upp, ansvariga och rapporteringstidpunkt. Återrapportering motsvarar i huvudsak styrelsens anvisningar.

Granskningen har visat på brister i den interna kontrollen avseende gåvor till anställda. Vi rekommenderar att styrelsen säkerställer att gällande riktlinjer inom området är kända och efterlevs. I den grundläggande granskningen 2020 lämnades motsvarande rekommendation till styrelsen.

### Har styrelsen säkerställt en ändamålsenlig hantering av delegationsbeslut?

Resultatet av granskningen är genomgående detsamma som vid 2020 års fördjupade granskning *Delegering av nämndernas beslutanderätt*. Styrelsen har inte säkerställt en ändamålsenlig hantering avseende anmälan av delegationsbeslut och anmälan av beslutade vidaredelegeringar.

### Har styrelsen beaktat fullmäktiges riktlinjer för god ekonomisk hushållning i förslaget till budget?

För planperioden 2021-2023 har varken resultatbudgeten eller de finansiella målen styrt mot fullmäktiges riktlinjer för god ekonomisk hushållning, det vill säga ett överskott som motsvarar 2 procent av skatteintäkter och generella statsbidrag.

Vi anser därför att styrelsen inte har beaktat fullmäktiges riktlinjer i sitt förslag till budget.

Särskilt allvarligt är att Regionstyrelsens förslag till budget inte för något år har uppnått den nivå för god ekonomisk hushållning som fastställts av fullmäktige i riktlinjen 2013. Vi ser även ett behov av att utveckla de finansiella målen.

### **Har styrelsen beaktat revisorernas rekommendationer avseende utveckling av ägarstyrningen?**

Vår uppföljande granskning visar att Regionstyrelsen:

- har beaktat rekommendationen om information avseende regionkoncernen i årsredovisningen för 2021.
- har vidtagit ändamålsenliga åtgärder för att tydliggöra ansvaret för ägarstyrningen (när styrdokumentet *Förteckning över bolag, stiftelser, föreningar och förbund* är fastställt).
- inte har säkerställt att beslut i ägarfrågor fattas på rätt nivå,
- inte under 2021 har tagit initiativ till att föreslå revidering av de styrande dokumenten för bolag, stiftelse och föreningar så de överensstämmer med den information styrelsen önskar för sin uppsikt,
- inte under 2021 har tagit initiativ till att ålägga bolagen att årligen avlämna en samlad bolagsstyrningsrapport innehållande all information som styrelsen behöver för sin förstärkta uppsiktsplikt.

### **Rekommendationer**

Vi lämnar inga rekommendationer kring styrelsens tillämpning av styrkortsmodellen, med anledning av att regionens nya styrmodell ska tillämpas fullt ut från och med verksamhetsåret 2022.

Vi vidhåller våra tidigare bedömningar och rekommendationer i 2020 års fördjupade granskning *Delegering av nämndernas beslutanderätt*.

Utifrån de främsta utvecklingsbehoven som i övrigt framkommit i granskningen rekommenderar vi att Regionstyrelsen tar initiativ till:

- ▶ säkerställa en god ekonomisk hushållning,
- ▶ att utveckla årliga finansiella mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning,
- ▶ att ändra regionens policy i den meningen att revidering av ägardirektiv alltid ska beslutas av fullmäktige.