

Fördjupad granskning nr 4/2023

Införandet av regionens nya verksamhetsstyrningsmodell

Oktober 2023
Petter Bergner och Petra Segerbrant
Revisionskontoret
Region Västerbotten
Diarienummer: REV 28-2023

Innehåll

1. Sammanfattande analys	3
Iakttagelser	3
Bedömning	3
2. Bakgrund	4
3. Granskningens genomförande	5
Syfte och revisionsfrågor	5
Ansvarig nämnd samt avgränsningar	5
Revisionskriterier	5
Metod	5
4. Verksamhetsstyrningsmodellen	6
Införandet förbereddes år 2021	6
Modellen skulle fylla viktiga syften	7
Ny enhet skulle stödja införandet	7
Regiondirektören tog fram en plan för införandet	8
Chefer i ledningsgrupper förstod inte modellen	8
Införandet i hälso- och sjukvården stannade av	9
Begreppet verksamhetsstyrningsmodell slutade att användas	9
Ett omtag har påbörjats	10
5. Svar på revisionsfrågor	11
6. Rekommendationer	11

1. Sammanfattande analys

Iakttagelser

Arbetet med en ny verksamhetsstyrningsmodell för regionen påbörjades våren 2021 i samband med att den nuvarande regiondirektören tillträdde. Våren 2023 fick regionstyrelsen information om att delar av införandet av den nya modellen hade stannat av och att det fanns behov av en omstart.

Granskningen visar att det har funnits brister i arbetet med att införa en ny verksamhetsstyrningsmodell. En sådan brist är att regionstyrelsen inte gav regiondirektören ett tydligt uppdrag. Det saknades uppdragdirektiv. Styrelsen klargjorde heller inte hur hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden skulle ingå i arbetet eller hur regiondirektören skulle samråda med hälso- och sjukvårdsdirektören och regionala utvecklingsdirektören.

Granskningen visar att regiondirektören i hög utsträckning arbetade på egen hand med att ta fram modellen. Regiondirektören försökte förankra modellen i sin ledningsgrupp och de övriga förvaltningschefernas ledningsgrupper. Chefer och medarbetare hade dock svårt att förstå vad den nya modellen bestod av och på vilket sätt den skulle lösa problemen med styrningen i regionen. Styrmodellen hade låg förankring i hälso- och sjukvårdsnämndens och regionala utvecklingsnämndens förvaltningar.

Regionstyrelsen har fortlöpande fått rapporter från regiondirektören om hur arbetet med att införa den nya styrmodellen har utvecklats. Våren 2021 informerade regiondirektören att en grundmodell hade tagits fram. Under år 2022 och 2023 fick styrelsen översiktliga rapporter om det pågående arbetet. Varken hälso- och sjukvårdsnämnden eller regionala utvecklingsnämnden har fått rapporter om arbetet med verksamhetsstyrningsmodellen.

I september 2023 fick regionstyrelsen information från regiondirektören om att ett omtag hade inletts och att arbetet med att stärka styrningen var en prioriterad aktivitet i regiondirektörens ledningsgrupp. Regiondirektören uppgav att han skulle återkomma till styrelsen inför år 2024 med ytterligare uppgifter om omtaget.

Bedömning

Regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden har inte haft tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll över arbetet med att införa en ny verksamhetsstyrningsmodell i regionen. En brist i arbetet var att hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden inte var delaktiga i styrningen av arbetet med den nya modellen som skulle införas i deras förvaltningar. En annan brist var att regionstyrelsen och de två nämnderna inte säkerställde en tillräcklig samverkan mellan regiondirektören och de övriga förvaltningscheferna. Arbetet med att införa en ny styrmodell blev i alltför stor utsträckning ett projekt avgränsat till regiondirektören.

Det saknades en analys av grundproblemen och förutsättningarna för styrning i en komplex och kunskapsintensiv organisation. Oklarheter i modellen och otillräcklig förankring försvårade arbetet med att uppnå de syften som fanns för arbetet med att införa en ny styrmodell:

- Förbättra styrning och ledning.

- Stärka förutsättningarna att genomföra regionplanen.
- Bidra till bättre kontroll över kostnader.
- Bidra till en tillitsbaserad kultur.

