

Landstingsstyrelsens hantering av mål och måluppfyllelsen i landstingets verksamheter

Landstingsstyrelsens hantering av mål och måluppfyllelsen i landstingets verksamheter

Sammanfattning

Landstingsfullmäktige har fastställt finansiella mål och mål för verksamheten. Landstingets revisorer har givit revisionskontoret i uppdrag att granska vilka övergripande beslut landstingsstyrelsen tagit för att verkställa målen, hur styrelsen utvärderar och analyserar uppföljningsunderlag och hur styrelsen kommunicerar frågor kring mål och måluppfyllelse.

Granskningen visar att landstinget har fastställt mål. Landstinget har också en organisation och instrument för att implementera målen och för att följa upp målen. De främsta instrumenten för uppföljning är delårsrapporterna, det balanserade styrkortet och prognoserna.

Landstingsstyrelsen får löpande information om möjligheterna att nå målen och styrelsen behandlar vid sina sammanträden regelbundet frågor kring måluppfyllelse. Styrelsen avrapporterar måluppfyllelsen och brister i måluppfyllelsen till landstingsfullmäktige. Styrelsens korrigerande åtgärder för att nå de finansiella målen och verksamhetsmålen har dock varit otillräckliga under 2007 och fullmäktige har anmodat styrelsen att redovisa planerade åtgärder. Styrelsen har i svar till landstingsfullmäktige framfört att styrelsen beaktat brister i måluppfyllelsen i förslaget till landstingsplan för perioden 2008-2011.

Granskningen visar att styrelsen bör utveckla analysen av måluppfyllelsen, bland annat i styrkortet. Styrelsen bör även stärka kommunikationen med fullmäktige och med verksamheterna i frågor som rör mål och måluppfyllelse.

Bakgrund

Det är de förtroendevalda revisorernas uppgift att till fullmäktige presentera en revisionsberättelse. Av revisionsberättelsen framgår revisorernas förslag i ansvarsprövningen av landstingsstyrelsen, beredningarna och nämnderna samt deras ledamöter. I revisorernas "Risk- och väsentlighetsbedömning" klargörs vilka de övergripande granskningsområdena bör vara för att revisorerna skall få det faktaunderlag som de behöver för att med rimlig säkerhet kunna uttala sig i ansvarsprövningsfrågan.

Landstingets revisorer har i "Risk- och väsentlighetsbedömning" från 2007, under rubriken processperspektivet, angett att ett revisionsuppdrag kring

”mål och måluppfyllelse i landstingets verksamheter” har hög prioritet. Denna viljeinriktning återspeglas i granskningsplanen för 2007.

Inledning

Landstingsfullmäktige har i ”Verksamhetsplan 2007-2010” fastslagit verksamhetsidé, planeringsförutsättningar och de övergripande målen för landstingets verksamhet. Fullmäktige har fastställt både finansiella mål och verksamhetsmål. Landstingsfullmäktige har även beslutat att landstingets samtliga verksamheter skall följas upp och utvärderas i enlighet med det balanserade styrkortets (BSC) fem perspektiv och att en utvärdering skall ingå i den ordinarie verksamhetsuppföljningen. De mått och framgångsfaktorer som ingår i landstingets styrkort 2007 är utvalda för att de bedöms vara lämpliga för att styra verksamheten.

Det är landstingsstyrelsens ansvar att verkställa de av fullmäktige fastställda verksamhetsmålen, att följa upp målen och att fatta beslut om korrigerande åtgärder om uppföljningen visar att sådana åtgärder erfordras. Enligt gällande lagstiftning har styrelsen också ett ansvar för att analysera måluppfyllelsen inför fullmäktiges behandling av delårsrapporten och årsbokslutet.

Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Landstingets revisorer har under 2007 tagit ställning till en projektplan som utgångspunkt för föreliggande granskning. I projektplanen anges att granskningen skall ge svar på följande frågor:

- vilka **övergripande beslut** har landstingsstyrelsen tagit för att förverkliga de av fullmäktige beslutade målen,
- vilka **åtgärder** har landstingsstyrelsen vidtagit – i form av direktiv och budgetåtgärder – för att verksamheterna ska ha möjlighet att uppfylla fastställda mål,
- i vilken utsträckning **utvärderar och analyserar** styrelsen den information som sammanställs i det balanserade styrkortet,
- genomför landstingsstyrelsen utvärdering och analys av måluppfyllelsen på ett **tillfredsställande sätt**,
- tillvaratar landstingsstyrelsen resultatet av analysen och utnyttjar den som **underlag för nya beslut och ställningstaganden**,
- på vilket sätt **kommunicerar** styrelsen frågor kring mål och måluppfyllelse med verksamhetsansvariga och med fullmäktige.

Granskningsuppdraget avgränsas enligt projektbeskrivningen till att omfatta landstingsstyrelsens beslut och åtgärder under 2006 och 2007 inom hälso- och sjukvården.

Revisionskriterier

Revisionskriterierna är de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. I denna granskning utgör i huvudsak olika fullmäktigebeslut revisionskriterierna.

Granskningsansvarig

Bo H Eriksson, certifierad kommunal revisor, landstingets revisionskontor.

Metod

Dokumentanalys har varit den huvudsakliga metoden vid genomförandet av granskningen. En diskussion har ägt rum med landstingsstyrelsens ordförande och 2:e vice ordförande. Landstingsdirektören har beretts möjlighet att sakgranska utkast till rapport.

Resultat

Bakomliggande beslut i fullmäktige

Utgångspunkten för föreliggande granskning är en genomgång av landstingsstyrelsens- och landstingsfullmäktiges beslut och åtgärder under verksamhetsåren 2006 och 2007 (fram till och med sammanträdet med landstingsfullmäktige den 27-28 november 2007). Det är således två verksamhetsplaner som ligger till grund för granskningen, dels fullmäktiges verksamhetsplan för perioden 2006-09, dels verksamhetsplan för perioden 2007-10.

Landstingsfullmäktige beslutade i verksamhetsplanen för 2004-2007 att landstingets samtliga verksamheter skall följas upp och utvärderas i enlighet med det balanserade styrkortets fem perspektiv. I verksamhetsplanerna därefter har främst nyckelmåtten i det balanserade styrkortet reviderats men också konkretiserats. I process- och utvecklingsperspektiven har även framgångsfaktorerna uppdaterats. Upplägg och innehåll i de två senaste styrkorten är i stort sett likartade.

Förutom de mål som ingår i verksamhetsplanen har fullmäktige formulerat tre finansiella mål; avsättning till pensioner, budgetmål och överskottsmål.

I verksamhetsplanen för 2006-09 framhåller landstingsfullmäktige att "en förutsättning för att lyckas med de åtaganden som ligger under de kommande åren är att landstingets ledning och styrning fungerar på bästa sätt för att leda mot de uppsatta målen. De summerade erfarenheterna.... visar på nödvändigheten att förstärka och utveckla ledningsfunktionen.". Vidare framhåller fullmäktige att "för en effektiv styrning och uppföljning av hälso- och sjukvården krävs ett gott statistiskt underlag och möjligheter att jämföra

produktivitet, effektivitet och kvalitet mellan verksamheter, både inom och utanför landstinget. Det är ett vitalt intresse för landstinget att detta område utvecklas. Landstingets modell för systematisk styrning och uppföljning, styrkortet, är ett viktigt steg för att ledningen effektivt ska kunna styra och följa upp en decentraliserad organisation. Detta innebär för det kommande året: Att fortsätta utveckla det balanserade styrkortet till färdigt verktyg för planering, genomförande, uppföljning, utvärdering och analys.”

I verksamhetsplanen för 2007-10 framhåller fullmäktige ”att landstingets styrning understöds i hög grad av hur dess ledning och verksamheter är organiserade. Nuvarande organisation kan inte ses som optimal. Det är därför väsentligt att aktualisera ett antal organisatoriska frågor och komma överens om förändringar som kan leda till:

? att stärka arbetet med landstingets strategiska frågor,

? att förbättra den fortlöpande ledningsrapporteringen i form av sammanfattningar och analyser,

? att stärka samordningen mellan länsverksamheterna och med andra vårdgivare samt tydliggöra resurserna i landstingskansliet för detta.”

Landstingsfullmäktige har således på olika sätt tydliggjort, dels vilka mål som skall uppnås, dels det angelägna i att organisera och utveckla lednings- och styrningsfunktionerna på ett sådant sätt att de angivna målen kan nås.

