



Verksamhetsstyrning - Transportverksamheten

Revisionsrapport

Sammanfattning

Syftet med granskningen har varit att verifiera Regionstyrelsens system för styrning, uppföljning och kontroll på verksamhetsnivå. Transportverksamheten prioriterades som granskningsobjekt för detta syfte.

Vår sammantagna bedömning är att ett system för styrning, uppföljning och kontroll endast kan verifieras i begränsad utsträckning. Vi har exempelvis noterat att det inte finns ett beslutat uppdrag för verksamheten vilket, enligt vår mening, är en förutsättning för att styrelsen ska kunna bedöma verksamhetens ändamålsenlighet. Vi bedömer däremot att verksamheten har omsatt Regionfullmäktiges och Regionstyrelsens styrning i sin planering. Granskningen har i övrigt indikerat att verksamheten följer upp såväl sitt ekonomiska som verksamhetsmässiga resultat men att rapportering av verksamhetens resultat inte sker till överordnad nivå. Den ekonomiska uppföljningen under 2022 anser vi ha varit otillräcklig eftersom brister i faktureringen har uppmärksammats. Granskningen har i övrigt visat att det synes finnas ett system för åtgärder vid avvikelser i verksamhetens resultat. Vi bedömer vidare att verksamheten har rutiner för riskhantering vid verksamhetsförändringar men inte utifrån den regiongemensamma riktlinjen Intern styrning och kontroll.

Rekommendationer

Nedan framgår våra främsta rekommendationer till Regionstyrelsen.

- Initiera en dialog med förvaltningen/verksamheten i syfte att definiera dess uppdrag. Vi anser samtidigt att behovet av och formerna för uppdragsbeskrivningar för övriga verksamheter bör ses över och tydliggöras.
- Säkerställ att det vid varje givet tillfälle finns tilldelade attestuppdrag i enlighet med regionens styrande dokument.
- Tydliggör kopplingarna mellan styrelsens verksamhetsplan, förvaltningens verksamhetsplan och verksamheternas planering. Den organisatoriska nivån områdes del i styrningskedjan bör även tydliggöras.
- Se över formerna för rapportering i syfte att säkerställa verksamhetens ändamålsenlighet.
- Säkerställ fungerande rutiner för intern fakturering.
- Tydliggör hur den regiongemensamma riktlinjen för intern styrning och kontroll ska tillämpas på verksamhetsnivå.

Innehållsförteckning

<i>Sammanfattning</i>	2
<i>Innehållsförteckning</i>	3
1 <i>Bakgrund</i>	4
2 <i>Syfte, revisionsfrågor och avgränsning</i>	4
3 <i>Revisionskriterier</i>	5
4 <i>Metod</i>	5
5 <i>Resultat av granskningen</i>	6
5.1 Grunduppdrag.....	6
5.2 Ansvarsområden och befogenheter.....	8
5.3 Omsättning av Regionfullmäktiges och Regionstyrelsens styrning.....	9
5.4 Resultatrapportering och avvikelsehantering.....	11
5.5 Riskhantering.....	13
6 <i>Revisionell bedömning</i>	15

1 Bakgrund

Revisorerna bedömde i sin risk- och väsentlighetsanalys för 2023 att det finns risk för att servicefunktioner inte bedrivs tillfredsställande avseende:

- ändamålsenlighet,
- tydlighet i ansvarsfördelning och uppdrag, samt
- styrning och uppföljning.

Revisorerna bedömde det därför vara väsentligt med en fördjupad granskning av Regionstyrelsens stursystem på verksamhetsnivå. Transportverksamheten prioriterades som granskningsobjekt för detta syfte. Granskningen ingår i revisionsplanen för 2023.

Transportverksamheten är organiserad som en verksamhet inom område Fastighet och service inom Regionledningsförvaltningen. Det är en serviceverksamhet som utför diverse stöd avseende intern logistik till regionens verksamheter vid sjukhus-orterna men även till hälsocentraler, folktandvårdsinrättningar och andra verksamheter såsom exempelvis folkhögskolor.