Vi rekommenderar regionstyrelsen och de två nämnderna att arbeta med följande områden:

- Regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden behöver säkerställa en tillräcklig styrning och kontroll över omtaget och det fortsatta arbetet med att stärka styrningen i regionen.
- Säkerställ att initiativ om att utveckla styrningen utgår från analyser som är genomarbetade och förankrade i organisationen. Förankring behöver göras både i förhållande till berörda styrelser och nämnder och till berörda verksamheter.
- Tydliggör ansvarsfördelningen mellan regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden. Styrning och kontroll för att stärka verksamhetsstyrningen i hälso- och sjukvårdsförvaltningen och regionala utvecklingsförvaltningen bör utgå från hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden.
- Tydliggör ansvarsfördelningen mellan regiondirektören, hälso- och sjukvårdsdirektören och regionala utvecklingsdirektören. Det uppstår otydligheter när regiondirektören går in och tar över frågor som handlar om hälso- och sjukvårdsdirektörens och regionala utvecklingsdirektörens förvaltningar.

2. Bakgrund

Revisorerna har i en rad granskningar uppmärksammat att styrningen i regionen behöver utvecklas. Hälso- och sjukvårdsnämndens styrning har varit för passiv och ansvarsförhållandena mellan regionstyrelsen och nämnderna har varit otydliga. Även ansvarsförhållandena mellan regiondirektören och de övriga förvaltningscheferna har varit otydliga.

I regionplanen för år 2019 gav fullmäktige regionstyrelsen i uppdrag att utreda och ta fram underlag för att införa en ny styrmodell under perioden 2020 – 2024. Under åren 2019 – 2021 bedrev regionstyrelsens förvaltning ett utredningsarbete kopplat till uppdraget. Utredningsarbetet avrapporterades till den då tillförordnade regiondirektören, som år 2021 tog initiativ om att införa en ny verksamhetsstyrningsmodell.

Regiondirektören informerade styrelsen om några principer som arbetet skulle utgå från. Ett syfte var att skapa en mer enhetlig verksamhetsstyrning i regionen. Införandet av modellen skulle förberedas år 2021 och inledas 2022. Regiondirektören bedömde att införandet skulle pågå i två till två och ett halvt år. Regionstyrelsen beslutade i sin verksamhetsplan för år 2022 att modellen skulle börja införas 2022. I regionplanen för år 2023 uttalade fullmäktige att arbetet med att införa den nya verksamhetsstyrningsmodellen skulle fortsätta och att modellen skulle vara gemensam för hela regionen.

I sin riskanalys för år 2023 identifierade revisorerna att det fanns risker i arbetet med styrmodellen. Mot denna bakgrund beslutade revisorerna att genomföra en fördjupad granskning av arbetet med den nya verksamhetsstyrningsmodellen.

3. Granskningens genomförande

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att ge underlag för att bedöma om regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden har haft tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll över införandet av regionens nya verksamhetsstyrningsmodell. För att uppfylla syftet ska två revisionsfrågor besvaras.

- Har regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden säkerställt tillräcklig styrning och kontroll av införandet av regionens nya verksamhetsstyrningsmodell?
- Har regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden säkerställt tillräcklig uppföljning av införandet av regionens nya verksamhetsstyrningsmodell?

Ansvarig nämnd samt avgränsningar

Granskningen omfattar regionstyrelsen i egenskap av ansvarig för utformandet av en ny och regiongemensam verksamhetsstyrningsmodell. Regionstyrelsen granskas också utifrån sitt ansvar att stödja verksamheterna vid införandet av modellen. Eftersom fullmäktige har uttryckt att modellen ska vara regiongemensam ingår även hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden i granskningen.

Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgör de bedömningsgrunder som bildar underlag för granskningens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterier för denna granskning är:

- Kommunallagen 6 kap. 6 § som anger att nämnderna ska bedriva sin verksamhet enligt lagstiftning, fullmäktiges beslut och på ett i övrigt tillfredställande sätt. Nämnderna ska också ha en tillräcklig intern kontroll.
- Fullmäktiges reglementen för regionstyrelsen och nämnderna.

Metod

Granskningen är genomförd av sakkunniga på revisionskontoret. Petter Bergner har varit projektledare och Petra Segerbrant projektmedarbetare. Revisionsdirektören har kvalitetssäkrat och bidragit till analyserna.