Landstingsstyrelsens uppdrag

Landstingsstyrelsens uppdrag regleras, dels i kommunallagen, dels i det av fullmäktige fastställda reglementet. I detta sammanhang skall enbart pekas på att det enligt reglementet ankommer på styrelsen att

? Leda och samordna förvaltningen av landstingets angelägenheter och ha uppsikt över den verksamhet som bedrivs, så att den utvecklas i enlighet med de mål som fastställts av fullmäktige. Styrelsen skall härvid även ha uppsikt över de företag som landstinget helt eller delvis äger eller annars har intresse i samt i de kommunalförbund som landstinget är medlem i. Det samma gäller verksamhet som lagts ut på entreprenad. I denna funktion ingår att planera, följa upp och utvärdera att verksamheten bedrivs rationellt, effektivt och ekonomiskt enligt uppställda krav.

? Ansvara för att uppföljning och utvärdering genomförs och rapporteras till fullmäktige.

Det balanserade styrkortet - BSC

I olika informations- och utbildningsmaterial anger landstinget att syftet med det balanserade styrkortet i huvudsak kan sägas vara:

? att skapa förutsättningar för såväl styrelse, ledning som verksamhet att strukturerat arbeta med målstyrning och uppföljning,

? att gå mot ytterligare decentralisering med ökat inflytande och delaktighet på verksamhetsnivå,

? att tydliggöra styrningen för att säkerställa ändamålsenlig verksamhet med hög säkerhet och professionalism,

? att skapa verksamhetsutveckling och stärka processarbetet på verksamhetsnivå.

De övergripande målen redovisas inom fem perspektiv; *ekonomi, medborgare, processer, utveckling/förnyelse samt medarbetare*. Inom varje perspektiv redovisas; strategiska mål, avgörande framgångsfaktorer samt nyckelmått. För varje perspektiv redovisas även en aktivitetsplan med åtgärder för att uppnå målen. Det balanserade styrkortet utformas för den övergripande landstingsnivån, divisionsnivå och verksamhets/enhetsnivå.

Det finns en överensstämmelse mellan de mål som formulerats för 2006 års verksamhet och de mål som formulerats för 2007 års verksamhet. Vissa justeringar och förändringar har gjorts mellan åren vad avser ekonomi-, process- samt utvecklings- och förnyelseperspektiven medan de två övriga perspektiven är helt oförändrade.

En genomgång av verksamhetsplanen för 2007 visar på följande mål och framgångsfaktorer:

Ekonomiperspektivet

Mål: Effektivt resursutnyttjande.

Framgångsfaktorer:

- Att uppnå ett ekonomiskt resultat som är i nivå med våra finansiella mål
- Att såväl politik som verksamhet planerar och prioriterar utifrån ett helhetsperspektiv.

Medborgarperspektivet

Mål: God hälsa, trygghet och livskvalitet.

Framgångsfaktorer:

- Att medborgarna har tilltro till att rätt vård finns när behov uppstår.
- Att ha ett helhetsperspektiv på omhändertagandet.
- Att ha god tillgänglighet.

Processperspektivet

Mål: Effektiv verksamhet med högsta kvalitet.

Framgångsfaktorer:

- Att vi har en aktiv kvalitetsuppföljning.
- Att vi har ett säkert patientomhändertagande.
- Att alla länsverksamheter har ett tydligt uppdrag.

Utveckling och förnyelse

Mål: Ledande i verksamhetsutveckling.

Framgångsfaktorer:

- Att evidensbaserad kunskap finns tillgänglig.
- Att ha ett förhållningssätt som ger medarbetarna förutsättningar att delta i utvecklingsarbete eller forskning.
- Att etablera ett övergripande ledningssystem.

Medarbetare

Mål: Arbetsglädje.

Framgångsfaktorer:

- Jämställdhet och jämlikhet.
- Att skapa en bra fysisk och psykosocial arbetsmiljö.
- Att utveckla ledarskapet på alla nivåer i organisationen.
- God förmåga att försörja organisationen med kompetens.

De enskilda divisionerna avrapporterar måluppfyllelsen i de båda delårsrapporterna och i årsredovisningen. På landstingsnivå redovisas en övergripande styrkortsuppföljning, delårsbokslut samt en sammanfattning av delårsbokslut och prognos. Vid rapporteringen till fullmäktige tillkommer dessutom styrelsens sammanfattande analys. Från och med prognos 6 för 2007 redovisas även styrkortsuppföljningen i prognosen.

Verksamheternas uppdrag

Uppgifterna i det balanserade styrkortet är en viktig utgångspunkt för verksamheternas uppdrag. I den av fullmäktige antagna ”Verksamhetsinriktning för Landstinget i Värmland 2007-2010” ingår dessutom en bilaga med beskrivning av de specifika uppdrag som de medicinska specialiteterna har för verksamhetsåret 2007. Uppdragsbeskrivningen, antagen av fullmäktige, in-

nehåller en allmän beskrivning och produktionsvolym. I budgetskrivelsen fastställs divisionernas (motsvarande) ekonomiska resurser.

Organisation

I ”Verksamhetsinriktning för Landstinget i Värmland 2006-2009” framhålls att en förutsättning för att lyckas med landstingets åtaganden under kommande år är att landstingets ledning och styrning fungerar på bästa sätt. Fullmäktige framhåller i dokumentet att erfarenheterna från den organisation som etablerades från och med 2003 samt krav på ledningsfunktionen visar på nödvändigheten att förstärka och utveckla ledningsfunktionen.

I inriktningsdokumentet underströk fullmäktige att det för en effektiv styrning och uppföljning av hälso- och sjukvården krävs ett gott statistiskt underlag och möjligheter att jämföra produktivitet, effektivitet och kvalitet mellan verksamheter, både inom och utanför landstinget. Vidare framhöll fullmäktige i inriktningsdokumentet att det är av vitalt intresse för landstinget att detta område utvecklas.

I verksamhetsplan 2007-2010 ingår som förutsättning att landstinget från och med verksamhetsåret 2007 skall återinträda i det etablerade nyckeltals-samarbetet mellan 13 landsting, Nysam. Detta kommer att innebära ökade möjligheter till jämförelser med övriga landsting som ingår i Nysam, både vad avser övergripande jämförelser och specialitetsvisa.

Landstingets modell för systematisk styrning och uppföljning ansågs vara ett viktigt steg för att ledningen effektivt skall kunna styra och följa upp en decentraliserad organisation. Detta konstaterande innebär, enligt ”Verksamhetsinriktning för Landstinget i Värmland 2006-2009”, en utveckling enligt följande:

- ? en fortsatt utveckling av det balanserade styrkortet,
- ? ett tydliggörande av den övergripande administrativa beslutsprocessen,
- ? en översyn av den ekonomiska och verksamhetsmässiga redovisningen,
- ? en utveckling av samordning och samverkan mellan koncernstaberna och en utveckling av stabsstödet.

I ”Verksamhetsinriktning för Landstinget i Värmland 2007-2010” framhåller fullmäktige att

- ? ansvar och mandat behöver förtydligas,
- ? verksamhetsuppdragets omfattning och prioriteringar baseras på ett helhetstänkande inom en ekonomisk ram,
- ? ett medägarskap måste befästas i hela landstingets ledning när det gäller förhållandesättet till en god ekonomisk hushållning.

Fullmäktige framhöll även att det finns behov av

? att stärka arbetet med landstingets strategiska frågor,

? att förbättra den fortlöpande ledningsrapporteringen i form av sammanfattningar och analyser,

? att stärka samordningen mellan bland annat divisionerna.

Fullmäktige framhöll även att det erfordras en utveckling av den samlade koncernorganisationen, att kostandsansvaret för regionsjukvård och läkemedel förs över på verksamheterna samt att bland annat nyckeltalssamarbetet skall vidareutvecklas. Fullmäktige slog också fast att de övergripande målen inom de fem perspektiven ligger fast.

En av huvudpunkterna i direktiven för arbetet med budget och verksamhetsplan för perioden 2007-2010 var att beskriva formerna för styrning och ledning. Vid ett möte den 30 maj 2007 tog styrelsen ställning till dokumentet ”Utveckling av styrning och ledning inom Landstinget i Värmland”. I dokumentet redovisades roller och ansvar i verksamhetsstyrningen, kansliets organisation, verksamheternas struktur, ledning och samordning samt när sjukvårdens organisering. Landstingsstyrelsen gav i uppdrag till landstingsdirektören att i enlighet med promemorian fullfölja arbetet.