2 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen har varit att verifiera Regionstyrelsens system för styrning, uppföljning och kontroll på verksamhetsnivå. Granskningen har varit inriktad mot nedanstående revisionsfrågor.

- Har verksamhetens grunduppdrag tydliggjorts?
- Har ledningens ansvarsområden och befogenheter tydliggjorts?
- Har Regionfullmäktiges och Regionstyrelsens styrning omsatts i verksamhetens planering?
- Har verksamheten följt upp och rapporterat sitt ekonomiska och verksamhetsmässiga resultat?
- Finns det system för åtgärder vid avvikelser i verksamhetens resultat?
- Finns rutiner för att hantera risker i verksamhetens processer?

Granskningen av om Regionfullmäktiges och Regionstyrelsens styrning har omsatts i verksamhetens planering har inriktats mot målstyrning och det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Granskningen är avgränsad till Transportverksamheten inom Regionledningsförvaltningen.

3 Revisionskriterier

De revisionskriterier som har utgjort underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar är huvudsakligen följande:

- Kommunallagen (SFS 2017:725),
- Regionstyrelsens reglemente,
- Policyn Samlad ledningsprocess (beslutad av Regionfullmäktige 2021-06-24 § 158),
- Riktlinjen Styrmodell (beslutad av Regionstyrelsen 2020-10-29 § 245),
- Riktlinjen Intern styrning och kontroll (beslutad av Regionstyrelsen 2018-05-09 § 156), samt
- Arbetsmiljöpolicy (beslutad av Regionfullmäktige 2022-02-24 § 37)

4 Metod

Granskningen har genomförts genom intervju och dokumentstudier.

Revisionsrapporten har kvalitetssäkrats enligt gällande rutiner, vilket bl.a. innebär att ett utkast till rapport har saklighetskontrollerats av Regiondirektören (tillika förvaltningschef för Regionledningsförvaltningen), områdeschef Fastighet och service, verksamhetschef Transportverksamheten samt verksamhetschef Planering och uppföljning.

5 Resultat av granskningen

5.1 Grunduppdrag

Under denna rubrik behandlas revisionsfrågan:

- Har verksamhetens grunduppdrag tydliggjorts?

Nedan framgår våra iakttagelser.

Av Regionstyrelsens reglemente framgår att ”Regionstyrelsen har till uppgift att stödja övriga nämnders verksamheter inom gemensamma servicetjänster, verksamhetsstöd och stabsfunktioner”.

Vi har inom ramen för granskningen efterfrågat dokumentation som beskriver Transportverksamhetens uppdrag/grunduppdrag. Enligt uppgift har Regionstyrelsen inte beslutat om ett sådant uppdrag. Vi har vidare inte uppfattat att det förekommit dialog mellan styrelsen och verksamheten om uppdraget.

Det har inte heller framkommit att uppdraget har formulerats/beslutats på en organisatoriskt överordnad nivå. Vi har även tagit del av Regionledningsförvaltningens verksamhetsplan. Den ger dock ingen information om Transportverksamhetens uppdrag. Vi har däremot noterat enskilda styrdokument som berör delar av verksamheten, såsom riktlinjer för flaggning, fordon och parkeringar.

Inom verksamheten finns dock en etablerad och tydlig bild av uppdragets inriktning och omfattning, nämligen att vara en internservicefunktion som tillgodoser regionens internlogistikbehov. De har upprättat en intern kartläggning bestående av 18 huvudprocesser:

- Avfall
- Textil
- Post
- Gods
- Externa turer
- Gas i lösa flaskor
- Mattransporter
- Läkemedelstransporter
- Patienttransporter
- Bårhus
- Kopiering
- Nattvaktmästare
- Materialförsörjning
- Garage/parkering
- Hjälpmedelstransporter
- SITHS/passerkort
- Leasingbilar
- Övrigt

Transportverksamheten har träffat avtal/överenskommelser med sina interna kunder vars transportbehov de ombesörjer. Dessa har i huvudsak träffats på förvaltningsövergripande nivå och beskriver vilka tjänster som levereras, prissättning och andra centrala förutsättningar. Avtalen har inte diarieförts.