De metoder som har använts i granskningen är dokumentanalys och intervjuer. De övergripande revisionsfrågorna har brutits ned till delfrågor som har gjort det möjligt att systematiskt granska, analysera och bedöma styrelsens och nämndernas ansvarstagande. Delfrågorna har utgjort underlag för de intervjufrågor och bedömningspunkter som har använts i granskningsarbetet. Vi har genomfört dokumentanalys av följande dokument:

- Protokoll
- Dokumenterade beskrivningar av verksamhetsmodellen
- Implementeringsplan för införande av verksamhetsstyrningsmodellen
- Dokumentation från arbetet med införande av modellen
- Styrelsens och nämndernas delårs- och årsrapporter
- Minnesanteckningar från ledningsgrupper

Syftet med dokumentanalysen har varit att identifiera och samla in revisionsbevis, det vill säga sådan information som ger stöd för slutsatserna i rapporten.

Vi har även genomfört intervjuer för att samla information som kan bidra till förståelse av hur arbetet med verksamhetsstyrningsmodellen har bedrivits. Ett annat syfte har varit att bekräfta sådant som framkommer i dokumentanalyserna. Vi har intervjuat:

- Dåvarande regionala utvecklingsdirektören
- Dåvarande hälso- och sjukvårdsdirektören
- Regiondirektören och tillika tillförordnade hälso- och sjukvårdsdirektören
- Områdeschefen för Länssjukvårdsområde 1
- HR-direktören
- Direktören för Ledningsstaben
- Stabschefen för regionala utvecklingsförvaltningen
- Ekonomidirektören
- Kommunikationsdirektören
- Enhetschefen för Kvalitet och utveckling inom Digitalisering och service
- Enhetschefen för Utvecklingsstöd inom Ledningsstaben

Rapporten är kvalitetssäkrad

Rapporten har kvalitetssäkrats internt genom att den har granskats av sakkunnig på revisionskontoret samt av revisionsdirektören. Dessutom har intervjuade personer fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportens innehåll. Även den biträdande hälso- och sjukvårdsdirektören har fått möjlighet att läsa och lämna synpunkter.

4. Verksamhetsstyrningsmodellen

Införandet förbereddes år 2021

Det som kallades den nya verksamhetsstyrningsmodellen utformades av regiondirektören. Varken hälso- och sjukvårdsförvaltningen eller regionala utvecklingsförvaltningen deltog i framtagandet. Ingen av de intervjuade medlemmarna i regiondirektörens ledningsgrupper har heller uppgett att de deltog i framtagandet.

Ett regiongemensamt införande började förberedas under år 2021. Under år 2021 informerade regiondirektören löpande regionstyrelsen om sitt initiativ. I mars 2021 informerade han styrelsen om att ambitionen var att stärka ledningsförmågan i

organisationen och att han såg fördelar med ett starkare underifrånperspektiv i regionen. I april 2021 informerade han om att en grundmodell hade skapats och att hans ledningsgrupp (den centrala ledningsgruppens, CLG) hade bedrivit ett utvecklingsarbete.

Utvecklingsarbetet innebar att regiondirektörens ledningsgrupp skulle klargöra sitt huvuduppdrag. Den kom fram till att dess huvuduppdrag var att ”erbjuda och ständigt utveckla hälsa, vård och regional utveckling tillsammans med invånare, näringsliv och samhällsaktörer”. CLG standardiserade sin mötesagenda och identifierade fokusområden och aktiviteter som den avsåg att följa. För år 2022 utformade ledningsgruppen en aktivitetsplan som den benämnde CLG:s verksamhetsplan. De aktiviteter som CLG prioriterade berörde två eller flera nämnder. En av aktiviteterna för år 2022 handlade om verksamhetsstyrningsmodellen:

”Etablera förstärkt verksamhetsstyrningsmodell som sammankopplar regionplan, våra fundament utifrån ett top down – bottom up-perspektiv samt etablera stödfunktion för modellen”.

Av intervjuer framgår att delar av regiondirektörens ledningsgrupp (CLG) inte förstod vad modellen innebar och inte hade någon klar bild av vad som menades med att införa den. Andra ledamöter i CLG uppger att de förstod vad modellen handlade om.

Modellen skulle fylla viktiga syften

I sin verksamhetsplan för år 2022 beslutade regionstyrelsen att verksamhetsstyrningsmodellen skulle införas av regionstyrelsens förvaltning. Enligt regionstyrelsen syftade modellen till att:

- Förbättra regionens ledning och styrning.
- Stärka förutsättningarna att genomföra regionplanen.
- Bidra till kostnadskontroll.
- Bidra till en tillitsbaserad kultur.

I verksamhetsplanen uppgav styrelsen att den skulle följa upp om den nya styrmodellen blev införd. Styrelsen beslutade inte om något uppdrag till regiondirektören att införa modellen. Regionstyrelsen beslutade heller inte om något uppdragsdirektiv.