Den organisationsöversyn som följde på inriktningsdokumenten har genomförts. I stort har den nya organisationen formats enligt följande:

Divisioner och motsvarande

För att förbättra samordning, ledning och styrning av länsverksamheterna sammanfördes dessa i större grupperingar, benämnda divisioner. Landstingets verksamhet omfattar numera sju medicinska divisioner (medicin, allmänmedicin, psykiatri, opererande specialiteter, diagnostik, HHR samt läns-specialiteter). Under divisionerna sorterar ett 70-tal verksamhetsområden. Landstingets organisation består härtill av Sjukhuset i Torsby, IT, landstingservice, landstingsfastigheter, folktandvården och landstingshälsan. Dessa sex enheter är i organisatoriskt hänseende jämförbara med divisionerna. När det gäller folktandvården pågår ett arbete med avsikt att ge verksamheten ökad självständighet.

Staber

Vissa anpassningar av kansliets arbetssätt genomfördes under åren 2004-2005 för att forma en modell för beslutsprocessen i landstinget. Under 2005 presenterade tre rapporter som på olika sätt underströk behovet av att ytterligare förändra kansliets arbetssätt. Det var en revisionsrapport om landstingsstyrelsens roll i budget- och verksamhetsplaneprocessen (Rapport 3-04), en revisionsrapport om styrning och ledning (Rapport 6-04) samt en rapport, beställd av landstingsdirektören, och utförd av Solving, Bohlin &

Strömberg. Sammanfattningsvis framfördes att det fanns ett behov av att utveckla kansliets funktion på följande områden:

- ? förstärkning av det strategiska ledningsstödet och resurser för att administrativt styra verksamhetens ledningsprocess,
- ? avlasta direktörsfunktionen, främst uppgifter i den operativa samordningen av hälso- och sjukvårdens verksamheter,
- ? identifiera resurser för hälso- och sjukvårdens operativa driftstöd och samordning,
- ? stärka arbetet med att förbättra patientsäkerheten och
- ? se över hantering och organisatorisk placering av löpande administrativa uppgifter.

Med utgångspunkt från identifierade behov indelades kansliet i sju staber: Två av staberna ansvarar för ledningsprocessens två huvuddimensioner; sekretariatet och en stab för strategiskt ledningsstöd, benämnd ledningsstaben. Övriga fem staber utgörs av; informationsstaben, utvecklingsstaben, ekonomistaben, personalstaben samt staben för verksamhetsstöd och upphandling.

Ledningsstaben ansvarar således för den övergripande ledningsprocessen. Den skall vara en resurs för den administrativa ledningens planering och styrning av verksamheten. Tyngdpunkten i stabens uppgift är att svara för verksamhetsövergripande analyser och slutsatser samt att svara för planeringsunderlag. Den skall också svara för att sammanställa och bearbeta underlag för beslut om verksamhetsplan och budget inför mål- och uppdragsformulering samt korrigerande åtgärder. Det innebär bland annat att staben i samverkan med andra staber skall utarbeta strategiska verksamhetsmål för uppföljning och utvärdering, analysera och utvärdera den löpande verksamhetsrapporteringen samt ställa detta i relation till behov och hälsovinster i ett befolkningsperspektiv. Ledningsstaben har även till uppgift att svara för omvärldsbevakning samt att följa och analysera effekter av den medicinska utvecklingen.

Ledningsgrupper

Parallellt med införande av en ny administrativ organisation har landstingsdirektören sett över behovet av ledningsgrupper. I landstingets organisation ingår från och med 2007 följande ledningsgrupper:

Verksställande ledning,

Stabsledning (SLG),

LLG-hs (landstingets ledningsgrupp för hälso- och sjukvården),

LLG-gemensam (landstingets gemensamma ledningsgrupp),

Chefskonferensen,

Sjukhus- och närsjukvårdgrupp.

Ledningsgrupperna har en samverkans- och samordningsuppgift. Den verkställande ledningen bereder ärenden till landstingsstyrelsen och planerar fullmäktiges möten. De båda ledningsgrupperna bereder olika beslutsärenden. Stabsledningen skall utveckla landstingets arbete, bland annat i syfte att utnyttja landstingets resurser på ett bra sätt. Sjukhus- och närsjukvårdgruppen har som främsta uppgift att följa hur vården fungerar ur ett patientperspektiv. I chefsgruppen ingår ett hundratal chefer i landstinget och har tillkommit för att skapa en samhörighet och utveckla vi-känslan i landstinget.

Praktisk uppföljning

De viktigaste underlagen för uppföljning av målen och styrningen är delårsrapporterna och prognoserna. Rapporteringen av styrkortsuppföljningen sker i samband med presentation av "Delårsrapport 1", "Delårsrapport 2" samt i "Årsredovisningen". I prognoserna har i princip enbart den ekonomiska uppföljningen redovisats. I prognos 6 för 2007 (uppföljning fram till och med september 2007) har landstingsstyrelsen utökat redovisningen till att även omfatta uppföljning av verksamhetsmålen och vissa korrigerande åtgärder.

Landstingsstyrelsen uppföljning i de fem perspektiven framgår som exempel av "Delårsrapport 1" för 2007 och redovisas i bilaga 1.

I styrkortsredovisningen ingår en sammanställning över måluppfyllelsen för samtliga tretton divisioner/verksamhetsområden i en skala 1-3 (1 = mål ej uppfyllt eller förväntas ej uppfyllas under året, 2 = mål delvis uppfyllt eller förväntas uppfyllas under året och 3 = mål uppfyllt).

Landstingsstyrelsen har i "Delårsrapport 2" för 2007 redovisat motsvarande måluppfyllelse efter årets första åtta månader. Redovisningen följer i princip samma upplägg som i årets första delårsrapport.

Landstingfullmäktiges och landstingsstyrelsens beslut

Under verksamhetsåren 2006 och 2007 har såväl landstingfullmäktige som landstingsstyrelsen, vid ett flertal tillfällen, fått information och behandlat frågor kring uppföljning av målen. Landstingsstyrelsens och fullmäktiges ärendebehandling framgår av bilaga 2. Noterbart är att fullmäktige vid mötet den 31 oktober, i ett särskilt beslut, gav styrelsen i uppdrag att återkomma med en plan med åtgärder, bland annat utifrån revisorernas bedömning.

Landstingsstyrelsen behandlade budget och flerårsplan för 2008-2011 vid sitt sammanträde den 12 november 2007. I sitt svar till fullmäktige framhål-

ler styrelsen att de åtgärder som fullmäktige efterlyser är beaktade i styrelsens budgetförslag.

Svar på revisionsfrågorna

Vilka övergripande beslut har styrelsen tagit för att förverkliga fullmäktiges mål?

Landstingsfullmäktiges verksamhetsplan ligger till grund för verksamheternas arbetsinriktning, budgetförutsättningar och mål. Det ankommer sedan på landstingsstyrelsen att tillse att verksamheten bedrivs inom de ramar och med den inriktning som fullmäktige slagit fast. Det är i prognoserna, delårsrapporterna och i årsredovisningen som styrelsen får den samlade bedömningen av om målen nås. Prognoserna och delårsrapporterna utgör det underlag som styrelsen under verksamhetsåret har för att göra eventuella korrigerande åtgärder för att de av fullmäktige satta verksamhetsmålen och finansiella målen skall kunna nås.

I delårsrapport 1 för 2006 framhåller styrelsen det positiva resultatet och vikten av att kostnadsutvecklingen bromsats upp. Styrelsen anför att den pågående generella förbättringen av systemen för ledning och styrning kombinerat med riktade åtgärder såsom etablering av den nya läkemedelsenheten skall säkra utvecklingen till en stabil ekonomisk hushållning. Styrelsen bedömer att produktionsmålen kommer att uppfyllas men framhåller att en mer omfattande analys kommer att göras i delårsrapport nr 2.

I delårsrapport 2 för 2006 menar styrelsen att rapporten bekräftar den bild av landstingets ekonomi som tidigare rapporter indikerat. Styrelsen framhåller att en stark intäktsutveckling är huvudorsaken till resultatförbättringen och pekar på att kostnadsutvecklingen bromsats upp men att kvarstående problem finns avseende högspecialiserad vård, läkemedel och vissa länsverksamheter. Styrelsen noterar att det kommer positiva signaler kring utfallet av den nationella vårdgarantin men att detta inte entydigt stöds av redovisad statistik. Styrelsen redovisar därför sin avsikt att göra en fördjupad analys inom detta område.

Styrelsen framhåller i delårsrapport 2 för 2006 att delårsbokslutet visar att det pågående åtgärdsprogrammet för landstingets ekonomi måste genomföras beslutsamt och att det är viktigt att intensifiera pågående och föreslagna åtgärder för att skapa en hållbar stabilitet i den ekonomiska och verksamhetsmässiga utvecklingen.