Transportverksamheten omfattas av ett flertal lagar. Exempel är GDPR för läkemedelsdistribution, ADR-regelverket/lagstiftning för transport av farligt gods samt avfallsförordningen. Enligt uppgift omfattas ingen del av verksamheten av hälso- och sjukvårdslagen. Enligt verksamhetschefen finns en välfungerande dialog med de interna kunderna om krav i lagstiftning/lagefterlevnad.

Vi har i övrigt noterat att verksamheten har tilldelats ett ansvar i regionens krisberedskapsarbete. Ansvaret omfattar bland annat försörjningsberedskap och skyltning/anvisningar som en del av katastrofmedicinsk beredskap. Verksamhetschefen ingår i en regionövergripande krisledningsgrupp (Regional krisledning, RKL) för ledning och samordning av regionens resurser vid särskild händelse. Enhetscheferna ingår i lokala krisledningsgrupperingar (Lokal krisledning, LKL) för motsvarande arbete inom de geografiska områden som respektive närsjukvårdsområde utgör. RKL respektive LKL implementerades den 1 april 2023. Beslut om organisationen fattades den 21 mars 2023. Syftet är enligt beskrivning på intranätet att förtydliga och skapa en organisation för arbetet med civil beredskap samt att möjliggöra regiongemensamma ansträngningar för stärkt förmåga i kris och krig samt underlätta för verksamheterna att ta sitt verksamhetsansvar i kris/krig.

Kommentar

Flera regionövergripande styrdokument innehåller skrivningar som rimligen förutsätter att varje verksamhet tilldelats ett uppdrag.

Policyn Samlad ledningsprocess:

- Den interna styrningen ska påvisa att verksamheten fullgör sina föreskrivna uppgifter, samt uppnår beslutade mål och fullföljer uppdrag.

Riktlinjen Styrmodell:

- Varje organisatorisk nivå har ansvar att planera, genomföra och följa upp verksamhetens mål och grunduppdrag samt att utveckla verksamheten i relation till ekonomiska förutsättningar.

Riktlinjen Intern styrning och kontroll:

- Utifrån uppdrag, mål, lagar och regler ska risker identifieras och analyseras. En riskbedömning syftar till att identifiera var verksamhetens risker finns, samt att bedöma om åtgärder behöver vidtas för att hantera risken.

Policyn Medarbetarskap och ledarskap i Region Västernorrland (om chefsuppdrag):

- Du skapar tillit och transparens genom att beskriva, berätta och synliggöra mål och riktning och du involverar medarbetarna i verksamhetens uppdrag.

Därutöver är ett syfte med riktlinjen *Styrmodell* är att säkerställa att verksamheterna bedrivs ändamålsenligt. Det överensstämmer även med kommunallagens bestämmelser (6 kap. 6§). I avsaknad av grunduppdrag/uppdragsbeskrivningar bedömer vi att förutsättningar saknas för styrelsen att säkerställa verksamhetens ändamålsenlighet. Vi bedömer därför att styrelsen interna styrning och kontroll är otillräcklig.

Vi rekommenderar att styrelsen initierar en dialog med förvaltningen/verksamheten i syfte att definiera dess uppdrag. Vi anser samtidigt att behovet av och formerna för uppdragsbeskrivningar för övriga verksamheter bör ses över och tydliggöras.

Avseende de avtal som upprättats med verksamhetens interna kunder vill vi hänvisa till vår rekommendation om informationshanteringsplan i vår grundläggande granskning av Regionstyrelsen för 2022 (se diarienummer 22REV49). Huruvida avtalen med interna kunder ska diarieföras eller sparas på annat sätt, i syfte säkerställa tillgången till dem, bör framgå av en sådan plan.

5.2 Ansvarsområden och befogenheter

Under denna rubrik behandlas revisionsfrågan:

- Har ledningens ansvarsområden och befogenheter tydliggjorts?

Nedan framgår våra iakttagelser.

I Transportverksamhetens organisation finns sex chefer inklusive verksamhetschefen. Samtliga chefer har träffat ett individuellt chefsavtal med överordnad chef som beskriver ansvarstildelning och anställningsvillkor. Verksamhetschefen har kompletterat enhetschefernas avtal med ett underlag som förtydligar dennes förväntningar och ger ytterligare stöd för chefsuppdraget.