Varken regionala utvecklingsnämnden eller hälso- och sjukvårdsnämnden har tagit några beslut för år 2022 och år 2023 om att införa en ny verksamhetsstyrningsmodell. Inte heller deras förvaltningschefer har tagit några sådana beslut.

Ny enhet skulle stödja införandet

I november år 2021 beslutade regiondirektören att skapa en ny enhet för att arbeta med att införa en ny styrmodell, enheten för utvecklingsstöd. Enheten, som bildades våren 2022, fick i uppdrag att ”vara regionens centrala resurs och styrning för införande, underhåll och utveckling av verksamhetsstyrningsmodellen med dess innehåll samt att kunna driva vissa centrala utvecklingsaktiviteter” (RS 1868-2021).

I ett bildspel som bifogades beslutet, gav regiondirektören en översiktlig beskrivning av vad han ville uppnå med införandet av en ny verksamhetsstyrningsmodell. Syftet var bland annat att skapa:

- En tydligare styrktur för målnedbrytning och uppföljning.
- Enhetliga metoder för processflöden och ständiga förbättringar.
- En effektiv arbetsorganisation.
- En röd tråd i styrningen genom varje nivå i organisationen och samsyn om prioriterade aktiviteter.

Enligt regiondirektörens bildspel skulle enheten för utvecklingsstöd arbeta med:

- Implementering och utveckling av metoder och strukturer för ledning och styrning.
- Implementering av metoder och strukturer för flödes- och processutveckling.
- Ständiga förbättringar.
- Samordning av utvecklingsaktiviteter.
- Ledningsgruppsutveckling.

Regiondirektören uppgav att den nya enheten skulle fungera som metodstöd till linjecheferna. Ansvaret att införa verksamhetsstyrningsmodellen låg på linjecheferna. De dokumenterade beskrivningar av modellen som den nya enheten hade tagit fram var utgå från var översiktliga powerpointpresentationer som regiondirektören hade tagit fram.

Regiondirektören tog fram en plan för införandet

Regiondirektören tog fram en plan för arbetet med att införa verksamhetsstyrningsmodellen. Enligt planen skulle modellen införas i de tre förvaltningarna i olika faser med start i mars år 2022. Införandet skulle starta i hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Regiondirektören planerade att arbetet skulle inledas i hälso- och sjukvårdsdirektörens ledningsgrupp (HSLG) och sedan fortsätta i hälso- och sjukvårdsförvaltningens verksamhetsområden. I planen beskrev regiondirektören när respektive ledningsgrupp och verksamhetsområde skulle inleda sina arbeten med införandet av verksamhetsstyrningsmodellen.

Av regiondirektörens plan framgår också att en serie workshops skulle genomföras i ledningsgrupper. Ledningsgrupperna skulle få "mötescoachning" och utbildning samt genomföra utvecklingsarbete. Efter genomförda workshops skulle ledningsgrupperna genomföra något som regiondirektören benämnde som "fördjupad praktik" och "mötescoachning" löpande under år 2023.

Chefer i ledningsgrupper förstod inte modellen

Graden av förståelse, av det som regiondirektören kommunicerade i arbetet med den nya verksamhetsstyrningsmodellen, skilde sig kraftigt åt mellan olika ledningsgrupper i regionen. I flera ledningsgrupper hade chefer svårt att förstå vad som skulle införas och fick därmed svårt att agera bärare av verksamhetsstyrningsmodellen. En av de intervjuade har liknat det som kallades verksamhetsstyrningsmodell vid en hal tvål som man inte kunde få grepp på. En annan intervjuperson har

beskrivit att vederbörande kände oro över att inte förstå något som alla berörda chefer förväntades förstå. Först efter hand blev det tydligt för denna person att många andra i regionen inte heller förstod modellen.

Införandet i hälso- och sjukvården stannade av

Under år 2022 genomförde Utvecklingsstöd insatser för ledningsgrupper med utgångspunkt i regiondirektörens plan. Regiondirektören var även själv operativ i arbetet med att införa verksamhetsstyrningsmodellen.

De ledningsgrupper som omfattades av planen kom olika långt i arbetet. Inom hälso- och sjukvårdens ledningsgrupp (HSLG) var man frågande till tidsåtgången för arbetet med verksamhetsstyrningsmodellen med tanke på arbetsbelastningen i vården. I HSLG var man också frågande till synkningen med andra utvecklingsarbeten. Inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen pågick exempelvis arbeten med ledningsgruppsutveckling, flödesarbete, produktions- och kapacitetsstyrning och hälso- och sjukvårdens målbild 2030.