Av delårsrapporterna framkommer en relativt god följsamhet till verksamhetsplanens övergripande mål, men med ekonomiska obalanser inom vissa verksamheter. Samtliga prognoser, förutom de två första, visade på ett bättre resultat än budget.

Med utgångspunkt från den bild som redovisas i de båda delårsrapporterna för 2006 har styrelsen knappast ansett sig haft anledning att i någon större utsträckning fatta korrigerande beslut på en övergripande nivå. Däremot hade styrelsen haft anledning att ta ytterligare initiativ för att komma tillrätta med de ekonomiska obalanserna inom vissa länsverksamheter, inom den högspecialiserade vården och inom läkemedelsområdet.

Prognosen i delårsrapport 1 för 2007 indikerar ett underskott uppgående till 46 miljoner kronor (76 miljoner kronor sämre än budget). Prognosen i delårsrapport 2 för 2007 indikerar ett underskott som uppgår till 29 miljoner kronor (59 miljoner kronor sämre än budget). Samtliga prognoser som presenterats under 2007 ger indikationer på ett underskott.

I delårsrapport 1 för 2007 framhåller styrelsen att det ekonomiska läget försämrats jämfört med tidigare prognoser och att en starkt bidragande orsak till detta är utfallet av lönerörelsen och de svårigheter som finns inom vissa divisioner att hålla angiven budget samt kostnadsutvecklingen inom högspecialiserad vård och läkemedel. Styrelsen understryker att kostnadskontroll och produktion skall ligga i fokus den kommande perioden. Den 9 januari 2007 framhåller styrelsen i en skrivelse till revisorerna att "landstingsstyrelsen är övertygad om att verksamheterna kommer att klara detta....(styrelsen) kommer att följa utvecklingen mycket noga för att se om nya beslut behöver tas"

Styrelsen framhåller också att styrkortsuppföljningen visar på problem inom området "tillgänglighet" och problem med att nå målet med en minskad "sjukfrånvaro". Måluppfyllelsen är däremot god vad avser "säkert omhändertagande".

I de delårsrapporter som redovisats under 2007 framkommer en lägre grad av måluppfyllelse än föregående år. Styrelsen framhåller därför följande korrigerande åtgärder:

- ? åtgärdsförslag beträffande divisionen opererande specialiteter
- ? bättre resursutnyttjande inom familjeläkarsystemet
- ? bemanning av läkemedelsenheten
- ? restriktivitet med kurser, konferenser, materialinköp, köp av konsulter och övriga tjänster.

I behandlingen av delårsrapport 2 2007 godkänner styrelsen de av landstingsdirektören vidtagna åtgärderna i form av anställningsstopp, restriktioner vid kurser och konferenser samt inköpsstopp.

I delårsrapport 2 för 2007 framhåller styrelsen att periodbokslutet 2007 är väsentligen sämre än motsvarande tid 2006 och att prognosen tyder på ett underskott uppgående till 29 miljoner kronor. Styrelsen framhåller också att styrkortsuppföljningen visar på problem när det gäller tillgänglighet i vissa verksamheter. Flertalet verksamheter har också svårigheter att hålla budgetramarna.

I revisorernas bedömning av delårsrapporten efterlyser revisorerna styrelsens strategi och åtgärdsplan för att uppfylla målen för verksamhetsåret 2007.

Det kan konstateras att landstingsstyrelsen löpande fått underlag för att göra bedömningar av möjligheterna att nå de uppställda målen, dels genom prognoser för det ekonomiska resultatet, dels delårsrapporter för måluppfyllelsen i de fem perspektiven. Styrelsen har också beskrivit åtgärder för att, i första hand, nå ett ekonomiskt resultat som överensstämmer med budgetförutsättningarna. Utifrån konstaterandet att prognoserna för 2007 pekar på en negativ avvikelse i förhållande till budget har styrelsens åtgärder dock inte varit tillräckliga.

I ett avseende har styrelsen varit mycket tydlig i sina direktiv till verksamheterna; uppmaningen att det åligger divisionerna att anpassa verksamheten efter givna ekonomiska förutsättningar. Styrelsen framhåller bland annat i sina kommentarer till delårsrapport 1 2007 att ”divisionerna skall vidta erforderliga åtgärder för att uppnå balans i bemanningen i förhållande till de ekonomiska förutsättningarna”. Styrelsen har under verksamhetsåret inte närmare lämnat anvisningar hur en sådan, för vissa verksamheter, omfattande omställning skall genomföras eller vilka prioriteringar som skall utgöra grund för förändringsarbetet.

I skrivelse till fullmäktigemötet den 27-28 november framhåller styrelsen att ”I det nu föreliggande förslaget till landstingsplan med budget och flerårsplan redovisas styrelsens förslag till hur såväl de ekonomiska som verksamhetsmässiga målen ska kunna nås. Mot bakgrund av de förutsättningar som beskrivs i budgetskrivelsen bedöms detta dock inte kunna ske i ett slag, utan först på flera års sikt”. Genom sin skrivelse till fullmäktige har således styrelsen tydliggjort att korrigerande åtgärder för enskilda verksamheter måste ses i ett längre tidsperspektiv.

En grundläggande frågeställning är i vilket tidsperspektiv de fastställda målen är förenliga. Tillåter de ekonomiska målen/budgetförutsättningarna att verksamhetsmålen i alla delar går att uppfylla? Det är uppenbart att det i det korta perspektivet finnas en konflikt mellan till exempel målet rörande tillgänglighet och målet gällande de ekonomiska förutsättningarna.

Vilka åtgärder har styrelsen vidtagit för att möjliggöra för verksamheterna att nå målen?

Landstingsfullmäktige har i de aktuella verksamhetsplanerna slagit fast de strategiska målen för verksamheterna. För att stödja verksamheterna i arbetet med att nå målen har styrelsen fattat beslut om dokumentet ”Utveckling av styrning och ledning inom Landstinget i Värmland”. Beslutet i styrelsen har legat till grund för de konkreta åtgärder som rör bland annat följande:

? verksamheternas ansvar för högspecialiserad vård och annan upphandlad vård,

- ? verksamheternas ansvar för läkemedelskostnaderna,
- ? förtydligande av ansvar och mandat i linjeorganisationen (verksamheten har fullt mandat att föreslå hur uppdraget skall lösas och hur målen nås inom den ekonomiska ramen och inga centrala ”sparpaket” skall begränsa mandat),
- ? ny organisation med divisioner,
- ? ny organisation med sju staber och med fem staber grupperade efter styrkortsperspektivet, bland annat staben för strategiskt ledningsstöd och staben för verksamhetsstöd och upphandling,
- ? ny struktur för ledningsgrupper inom verksamheten.

Genom styrelsens beslut fick landstingsdirektören i uppdrag att fullfölja de i dokumentet redovisade förändringarna. Förändringsarbetet har i huvudsak verkställts inför verksamhetsåret 2007.

Med utgångspunkt från styrelsens beslut har landstingsdirektören i oktober 2006 formulerat en PM - ”Strategi för god ekonomisk hushållning”. Dokumentet behandlar bland annat frågor kring ledarskap, mål, mandat och ansvar. Det framhålls bland annat att ”korrigerande åtgärder skall vidtas omgående när uppföljningen visar att så erfordras” samt att ”ekonomiska obalanser som inte rättas till kan inte accepteras”.

Styrelsens beslut och landstingsdirektörens PM ger klagörande förutsättningar för verksamheten. Utifrån vad som anges i ovan angivna dokument har således *verksamheterna* det fulla ansvaret att nå samtliga mål, till exempel att anpassa verksamheten efter de ekonomiska förutsättningarna. Styrelsen har dock ett ansvar att agera om prognoser och delårsrapporter visar att verksamheterna inte kommer att nå målen. Styrelsens agerande i det avseendet har under den kartlagda perioden inte varit tillräckligt.

Utvärderar och analyserar styrelsen informationen i det balanserade styrkortet och prognoserna och görs analysen på ett tillfredsställande sätt?

Landstingsstyrelsen får i delårsrapport information om uppföljning av det balanserade styrkortet. I delårsrapporten finns uppföljningen/analysen redovisad, dels för varje division (motsvarande), dels övergripande för landstinget. Styrelsen överlämnar delårsrapporten med kommentarer till landstingsfullmäktige.