Transportverksamheten har i ett internt dokument fördelat ansvaret för huvudprocesserna mellan verksamhetschefen och de fem enhetscheferna. Ansvaret omfattar bland annat utveckling, samordning och kommunikation av arbetsrutiner.

Verksamhetschefen bedömer ansvar och befogenheter som tydliga. Vid eventuella oklarheter) tillämpas samråd/godkännande av högre chef.

Vi har inte noterat diarieförda vidaredelegeringar av beslutsatteststrätter för 2023 inom Regionledningsförvaltningen. Enligt riktlinjen *Attest* ska sådana atteststrätter vidaredelegeras årligen till namngivna personer. Det framgår även av fullmäktiges beslutade attestreglemente att tilldelning av attestuppdrag ska fattas särskilt för varje kalenderår och dokumenteras. Förvaltningschefen har enligt styrelsens delegationsordning vidaredelegerats rätten att utse beslutsattestanter. Enligt uppgift från område Ekonomi är emellertid regiondirektörens vidaredelegation för 2022 fortfarande giltig, av vilken det framgår att områdesdirektören för Fastighet och service samt verksamhetschef utsetts till beslutsattestanter.

Vi har inte noterat några övriga ärenden enligt styrelsens delegationsordning som ankommer på Transportverksamhetens verksamhetschef att besluta om.

Kommentar

Riktlinjen *Styrmodell* anger, som tidigare nämnts, att varje organisatorisk nivå har ansvar att planera, genomföra och följa upp verksamhetens grunduppdrag. Vidare säger riktlinjen *Intern styrning och kontroll* att Region Västernorrland eftersträvar tydlig ansvarsfördelning och att den är känd i organisationen. Vi bedömer att en uppdragsbeskrivning är en förutsättning för ett tydligt och känt ansvarsområde.

Vi vill även hänvisa till fullmäktiges policy *Medarbetarskap och ledarskap* som anger att den som arbetar som chef inom regionen kan förvänta sig att ha en kontinuerlig dialog med sin chef så att verksamhetens mål blir tydliga. En riktning ska även skapas tillsammans med överordnad chef. Vi bedömer att ett tydligt uppdrag även bör vara en utgångspunkt för en sådan dialog.

Vi bedömer att Attestreglementet inte har efterlevts avseende tilldelning av attestuppdrag. Tilldelning av attestuppdrag ska, enligt attestreglementet; fattas särskilt för varje kalenderår. Vid tidpunkten för granskning hade inte sådan tilldelning skett inom förvaltningen för 2023, trots att fem månader av kalenderåret passerat. Vi finner detta otillfredsställande.

Vi bedömer sammanfattningsvis med anledning av vad som ovan framförts att ledningens ansvarsområden och befogenheter inte är till fullo tydliggjorda.

Vi rekommenderar att styrelsen säkerställer att det vid varje givet tillfälle finns tilldelade attestuppdrag som uppfyller regionens styrande dokument inom området.

5.3 Omsättning av Regionfullmäktiges och Regionstyrelsens styrning

Under denna rubrik behandlas revisionsfrågan:

- Har Regionfullmäktiges och Regionstyrelsens styrning omsatts i verksamhetens planering?

Nedan framgår våra iakttagelser.

Enligt riktlinjen *Styrmodell* så utgår regionens målstyrning från riktade mål som huvudsakligen omsatts till aktiviteter i förvaltning, verksamhet och enhet. Målen har beslutats via regionplanen. Under 2023 adresserar Transportverksamheten två av målen med tre respektive två aktiviteter:

- *Vi främjar samarbete, innovation och utveckling:*
 - Definition, dokumentation och publicering av serviceinnehåll i tjänstekatalog.
 - Tydlig- och tillgängliggörande av dokument.
 - Deltagande i utveckling av avfallsprocess.
- *Vi erbjuder attraktiva arbetsplatser för medarbetare och chefer:*
 - Utbildning och deltagande inom beredskapsfrågor.
 - Ökad trivsel.