Varken den dåvarande hälso- och sjukvårdsdirektören eller den dåvarande regionala utvecklingsdirektören förstod regiondirektörens modell. Det blev svårt för dem att bära den vidare. Enligt regionens dåvarande hälso- och sjukvårdsdirektör saknades en analys av grundorsakerna till regionens styrproblem. Efter en tid upphörde arbetet i HSLG med att införa verksamhetsstyrningsmodellen. Hälso- och sjukvårdsförvaltningen arbetade i stället vidare med andra utvecklingsinsatser. Enligt intervjuer nådde vissa ledningsgrupper inom regionstyrelsens förvaltning, däribland Ledningsstabens ledningsgrupp, längre i sitt arbete med att införa verksamhetsstyrningsmodellen.

Enhetschefen för Utvecklingsstöd uppger att enheten hade förhoppningar på att linjechefer i verksamheterna skulle vända sig till Utvecklingsstöd för att få stöd i verksamheternas införande av verksamhetsstyrningsmodellen. Efterfrågan från linjecheferna på stöd från Utvecklingsstödet blev dock svag.

I sin årsrapport för 2022 skrev regionstyrelsen att införandet av verksamhetsmodellen "senarelags i väntan på att synkronisera och hitta samordning kring en regiongemensam ledning och styrning". I sin verksamhetsplan för år 2023 beslutade regionstyrelsen att tio ledningsgrupper inom regionen skulle ha påbörjat arbetet med att införa verksamhetsstyrningsmodellen. Styrelsen beslutade varken för år 2022 eller 2023 om några direktiv till regiondirektören för arbetet med verksamhetsstyrningsmodellen.

Begreppet verksamhetsstyrningsmodell slutade att användas

Under år 2022 och år 2023 har regiondirektören återkommande gett styrelsen översiktlig information om arbetet med verksamhetsstyrningsmodellen. Regionala utvecklingsnämnden och hälso- och sjukvårdsnämnden har inte hållit sig informerade om arbetet med modellen.

För år 2023 planerade och genomförde Utvecklingsstöd vissa insatser för arbetet med att införa verksamhetsstyrningsmodellen. Vid tidpunkten för granskningen, i oktober år 2023, hade ett utvecklingsarbete på en basenhet i vården inletts. Utöver detta hade bland annat en workshop inom regionala utvecklingsförvaltningen anordnats.

Under våren 2023 förde regiondirektörens ledningsgrupp (CLG) dialog om verksamhetsstyrningsmodellen och om problem med införandet. Enligt regiondirektören ansåg ledningsgruppen att begreppet verksamhetsstyrningsmodell behövde bytas ut.

I maj år 2023 informerade regiondirektören regionstyrelsen om att delar av införandet av verksamhetsstyrningsmodellen hade stannat av och att det fanns behov av en omstart. Vid sitt möte i juni fick styrelsen information om att regiondirektörens ledningsgrupp (CLG) hade börjat analysera vad som hade gått fel i införandet av verksamhetsstyrningsmodellen.

Ett omtag har påbörjats

I juni år 2023 genomförde regiondirektörens ledningsgrupp en strategidag. Enligt regiondirektören kom CLG fram till att man skulle sluta använda begreppet verksamhetsstyrningsmodell. Regiondirektören uppger att CLG ansåg att man i stället för att diskutera verksamhetsstyrningsmodell behövde utgå från behoven av att stärka regionens ledning och styrning. Innehållet i det som tidigare har kallats verksamhetsstyrningsmodellen ska enligt regiondirektören förstås som ett ramverk för styrning, som ska införas i syfte att bidra till att stärka regionens ledning och styrning. Ledningen och styrningen ska enligt regiondirektören ses som en helhet som består av olika delar. Regiondirektören har i en intervju uppgett för revisionskontoret att CLG har kommit fram till att innehållet i det som tidigare kallades verksamhetsstyrningsmodellen fortfarande behöver införas och att det har stor potential att lösa styrproblem i regionen.

I september 2023 informerade regiondirektören styrelsen att omtaget hade inletts och att regiondirektören skulle återkomma om de fortsatta stegen inför år 2024. Vid tidpunkten för granskningen, i oktober år 2023, hade regionstyrelsen inte fattat något beslut om att arbetet med att införa en ny verksamhetsstyrningsmodell skulle ändra inriktning eller avbrytas. Enligt uppgifter från enhetschefen för Utvecklingsstöd planerar enheten att följa upp arbetet med det som tidigare kallades verksamhetsstyrningsmodellen.