I delårsrapporten finns följande underlag:

- ? Styrelsens skrivelse och analys till landstingsfullmäktige,
- ? Sammanfattning av delårsbokslut och prognos,
- ? Resultaträkning, balansräkning, finansieringsanalys mm samt kommentarer till dessa,

- ? Sammanställning över budget och prognoser,
- ? Likviditetssituation,
- ? Uppföljning av verksamhetsplan,
- ? Rapport investeringsläge,
- ? Rapport från respektive division.

Under verksamhetsåret 2007 behandlar landstingsstyrelsen sju prognoser. I prognoserna finns uppgifter om:

- ? Sammanfattning av prognosens innehåll och resultat,
- ? Resultatprognos, kostnads- och intäktsutveckling,
- ? Likviditetsutveckling,
- ? Uppgifter om värdet på värdepapper,
- ? Prognos och kommentarer från respektive division.

Från och med prognos 6 för 2007 finns en styrkortsuppföljning som inte har redovisats i tidigare prognoser.

Det balanserade styrkortet följs upp i delårsrapporten och styrelsens utvärdering och analys av styrkortet redovisas för landstingsfullmäktige. I revisorernas bedömning av delårsrapport 2 för 2007 har revisorerna framfört att styrelsen bör kvalitetssäkra styrkortets resultat så att inte slutsatser dras på felaktiga grunder. Revisorernas påpekande gjordes bland annat utifrån att mätningar om patienternas tilltro till vården inte styrktes av nationella data och att uppgifter om sjuktal inte var vidimerade i styrelsens analys.

Revisorerna har kunnat konstatera att divisionernas kommentarer i tidigare delårsrapporter inte varit strukturerade på ett likartat sätt. Numera används gemensamma mallar för rapporteringen från divisionerna och denna rapportstandardisering har förhöjt värdet av kommentarerna/underlaget och bör underlätta styrelsens analyser.

Sammanfattningsvis kan anföras att de strategiska målen i respektive perspektiv är adekvata medan en utveckling främst bör ske av framgångsfaktorer och nyckelmått. Styrelsens analys och bedömning av orsaken till avvikelser i förhållande till målen bör utvecklas.

Tillvaratar landstingsstyrelsen resultatet av analysen för nya beslut och ställningstaganden?

De uppgifter och analyser som redovisas i delårsrapport, prognos och i årsredovisningen behandlas regelbundet av landstingsstyrelsen. I uppföljningsrapporter under verksamhetsåret 2007 framkommer en negativ utveckling vad gäller ekonomiperspektivet och vissa av de övriga perspektiven i det balanserade styrkortet (bland annat tillgänglighet). Fokus i föreliggande granskning har därför lagts på att analysera de av styrelsen agerande under år 2007.

Den bifogade redovisningen (bilaga 2) av landstingsstyrelsens ärenden visar att styrelsen löpande får adekvat information om den ekonomiska utvecklingen och åtminstone vid tre tillfällen under året får information om måluppfyllelsen beträffande verksamhetsmålen.

Landstingsstyrelsen har behandlat de prognoser som hittills redovisats under 2007 och styrelsen har av landstingsdirektören fått redovisning av olika åtgärder som genomförs respektive planeras. Styrelsen har godkänt de åtgärder som landstingsdirektören redovisat. De åtgärder som styrelsen behandlat under 2007 har berört:

- ? förstärkning av läkemedelskommitté och läkemedelsenhet
- ? genomlysning av opererande specialiteter,
- ? genomlysning av familjeläkarsystemet,
- ? anställningsstopp, inköpsstopp, restriktioner för kurser och konferenser
- ? förbättrad styrning och ledning,
- ? frågan om bemanningsutvecklingen,
- ? tydliggörande att budgetramarna för respektive division gäller.

I granskningsarbetet har styrelsens beslut av den 8 maj 2007 noterats; ”att det i fortsättningen skall framgå av prognoserna vilka konkreta åtgärder som görs eller planeras”. De åtgärder som styrelsen sanktionerat i sina beslut är exempel på korrigerande åtgärder för att nå målen. Flera av åtgärderna kan dock inte förväntas få genomslag under verksamhetsåret 2007 utan först i ett längre tidsperspektiv. Med utgångspunkt från att styrelsens egna prognoser för 2007 pekar på ett underskott, har åtgärderna för att nå budgetmålet 2007 varit otillräckliga.

Som redovisats tidigare har styrelsen till fullmäktige framhållit att de korrigerande åtgärderna måste ses i ett längre tidsperspektiv än budgetåret 2007. Styrelsen har därför behandlat 2007 års brister i måluppfyllelse i landstingsplanen för 2008-2011. Styrelsens utgångspunkter är rimliga då det är viktigt att allt förändringsarbete genomförs i ett hållbart och långsiktig perspektiv. Detta får dock inte innebära att styrelsen underlåter att vidta åtgärder som går att genomföra under verksamhetsåret. Som underlag för analys och beslut kommer det återupptagna nyckeltalssamarbetet, med jämförelser mellan landsting, att kunna utgöra ett viktigt underlag.

Styrkortsuppföljningen har fram till prognos 6 enbart redovisats i delårsrapporterna. Det innebär att styrelsen vid tre tillfällen per år får indikationer på hur verksamhetsmålen kommer att uppfyllas. Granskningen har inte visat att styrelsen, i samband med styrkortsredovisningen, fattat några beslut om kor-

rigerande åtgärder för att nå verksamhetsmålen. Det är först i prognos 6 2007 som de planerade åtgärderna för respektive division har tydliggjorts.

På vilket sätt kommunicerar styrelsen frågor kring mål och måluppfyllelse med fullmäktige och med verksamheterna?

Landstingsstyrelsen har under verksamhetsåren 2006 och 2007 vid ett flertal tillfällen för fullmäktige redovisat uppföljning och analys av måluppfyllelsen. Landstingsstyrelsen har i den delen fullgjort sitt återrapporteringsansvar. Som påpekas i annat sammanhang i detta dokument kan dock styrelsens analys och åtgärdsförslag utvecklas.

Vid landstingsfullmäktigemötet den 31 oktober 2007 fördes en lång diskussion om delårsrapporten och om revisorernas bedömning. Efter ajournering beslutade fullmäktige att ge styrelsen i uppdrag att vid nästkommande fullmäktigemöte redovisa vilka åtgärder som vidtagits och som planeras för att komma till rätta med de problem som revisorerna lyft fram i sin bedömning. Enligt fullmäktiges beslut skall redovisningen ha perspektivet 2008 och framåt. Fullmäktige tog med detta beslut en aktiv roll i kommunikationen med styrelsen avseende styrelsens ansvar för att nå uppsatta mål.

I verksamhetsplaneringen och i uppföljningen kommunicerar styrelsen i första hand med landstingsdirektörerna. Landstingsdirektörerna samverkar i nästa steg med divisionsledningarna som i sin tur kommunicerar med verksamhetscheferna. Verksamhetscheferna har kontakten med de enskilda medarbetarna. Denna ansvarsfördelning ger tydlighet i ansvar och uppdrag men ställer också stora krav på en fungerande kommunikationskedja, dels ska centralt fattade beslut implementeras i hela organisationen, dels ska effekter, erfarenheter med mera, återföras från verksamheterna till politisk- och administrativ ledningsnivå. En väl utvecklad och fungerande kommunikation mellan landstingsstyrelsen-landstingsdirektören-divisionschef-verksamhetschef-medarbetare är viktig om mål och måluppföljning ska kunna hanteras på ett tillfredsställande sätt. Frågor kring implementering av politiska beslut och återkoppling från verksamheten hur besluten verkställts är av stor betydelse. Styrelsen bekräftar betydelsen av detta genom att i förslag till landstingsplan för 2008-2011 framhålla behovet av att utveckla bland annat verksamhetsuppföljningen.

Avslutande kommentar

Landstingsstyrelsen har en dokumenterad planering och uppföljning för att nå de av fullmäktige fastslagna finansiella- och verksamhetsmålen. Instrumenten för uppföljning är främst delårsrapporterna (med det balanserade styrkortet) och prognoserna. Landstingsstyrelsen har även tillskapat en ny organisation med divisioner och staber som på ett adekvat sätt kan hantera verksamhetens uppdrag och mål samt följa upp måluppfyllelsen. Dokumenten "Utveckling av styrning och ledning inom Landstinget i Värmland" och

”Strategi för god ekonomisk hushållning” är viktiga plattformar för utveckling av landstingets organisation.