Styrelsen och förvaltningen har kommenterat målen i sina respektive verksamhetsplaner för 2023, där förvaltningen omvandlat styrelsens fokusområden till övergripande aktiviteter. Enligt vad som framkommit i intervju har de övergripande aktiviteterna därefter verksamhetsanpassats av Transportverksamhetens chefer.

Aktiviteter som avser målet *Vi främjar samarbete, innovation och utveckling* relaterar till prioriteringar som framgår av styrelsens verksamhetsplan. Bland annat betonar styrelsen vikten av att definiera tjänster, förenkla dokumentation och att regionens avfallshantering är viktig för hållbarhetsplanen. Aktiviteterna relaterar inte med samma tydlighet till förvaltningens verksamhetsplan.

Styrelsen och förvaltningen använder fyra indikatorer för målet:

- Delindex Styrning (ett delresultat av enkäten *Hållbart medarbetarengagemang*, HME)
- Delindex Ledarskap (ett annat delresultat av samma enkät)
- Åtgärder enligt upprättad handlingsplan utifrån DiMiOS utfall 2022, samt
- Resultaten i aktuella delmål har utvecklats i linje med Hållbarhetsplanens målnivåer 2024, utifrån styrelsens ansvarsområden.

Hur indikatorerna ska följas upp framgår av regionplanens uppföljningsbilaga. Uppföljningsbilagan, som fastställts av styrelsen, beskriver det totala omfånget av indikatorer på regionövergripande nivå. Av dessa har ovanstående indikatorer valts ut i styrelsens egen verksamhetsplan. Bilagan innefattar dock inte indikatorn ”Åtgärder enligt upprättad handlingsplan utifrån DiMiOS utfall 2022”. DiMiOS beskrivs i styrelsens verksamhetsplan vara en modell som används för mätning av digital mognad. Vi har inte kunnat notera på vilket sätt denna indikator, som är kvalitativ, ska följas upp och bedömas. Vi noterar vidare att uppföljningsbilagan innehåller en indikator för målet som inte används av styrelsen eller förvaltningen. Indikatorn avser minskning av koldioxidutsläpp och transporter är enligt bilagan ett område där utsläppen ska minskas.

Aktiviteterna som avser det andra målet, *Vi erbjuder attraktiva arbetsplatser för medarbetare och chefer*, handlar om utbildning och deltagande inom beredskapsfrågor samt ökad trivsel. Anledningen till att arbete med beredskapsfrågor är en aktivitet till målet om attraktiva arbetsplatser är att medarbetarna uttryckt att sådana uppgifter är attraktiva. Detta är i linje med styrelsens verksamhetsplan, som betonar vikten av att regionen erbjuder möjlighet att ta del av den senaste kunskapen och att få arbeta enligt moderna arbetssätt. Även i förvaltningens verksamhetsplan framgår att arbetsvillkor ska vara attraktiva, även om den inte med samma tydlighet hänvisar till möjligheten ta del av den senaste kunskapen och att arbeta utifrån moderna arbetssätt.

Avseende aktiviteten för ökad trivsel framgår av intervju att syftet, formuleringen till trots, snarare är att upprätthålla redan god trivsel än att öka den. Aktiviteten är som vi uppfattat av en mer allmän karaktär.

Styrelsen och förvaltningen använder tre indikatorer för målet:

- Totalindex enligt *Hållbart medarbetarengagemang*,
- Delindex Motivation enligt *Hållbart medarbetarengagemang*, samt
- Andel chefer som registrerat verksamhetens systematiska arbetsmiljöarbete enligt årshjul.

Formerna för uppföljning framgår av uppföljningsbilagan.

Avseende verksamhetens systematiska arbetsmiljöarbete så genomförs skyddsronder och brandronder systematiskt. Både skydds- och brandrond har genomförts under 2023 och resultaten har dokumenterats.