Vår kommentar

Arbetet med verksamhetsstyrningsmodellen förefaller ha varit alltför toppstyrt och avgränsat till regiondirektören. Han tog fram modellen, presenterade den och planerade arbetet med införandet. Regiondirektören försökte förankra modellen men chefer hade svårt att förstå vad den bestod av och på vilket sätt den skulle lösa problemen med styrningen i regionen. Styrmodellen hade låg förankring i hälso- och sjukvårdsnämndens och regionala utvecklingsnämndens förvaltningar. Det planerade införandet stannade av i hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Det är svårt att värdera effekterna av de utvecklingsinsatser som ledningsgrupper i regionen har genomfört.

Det var oklara ansvarsförhållanden för införandet. Regionstyrelsen gav inte ett tydligt uppdrag till regiondirektören och nämnderna utövade ingen styrning. Regiondirektören hade utgångspunkten att en verksamhetsstyrningsmodell skulle införas i hälso- och sjukvårdsnämndens verksamheter redan år 2022. Regiondirektören försökte men lyckades inte få nämndens förvaltning att införa en modell som linjechefer hade svårt att förstå och som nämnden aldrig hade beslutat att dess verksamheter skulle införa.

Det saknades en tillräcklig analys av grundproblemen i regionens styrning och förutsättningarna för styrning i en komplex och kunskapsintensiv organisation. Efter drygt två år av förberedelser och arbete för att införa en verksamhetsstyrningsmodell övergav regiondirektörens ledningsgrupp (CLG) begreppet. Styrsignalen från regiondirektören hade länge varit att det fanns en ny modell, som verksamheterna skulle förstå och införa. Oklarheter om vad modellen var, i kombination med otillräcklig förankring, försvårade arbetet med att uppnå de syften som fanns för arbetet med modellen:

- Förbättra styrning och ledning.
- Stärka förutsättningarna att genomföra regionplanen.
- Bidra till bättre kontroll över kostnader.
- Bidra till en tillitsbaserad kultur.

5. Svar på revisionsfrågor

Revisionsfråga	Vår kommentar
Har regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden säkerställt tillräcklig styrning och kontroll av arbetet med regionens nya verksamhetsstyrningsmodell.	Nej. Beredningen var bristfällig och chefer i ledningsgrupper förstod inte vad regiondirektören ville införa. Förankringen var svag och våren 2023 behövde regiondirektören göra ett omtag. Regionstyrelsen gav inte ett tydligt uppdrag till regiondirektören. Ansvarsfördelningen för införandet blev otydlig och nämnderna utövade ingen styrning. Regiondirektören försökte men lyckades inte få hälso- och sjukvårdsförvaltningen att införa en modell som linjechefer hade svårt att förstå och som nämnden aldrig hade beslutat att dess verksamheter skulle införa.
Har regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden säkerställt tillräcklig uppföljning av arbetet med regionens nya verksamhetsstyrningsmodell.	Nej. Regionstyrelsen har endast fått översiktliga rapporter. Regionala utvecklingsnämnden och hälso- och sjukvårdsnämnden har inte hållit sig informerade.

6. Rekommendationer

Vi rekommenderar styrelsen och de två nämnderna att arbeta med följande områden:

- Regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden behöver säkerställa en tillräcklig styrning och kontroll över omtaget och det fortsatta arbetet med att stärka styrningen i regionen.
- Säkerställ att initiativ om att utveckla styrningen utgår från analyser som är genomarbetade och förankrade i organisationen. Förankring behöver göras både i förhållande till berörda styrelser och nämnder och till berörda verksamheter.

- Tydliggör ansvarsfördelningen mellan regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden. Styrning och kontroll för att stärka verksamhetsstyrningen i hälso- och sjukvårdsförvaltningen och regionala utvecklingsförvaltningen bör utgå från hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden.
- Tydliggör ansvarsfördelningen mellan regiondirektören, hälso- och sjukvårdsdirektören och regionala utvecklingsdirektören. Det uppstår otydligheter när regiondirektören går in och tar över frågor som handlar om hälso- och sjukvårdsdirektörens och regionala utvecklingsdirektörens förvaltningar.

Umeå den 23 oktober 2023

Petter Bergner och Petra Segerbrant
Sakkunniga
Revisionskontoret
Region Västerbotten