Granskningen visar att landstingsstyrelsen vid ett stort antal tillfällen under 2006 och 2007 behandlat eller fått information om mål och måluppfyllelse i landstingets organisation. Styrelsens beslut om korrigerande åtgärder för att nå de finansiella målen har dock under 2007 varit otillräckliga då samtliga prognoser pekar på ett resultat som är sämre än budget. Styrelsen har dock i skrivelse till fullmäktige understrukit att korrigerande åtgärder redovisas i landstingsplan, budget och flerårsplan för 2008-2011.

I styrkortsuppföljningen i delårsrapporterna redovisar styrelsen i vilken grad verksamhetsmålen bedöms kunna uppfyllas under året. I delårsrapport 2 för 2007 redovisar styrelsen en försämrad måluppfyllelse inom flera perspektiv. Styrelsen redovisar, innan prognos 6 presenteras, ingen strategi eller åtgärdsplan för att förbättra måluppfyllelsen. Detta tog också fullmäktige fasta på vid behandlingen av delårsrapporten och gav styrelsen i uppdrag att återkomma med en redogörelse för erforderliga åtgärder för att nå målen.

Det är rimligt att fullmäktige i samband med prognoser och delårsrapporter får en redovisning av vilka avsikter styrelsen har för nå de av fullmäktige fastslagna målen. Denna redovisning kan lämpligen utgå från den redovisning som görs från och med prognos 6 2007. Kommunikationen med fullmäktige utvecklas genom detta förfarande och fullmäktige ges underlag för att eventuellt ge styrelsen direktiv för vidare arbete.

Det kan konstateras att *landstingsstyrelsen har en organisation och instrument för att verkställa och följa upp fullmäktiges mål*. Styrelsen bör *utveckla analysen av måluppfyllelsen och stärka kommunikationen med landstingsfullmäktige och verksamheten*. Landstingsstyrelsen redovisar under den kartlagda perioden endast i begränsad omfattning *korrigerande åtgärder* för att nå verksamhetsmålen.

Bo H Eriksson
Certifierad kommunal revisor

Bilagor

1. Landstingsstyrelsens redovisning i det balanserade styrkortet av måluppfyllelsen.
2. Landstingsstyrelsens och landstingsfullmäktiges behandling under 2006 och 2007 av måluppfyllelsen.

Bilaga 1

Landstingsstyrelsens redovisning i det balanserade styrkortet av måluppfyllelsen.

(exempel från delårsrapport 1 år 2007)

Medborgare

För att mäta måluppfyllelsen av det strategiska målet ”God hälsa, trygghet och livskvalitet” följs flera parametrar upp, både på kort och lång sikt och på olika nivåer.

1: Att medborgarna har tilltro till att rätt vård finns när behov uppstår

Mått: Andel verksamheter som har uppnått sina mål avseende patientnöjdhet.

Mål: Alla verksamheter.

Måluppfyllelse: Under föregående år har målet i detta perspektiv följts upp genom att mäta hur många verksamheter som genomför undersökningar på patientnöjdhet. Inför 2007 mäts hur många verksamheter som uppfyller sin målsättning avseende patientnöjdhet. Glädjande är att konstatera att samtliga verksamheter utom en kommer att uppfylla målet under året.

2: Att vi har ett helhetsperspektiv på omhändertagandet

Mått: Andel länsverksamheter/managementområden som har en strategi för förebyggande hälso- och sjukvård.

Mål: Ökande andel.

Måluppfyllelse: Målet är att vi under året, jämfört med 2006, får en ökande andel verksamheter som har en strategi för förebyggande hälso- och sjukvård. För de verksamheter detta är relevant rapporterar sex verksamheter uppfyllt resultatmål. Två verksamheter tror sig inte kunna uppfylla målet och lika många anser att de kommer att klara målet senare i år.

3: Att vi har god tillgänglighet

Mått: Uppfylld vårdgaranti.

Mål: Alla länsverksamheter.

Måluppfyllelse: För de verksamheter som omfattas av vårdgarantin rapporterar tre att man inte uppfyller vårdgarantin, övriga fem att man delvis uppfyller den. För mer detaljerad redovisning hänvisas till den månatliga vårdgarantirapporteringen.

Processer

Det strategiska målet inom processperspektivet är ”Effektiv verksamhet med högsta kvalitet”. För att mäta måluppfyllelsen följs även här flera parametrar upp på olika nivåer.

4: Att vi har en aktiv kvalitetsuppföljning

Mått: Andel verksamheter som rapporterar till och har en fungerande rutin för egen uppföljning av data från nationella kvalitetsregister

Mål: Alla verksamheter.

Måluppfyllelse: Målet under 2006 var att alla verksamheter skulle identifiera lämpliga mått för kvalitetsuppföljning. Under 2007 ska verksamheterna ha en fungerande rutin för hur data följs upp och används i förbättringsarbetet. Här rapporterar endast en verksamhet att man inte tror sig uppfylla målet.

5: Att vi har ett säkert patientomhändertagande

Mått: Andel verksamheter som hanterar avvikelserapporter enligt landstingets Riktlinjer och råd.

Mål: Alla verksamheter.

Måluppfyllelse: Detta är en ny framgångsfaktor och mycket glädjande är att samtliga verksamheter rapporterar positiv måluppfyllelse.

6: Att alla verksamheter har ett tydligt uppdrag

Mått: Andel verksamheter som har ett tydligt uppdrag.

Mål: Alla verksamheter.

Måluppfyllelse: Under 2006 påbörjades arbetet med att tydligare beskriva verksamheternas uppdrag. Bl a genom att målsätta och följa upp produktionen. Tertial 1 beskriver två verksamheter svårigheter att uppnå detta mål. Övriga anser sig redan uppnått målet eller på väg att uppnå det.

Utveckling

Det strategiska målet ”Ledande i verksamhetsutveckling” följs upp med två parametrar:

Att evidensbaserad kunskap finns tillgänglig

Mått: Antal vårdprogram som publicerats genom våra gemensamma databaser.

Mål: Alla befintliga vårdprogram reviderade och publicerade.

Följs upp övergripande vid årets slut.

7: Att ha ett förhållningssätt som ger medarbetarna förutsättningar att delta i utvecklingsarbete/forskning

Mått: Andel länsverksamheter som utifrån landstingets FoU-plan har genomfört egna FoU-arbeten.

Mål: Alla verksamheter.

Måluppfyllelse: 2006 upprättades en landstingsövergripande forsknings- och utvecklingsplan som ska implementera i verksamheterna. Trots det hårda trycket på verksamheterna är det glädjande att alla länsverksamheter utom en kan avsätta resurser för utvecklingsarbete.

Medarbetare

Det strategiska målet inom medarbetarperspektivet är "Arbetsglädje". För att mäta måluppfyllelsen följs följande parametrar upp:

8 och 9: Jämställdhet och jämlikhet

Mått: Sysselsättningsgrad.

Mål: Alla anställda som önskar skall erbjudas heltid.

Måluppfyllelse: Målet att alla skall erbjudas heltidsanställning har funnits med under de senaste åren. De flesta verksamheter klarar detta idag men några återstår. Det pågår också ett arbete med att definiera på vilket sätt landstinget skall uppfylla målet. Det kommer att tydliggöra för verksamheterna hur de skall arbeta med frågan på ett bättre sätt.

Mått: Osakliga löneskillnader på grund av kön.

Mål: Inga osakliga löneskillnader på grund av kön.

Måluppfyllelse: När det gäller osakliga löneskillnader på grund av kön är alla verksamheter ha god kontroll över detta. Man räknar också med att åtgärda eventuella osakliga skillnader under året.

10 och 11: Att skapa en bra fysisk och psykosocial arbetsmiljö:

Mått: Andel länsverksamheter som har ett fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete skall vara 100 %.

Mål: 100%.

Måluppfyllelse: Samtliga verksamheter räknar med att uppfylla målet under året. Arbetet med att utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet har stötats av projektet Sunt LiV. Nu när samtliga verksamheter bedömer att de kommer att uppnå målet kommer också projektet att avvecklas.

Mått: Sjukfrånvaro.

Mål: 5.6 % i genomsnitt för hela landstinget.

Måluppfyllelse: Sjukfrånvaron kommer inte att sänkas till 5,6 %. Flera verksamheter har en betydligt högre sjukfrånvaro så snittet kommer inte att hamna på målnivån. Fortsatt utveckling av rehabiliteringsrutiner samt en inriktning på mer hälsofrämjande arbete planeras därför.

12: God förmåga att försörja organisationen med kompetens:

Mått: Balans mellan ST- läkare under utbildning och kommande pensionsavgångar bland överläkare.