Kommentar

Enligt riktlinjen *Styrmodell* syftar styrningen till att säkerställa att regionens politiska ambitioner får genomslag. Vår bedömning är att Transportverksamhetens aktiviteter har tydlig koppling till såväl regionplanens mål som styrelsens verksamhetsplan. Verksamheten har därmed omsatt Regionfullmäktiges och Regionstyrelsens styrning i sin planering. Vi kan däremot inte se att Regionledningsförvaltningens verksamhetsplan har konkretiserat de delar i Regionstyrelsens verksamhetsplan som Transportverksamhetens aktiviteter är hänförliga till.

Avseende den politiska styrningen bedömer vi att indikatorn som avser minskning av koldioxidutsläpp bör vara väsentlig för styrelsen. Som indikatorn beskrivs i regionplanens uppföljningsbilaga, som styrelsen fastställt, är transporter ett område där utsläppen ska minskas. Vi ställer oss därför undrande till varför styrelsen inte inkluderat indikatorn i den egna verksamhetsplanen.

Riktlinjen *Styrmodell* beskriver regionens målstyrningskedja. Där beskrivs planerings- och uppföljningsstrukturer för olika organisatoriska nivåer; regionövergripande, nämnd, förvaltning, verksamhet samt enhet. Motsvarande beskrivning finns inte för områdesnivån.

Vi rekommenderar att kopplingarna mellan styrelsens verksamhetsplan, förvaltningens verksamhetsplan och verksamheternas planering tydliggörs. Den organisatoriska nivån områdes del i styrningskedjan bör även tydliggöras.

5.4 Resultatrapportering och avvikelsehantering

Under denna rubrik behandlas revisionsfrågorna:

- Har verksamheten följt upp och rapporterat sitt ekonomiska och verksamhetsmässiga resultat?
- Finns det system för åtgärder vid avvikelser i verksamhetens resultat?

Nedan framgår våra iakttagelser.

Enligt vad som framkommit i granskningen sker ingen skriftlig rapportering av verksamhetens resultat. Det finns i *Styrmodell* inte heller några formkrav för skriftlig rapportering på verksamhetsnivå utan uppföljning sker främst via dialog. Enligt intervju har dock inte dialogen mellan verksamhets- och områdesnivå haft en tydlig koppling till verksamhetens resultat. Resultat, till exempel antalet patienttransporter och transporter av avlidna till bårhus, följs i stället i huvudsak upp internt inom verksamheten.

Skriftlig rapportering sker däremot på förvaltningsnivå i form av två delårsrapporter samt årsrapport för varje verksamhetsår. Transportverksamhetens resultat kan inte utläsas som en del i Regionledningsförvaltningens rapporter för 2022 eller delårsrapporten för januari-mars 2023. Däremot ingår det som en del av utfallet för tillämpliga indikatorer, till exempel avseende HME. Som konstaterats i den grundläggande granskningen av Regionstyrelsen 2022 avsåg dock det rapporterade utfallet för HME regionen som helhet.

Transportverksamhetens främsta fokus för det verksamhetsmässiga resultatet upp- ges vara kundnöjdhet. Verksamheten har därför initierat och genomfört kunddia- loger med närsjukvårdsområdena och Folk tandvården. I samband med dessa in- samlades synpunkter på de tjänster Transportverksamheten utfört i syfte att ut- veckla tjänsterna.

Verksamheten omfattas enligt uppgift inte av formella krav på kvalitetssäkring. Av intervju framkommer emellertid att det förekommer kontrollsystem, som ge- nomförs av Transportverksamheten eller dess kunder, för ett antal transporttjän- ster. Exempel är temperaturavvikelser vid läkemedels- och provtransporter samt kvalitetskontroll för avfall och bakteriekultur. Enligt verksamhetschefen omfattas inte verksamheten av extern tillsyn annat än miljörevision.

Enligt den information vi erhållit diarieförs avvikelser i Platina samt diskuteras i verksamhetens ledningsgrupp för att lärdom mellan enheterna. Det finns ingen di- arieförd avvikelse för 2023. För 2022 finns en registrerad avvikelse. Vi har noterat att det finns beskrivning av avvikelsen, åtgärd och riskbedömning för upprepad avvikelse.

Det ekonomiska resultatet följs upp kvartalsvis med en prognos i systemstödet Raindance. Transportverksamheten gör även månadsvis budgetuppföljning och följer upp fakturering för att säkerställa intäkter och finansiering. Verksamhets- chefen har dessutom en löpande dialog med enhetscheferna.

Transportverksamheten har enligt uppgift endast haft mindre ekonomiska avvikel- ser mot budget de senaste åren. För 2022 uppgick det ekonomiska utfallet till cirka -800 000 kr, vilket framför allt förklaras av att Transportenheten i Örnköldsvik inte fakturerat hälso- och sjukvården för samtliga utförda tjänster under 2022. I delårsrapporten för januari-augusti 2022 beräknade verksamheten ett överskott. Vid tidpunkten för föreliggande granskning uppgick prognosen för helåret 2023 till cirka +800 000 kr.

Kommentar

Granskningen har indikerat att verksamheten följer upp såväl sitt ekonomiska som verksamhetsmässiga resultat. Vi har dock inte kunnat notera på vilket sätt Trans- portverksamhetens resultat kommer styrelsen till kännedom annat än som en del av aggregerade data för vissa enskilda indikatorer. Detta eftersom resultatet inte ingår i förvaltningens rapporter. Vi har heller inte uppfattat att verksamhetens re- sultat rapporteras till överordnad nivå vilket torde vara en förutsättning för att om- händertas i förvaltningens rapportering till styrelsen.

Enligt riktlinjen *Styrmodell* är en viktig länk i styrkedjan ”att dialog förs mellan närmaste nivåer i organisationen i såväl planerings- som uppföljningsstrukturer”.

Den ekonomiska uppföljningen under 2022 anser vi ha varit otillräcklig eftersom brister i faktureringen har uppmärksamats. En löpande avstämning ser vi som nödvändig.

Granskningen har i övrigt visat att det synes finnas ett system för åtgärder vid avvikelser i verksamhetens resultat genom systemstödet Platina. Omfattning av registrerade avvikelser har däremot varit få. Vi har även uppfattat att verksamhetens kunddialoger är väsentliga för att vidta åtgärder/utveckla verksamheten.

Vi rekommenderar att styrelsen ser över formerna för rapportering i syfte att säkerställa verksamhetens ändamålsenlighet. Vidare rekommenderar vi att styrelsen säkerställer fungerande rutiner för intern fakturering.

5.5 Riskhantering

Under denna rubrik behandlas revisionsfrågan:

- Finns rutiner för att hantera risker i verksamhetens processer?

Nedan framgår våra iakttagelser.

Transportverksamheten genomför, enligt uppgift, riskanalys utifrån behov. Det sker inom ramen för den egna verksamheten (till exempel truckkörning) och tillsammans med interna kunder (till exempel vid ändrade transportförutsättningar hos verksamheten och inom ramen för läkemedelsförsörjning). Risker hanteras inte på ett systematiskt sätt i samband med målstyrning eller inom ramen för intern styrning och kontroll, men det uppges finnas en hög riskmedvetenhet inom verksamheten.

I samband med riskanalyserna utses ansvariga för de åtgärder som bedöms vara nödvändiga. Riskanalyserna dokumenteras men rapporteras vanligtvis inte till områdes- eller förvaltningsövergripande nivå.

Vi har tagit del av två riskanalyser som Transportverksamheten genomfört under 2023:

- Ändrade transportförutsättningar vid Akutpsykiatriska mottagningen.
- Patienttransport från Somatiska akutmottagningen till psykiatriska akutmottagningen vid Sundsvalls sjukhus.

För båda riskanalyserna har risker identifierats och värderats samt innehåller åtgärdsförslag.

Kommentar

Vi bedömer att det finns rutiner för riskhantering vid verksamhetsförändringar eller andra specifika behov.

Enligt den regiongemensamma riktlinjen *Intern styrning och kontroll* ska risker identifieras och analyseras utifrån uppdrag, mål, lagar och regler. Syftet är att identifiera verksamhetens risker samt att genomföra eventuella nödvändiga åtgärder för att bygga in säkerhet i verksamhetens processer. Vi bedömer att detta inte uppfylls på ett systematiskt sätt via enbart behovsstyrd riskhantering.