Mål: Alla verksamheter ska ha kartlagt pensionsavgångar av läkare inom den kommande 10-årsperioden och upprätta en långsiktig planering för ST-utbildning.

Måluppfyllelse: En mer strukturerad planering av läkarförsörjningen har påbörjats. En samordning för hela landstinget kommer att ske. Förhoppningsvis kommer planeringen för hur genomförandet skall se ut vara klar under året. Att inom ramen för pågående ST-utbildningar ha täckning för kommande pensionsavgångar kommer att dröja ytterligare tid.

Ekonomi

För att mäta måluppfyllelsen av det strategiska målet "Effektivt resursutnyttjande" följs följande parametrar:

13: Att såväl politik som verksamhet planerar och prioriterar utifrån ett helhetsperspektiv

Mål: Andel länsverksamheter som har genomfört en prioriteringsdiskussion utifrån landstingets gemensamma modell.

Mål: Alla verksamheter.

Måluppfyllelse: Endast två verksamheter anser sig uppfylla målet. Flera verksamheter anser sig inte kunna uppfylla målet under 2007.

14: Att uppnå ett ekonomiskt resultat som är uthålligt och ger handlingsfrihet

Mått: Andel länsverksamheter/managementområden som uppnår beslutat resultatmål.

Mål: Alla länsverksamheter ska uppnå beslutat resultatmål under 2007.

Måluppfyllelse: Här rapporterar flera verksamheter att man inte kan uppnå målet.

Bilaga 2

Landstingsstyrelsens och landstingsfullmäktiges behandling under 2006 och 2007 av måluppfyllelsen.

Landstingsstyrelsen 15 mars 2006

Vid styrelsens möte redovisades årsbokslutet för 2005. Måluppfyllelsen i de fem perspektiven redovisades. Styrelsen fattade inga beslut.

Landstingsstyrelsen 11 april 2006

Prognos 1 presenterades. Av protokollet framgår att budgetförutsättningarna redovisades medan de övriga målen i de fem perspektiven inte kommenterades.

Styrelsen beslutade

Att med godkännande lägga rapport 1 2006 till handlingarna.

Landstingsstyrelsen 9 maj 2006

Prognos 2 presenterades. Av protokollet framgår att budgetförutsättningarna redovisades medan de övriga målen i de fem perspektiven inte kommenterades.

Styrelsen beslutade

Att med godkännande lägga prognos 2 2006 till handlingarna.

Landstingsstyrelsen 30 maj 2006

Landstingsdirektören informerade om tertialrapport 1. Av protokollet framgår inte att målen i de fem perspektiven kommenterades. I denna fråga fattade styrelsen inget beslut.

Landstingsstyrelsen 7 juni 2006

Landstingsstyrelsen tog den 7 juni 2006 ställning till delårsrapporten och konstaterade att prognosen visar ett ekonomiskt resultat på + 73 miljoner kronor, 44 miljoner kronor bättre än budget. Beträffande verksamhetens mål konstaterar styrelsen att ”åtgärderna för att klara den nationella vårdgarantin är hittills en lyckad kraftsamling. Generellt sett bedöms de produktionsmål som satts upp för året att kunna uppfyllas.” Styrelsen framförde även att ”den pågående generella förbättringen av systemen för ledning och styrning kombinerat med riktade åtgärder såsom etablering av den nya läkemedelsenheten skall säkra utvecklingen till en stabil ekonomisk hushållning”.

Styrelsen beslutade

Att med godkännande av föreslagna åtgärder lägga delårsbokslutet och prognosen efter första tertialet till handlingarna.

Landstingsfullmäktige 13 juni 2006

Efter en redogörelse av landstingsdirektören och redovisningschefen beslutade fullmäktige

Att lägga redovisningen till handlingarna.

Det förelåg inget skriftligt ärende till fullmäktige. De muntliga redogörelserna rörde främst den ekonomiska utvecklingen men vårdgarantin, bemanningssituation och införandet av familjeläkarsystemet kommenterades också.

Landstingsstyrelsen 12 september 2006

Prognos 4 presenterades. Av protokollet framgår att de ekonomiska förutsättningarna redovisades medan de övriga målen i de fem perspektiven inte kommenterades.

Landstingsstyrelsen beslutade

Att med godkännande lägga rapport 4 2006 till handlingarna.

Landstingsstyrelsen 17 oktober 2006

Landstingsstyrelsen beslutade i enlighet med kansliets förslag, med avlåtande av skrivelse (se nedan fullmäktige 31 oktober) till landstingsfullmäktige föreslå, att landstingsfullmäktige beslutar

Att godkänna delårsrapporten per den 31 augusti 2006.

Landstingsstyrelsen 24 oktober 2006

Prognos 6 presenterades. Av protokollet framgår att de ekonomiska förutsättningarna redovisades medan de övriga målen i de fem perspektiven inte kommenterades. Styrelsen fattade inget beslut i ärendet.

Landstingsfullmäktige 31 oktober 2006

I skrivelse till fullmäktige framhåller styrelsen att under förutsättning ”att kostnadsökningarna under resten av året kan hållas under kontroll, kommer landstinget att redovisa ett resultat som är bättre än budgeterat och därmed uppnå den finansiella målsättningen för år 2006”. Vidare framhåller styrelsen att ”när det gäller verksamheternas mål kan styrelsen konstatera att samtliga länsverksamheter nu arbetar med styrning, planering och uppföljning enligt landstingets styrkortsmodell. Den kommer att vara helt implementerad under år 2007. Jämfört med föregående år är utvecklingen positiv inom de flesta målområden, även om det finns exempel på motsatt utveckling. I medborgarperspektivet är måluppfyllelsen avseende telefontillgäng-

ligheten mycket svag. Här kommer nu att vidtas kraftfulla förbättringsåtgärder genom förbättrade tekniska lösningar och en genomgång av arbetsmetoder i anslutning till detta. När det gäller uppfyllande av den nationella vårdgarantin är utfallet hittills positivt. Trycket på verksamheterna ökar dock och en fördjupad analys av utvecklingen kommer att redovisas före årsskiftet. I process-, utvecklings- och medarbetarperspektivet är måluppfyllelsen i huvudsak god. Dock har minskningen av sjukfrånvaron bromsats upp under de senaste månaderna vilket inger viss oro när det gäller årets målsättning för den samlade sjukfrånvaron”.

För första gången redovisade revisorerna sin bedömning av delårsrapporten. Sammanfattningsvis framförde revisorerna att ”de finansiella målen är uppfyllda utifrån delårsrapportens resultat och att det pågår ett systematiskt arbete för att uppnå de verksamhetsmål som fullmäktige fastställt”

Fullmäktige beslutade

Att godkänna delårsrapporten per den 31 augusti samt att lägga denna och revisorernas skrivelse till handlingarna.

Landstingsstyrelsen 22 november 2006

Landstingsstyrelsen informerades om prognos 7. Av protokollet framgår att de ekonomiska förutsättningarna redovisades medan målen för de övriga fem perspektiven inte kommenterades. Styrelsen fattade inga beslut i detta ärende.

Landstingsstyrelsen godkände åtgärder för utveckling av styrning och ledning i Landstinget i Värmland (divisioner, staber mm).

Landstingsstyrelsen 9 januari 2007

Landstingets revisorer tog ställning till svar på revisorernas revisionsrapport ”Budgetfördelning inför 2007 – övervägande och beslut”. Revisorerna framförde i sin rapport farhågor för att en överföring av kostnadsansvaret för högspecialiserad vård och läkemedel inte skulle ge de ekonomiska effekter resultatmässigt som styrelsens budgetförslag innebar. Styrelsen å sin sida skrev i sitt yttrande av den 9 januari 2007 att ”Landstingsstyrelsen är övertygad om att verksamheterna kommer att klara detta...”. Styrelsen framhöll även att styrelsen kommer att ”följa utvecklingen mycket noga för att se om nya beslut behöver tas”

Landstingsstyrelsen 20 februari 2007.

Bokslutet redovisades. Måluppfyllelse i de fem perspektiven redovisades. Styrelsen fattade inga beslut i detta ärende.

Landstingsstyrelsen 13 mars 2007

Landstingsstyrelsen beslutade

Att överlämna upprättad årsredovisning för 2006 till revisorerna och till landstingsfullmäktige samt med avlåtande av skrivelse (fyllig beskrivning av måluppfyllelsen i perspektiven) till landstingsfullmäktige föreslå

Att landstingsfullmäktige godkänner årsredovisningen för år 2006.

Landstingsstyrelsen 26 mars 2007

Landstingsstyrelsen beslutade om vissa korrigeringar i årsredovisningen (orsakerna till det prognostiserade överskottet).

Landstingsstyrelsen 10 april 2007

Landstingsstyrelsen presenterades prognos 1. Prognosen lades till handlingarna med godkännande av föreslagna åtgärder (Åtgärder: pågående analys av division opererande specialiteter, åtgärder inom läkemedelsområdet samt god hushållning med tillgängliga resurser).

Landstingsfullmäktige 23-24 april 2007

Förelåg landstingsstyrelsens skrivelse om årsredovisningen (fyllig beskrivning av bland annat måluppfyllelse i perspektiven). Landstingsfullmäktige godkände årsredovisningen.

Landstingsstyrelsen 8 maj 2007

Landstingsstyrelsen presenterades prognos 2. Styrelsen beslutade

Att med godkännande av de föreslagna åtgärderna lägga redovisningen till handlingarna samt

Att det i fortsättningen skall framgå av prognoserna vilka åtgärder som görs eller planeras.

De åtgärder som första att-satsen hänvisar till omfattar enligt protokollet: ”Förutom de åtgärderna rörande opererande specialiteter samt läkemedelskostnaderna är det nu viktigt att alla verksamheter inom ramen för det löpande arbetet iakttar återhållsamhet med samtliga påverkbara kostnader för att nå de budgeterade ekonomiska målen och bibehålla den positiva trenden från föregående år”:

Landstingsstyrelsen 5 juni 2007

Delårsrapport med delårsbokslut och prognos 3 presenterades. I styrelsens protokoll redovisas främst orsakerna till resultatförsämring, nettokostnadsutvecklingen etc. Tyngdpunkten i redovisningen är på den ekonomiska bedömningen men styrelsen kommenterar i en mening även styrkortsuppföljningen och framhåller att problemen med tillgänglighet kvarstår i vissa verksamheter.

Kostandsutvecklingen inom läkemedelsområdet och inom högspecialiserad vård redovisades muntligen för styrelsen utifrån vad som aviserats i delårsrapporten.

Landstingsstyrelsen beslutade

Att med de i tjänstemannaledningens sammanfattning föreslagna åtgärderna lägga redovisningen till handlingarna samt

Att godkänna bilagda skrivelse till landstingsfullmäktige om delårsrapport 1 per den 30 april 2007.

De åtgärder som första att-satsen hänvisar till omfattar enligt protokollet: ”definiera erforderliga produktionsvolymerna, identifiera temporära åtgärder, slutföra genomlysningen av familjeläkarsystemet, förstärka läkemedelsenheten, bemanna närsjukvårdsorganisationen med egen personal, att särskilt följa redovisningen av kostnadsutvecklingen för köpt vård samt att månadsvis noga följa bemanningssituationen”.

Landstingsfullmäktige 19 juni 2007

Landstingsdirektören sammanfattade läget och redovisade korrigerande åtgärder som kommer att vidtas omgående som bl a innebär att definiera erforderliga produktionsvolymerna, identifiera temporära åtgärder, slutföra genomlysningen av familjeläkarsystemet, förstärka läkemedelsenheten, bemanna närsjukvårdsorganisationen med egen personal fram till årsskiftet 2008-09, att särskilt följa redovisningen av kostnadsutvecklingen av köpt vård samt att månadsvis noga följa bemanningssituationen. Åtgärder inom divisionerna pågår och en redovisning av anställnings- och övertidsstopp på de enheter där det behövs skall presenteras. Kostnader för aktiviteter som ej är direkt patientpåverkande, bl a kurser och konferenser samt inköp skall hållas nere. Vidare måste underlaget förbättras när det gäller vårdköer inom vårdgarantin, läkemedelskostnaderna, familjeläkarsystemet, inre och yttre effektivitet, samverkansprojekt med kommuner och landsting, fördelning av vårdutbud och arbetstidslagstiftningen. Under perioden 2008-2011 skall beslutade kostnadsreduktioner och fortsatt inre effektivisering göras som innebär en total kostnadsreduktion med gällande förutsättningar som motsvarar ca 245 miljoner kronor.

Landstingsfullmäktige beslutade

Att godkänna redovisade åtgärder samt att en återrapportering med åtgärdsplan lämnas på fullmäktiges nästa sammanträde samt

Att lägga delårsrapporten till handlingarna.

Beslutet om återrapportering med åtgärdsplan yrkades av Margareta Ivarsson med tillstyrkan av Ulric Andersson. I diskussionen som föregick beslutet framhöll styrelsens ordförande att fokus måste läggas på innevarande års budget för att komma till rätta med kostnadsutvecklingen framöver.

Landstingsstyrelsen den 4 september 2007

Landstingets prognos 4 förelades landstingsstyrelsen ”vid sittande bord”. Landstingsdirektören lämnade en muntlig information till styrelsen. I styrelsens protokoll redovisas fylligt det ekonomiska läget och de åtgärder (anställningsstopp, inköpsstopp mm) som landstingsdirektören beslutat om. I anslutning till styrelsens möte hölls ett seminarium tillsammans med landstingets ledningsgrupp. Vid seminariet diskuterades bland annat ekonomiska ramar, ekonomisk hushållning, prognoser mm.

Landstingsstyrelsen beslutade

Att med godkännande av de föreslagna åtgärderna lägga redovisningen till handlingarna.

Vid fullmäktigemötet den 19 juni 2007 fattade fullmäktige beslut om att en återrapporering med åtgärdsplan skulle redovisas vid nästkommande fullmäktigemöte. Landstingsstyrelsen fattade vid mötet den 4 september inget beslut om denna rapportering till fullmäktige.

Landstingsfullmäktige den 17 september 2007

Vid möte den 19 juni 2007 beslutade fullmäktige att en återrapporering med åtgärdsplan skulle redovisas vid nästkommande möte (4 september). Vid mötet redovisade landstingsdirektören muntligt det ekonomiska läge och en skriftlig rapport med åtgärder redovisades och delades ut. Fullmäktige fattade inget beslut i ärendet.

Landstingsstyrelsen den 16 oktober 2007

Delårsrapport 2 2007 och prognos 5 presenterades och en redogörelse lämnades över styrkortet och de förändringar i måluppfyllelse som skett sedan förra delårsrapporten.

Landstingsstyrelsen beslutade godkänna delårsrapporten per den 31 augusti 2007.

Landstingsstyrelsen den 23 oktober 2007

Landstingets revisorer redovisade sin bedömning av styrelsens delårsrapport. Revisorerna pekade bland annat på nettokostnadsutvecklingen och efterlyste styrelsens strategi och åtgärdsplan för att nå de av fullmäktige fastslagna målen.

Landstingsfullmäktige den 30 och 31 oktober

Delårsrapporten med tillhörande prognos 5 hade översänts till fullmäktige och innehållet presenterades muntligt. Revisorernas bedömning hade likväl översänts och revisorernas ordförande kommenterade innehållet. Vid mötet yrkade Roland Lében på att fullmäktige skulle ge styrelsen i uppdrag att, utifrån revisorernas bedömning, lämna en redovisning vid nästkommande

fullmäktigemöte över åtgärder för att nå målen. Efter ajournering beslutade fullmäktige enligt yrkandet.

Landstingsfullmäktige beslutade

Att godkänna delårsrapporten

Att med anledning av rapporten uppdra åt landstingsstyrelsen att vid nästkommande fullmäktigemöte redovisa vidtagna och planerade åtgärder för att komma till rätta med de problem, som revisorernas rapport lyfter fram, i ett längre perspektiv fr.o.m. 2008.

Landstingsstyrelsen den 12 november 2007

Prognos 6 för 2007 presenterades. Protokollet har en fyllig redovisning av det ekonomiska läget. Landstingsstyrelsen beslutade

Att med godkännande lägga redovisningen till handlingarna.

Landstingsstyrelsen beslutade att föreslå landstingsfullmäktige

Att fastställa landstingsplan 2008-2011 med bilagor, budget med ingående poster för år 2008 och flerårsplan för åren 2008-2011 samt

Att under planperioden tillgälligt frångå målen om ett årligt överskott på minst två procent av skatteintäkter och generella statsbidrag

Landstingsstyrelsen behandlade även ärendet om åtgärder med anledning av revisorernas synpunkter på delårsrapport 2 2007. Landstingsstyrelsen beslutade att förelägga fullmäktige en skrivelse och att fullmäktige beslutar

Att godkänna redovisningen.

Landstingsfullmäktige 27-28 november 2007

Landstingsfullmäktige godkände styrelsens skrivelse ang planerade åtgärder för att nå målen.