Eftersom risker inte rapporteras kan inte hänsyn tas till verksamhetens risker i den förvaltningsövergripande riskanalysen. Vi vill i likhet med vår granskning *Verk-*

samhetsstyrning 2022 – *Regionarkivet* rekommendera styrelsen att utveckla processen för intern kontroll och tydliggöra hur den regiongemensamma riktlinjen för intern styrning och kontroll ska tillämpas på verksamhetsnivå.

6 Revisionell bedömning

Granskningens syfte är att verifiera Regionstyrelsens system för styrning, uppföljning och kontroll på verksamhetsnivå. Granskningen har visat att styrelsens system för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten endast kan verifieras i begränsad utsträckning.

Nedan framgår våra bedömningar för respektive revisionsfråga.

Har verksamhetens grunduppdrag tydliggjorts?

Regionstyrelsen har inte beslutat om grunduppdrag/uppdragsbeskrivning. I avsaknad av uppdrag bedömer vi att förutsättningar saknas för styrelsen att säkerställa verksamhetens ändamålsenlighet. Vi bedömer därför att styrelsen interna styrning och kontroll är otillräcklig.

Har ledningens ansvarsområden och befogenheter tydliggjorts?

Vi bedömer att ledningens ansvarsområden och befogenheter inte är till fullo tydliggjorda. Vår bedömning baseras dels på de otydligheter som ovan framförts gällande verksamhetens uppdrag, dels på det inte beslutats om tilldelning av attestuppdrag för 2023. Vi har däremot noterat att samtliga chefer inom verksamheten har aktuella chefsavtal.

Har Regionfullmäktiges och Regionstyrelsens styrning omsatts i verksamhetens planering?

Vi bedömer att verksamheten har omsatt Regionfullmäktiges och Regionstyrelsens styrning i sin planering. Verksamheten har också genomfört skydds- och brandronder inom ramen för ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Vi anser dock att kopplingarna mellan styrelsens verksamhetsplan, förvaltningens verksamhetsplan och verksamheternas planering bör tydliggöras.

Har verksamheten följt upp och rapporterat sitt ekonomiska och verksamhetsmässiga resultat?

Granskningen har indikerat att verksamheten följer upp såväl sitt ekonomiska som verksamhetsmässiga resultat. Verksamhetens resultat rapporteras dock inte till överordnad nivå.

Finns det system för åtgärder vid avvikelser i verksamhetens resultat?

Den ekonomiska uppföljningen under 2022 anser vi ha varit otillräcklig eftersom brister i faktureringen har uppmärksammats. Granskningen har i övrigt visat att det synes finnas ett system för åtgärder vid avvikelser i verksamhetens resultat genom systemstödet Platina. Omfattning av registrerade avvikelser har däremot varit få. Vi har även uppfattat att verksamhetens kunddialoger är väsentliga för att vidta åtgärder/utveckla verksamheten.

Finns rutiner för att hantera risker i verksamhetens processer?

Vi bedömer att verksamheten har rutiner för riskhantering vid behov. Riskhantering enligt den regiongemensamma riktlinjen *Intern styrning och kontroll* sker dock inte.

Rekommendationer

Nedan framgår våra främsta rekommendationer till Regionstyrelsen.

- Initiera en dialog med förvaltningen/verksamheten i syfte att definiera dess uppdrag. Vi anser samtidigt att behovet av och formerna för uppdragsbeskrivningar för övriga verksamheter bör ses över och tydliggöras.
- Säkerställ att det vid varje givet tillfälle finns tilldelade attestuppdrag i enlighet med regionens styrande dokument.
- Tydliggör kopplingarna mellan styrelsens verksamhetsplan, förvaltningens verksamhetsplan och verksamheternas planering. Den organisatoriska nivån områdes del i styrningskedjan bör även tydliggöras.
- Se över formerna för rapportering i syfte att säkerställa verksamhetens ändamålsenlighet.
- Säkerställ fungerande rutiner för intern fakturering.
- Tydliggör hur den regiongemensamma riktlinjen för intern styrning och kontroll ska tillämpas på verksamhetsnivå.

Jonas Innala
Revisor