

# Revisionsrapport

## *Grundläggande granskning 2018*

### Driftnämnden region-service – Region Halland

*Isabelle Panasco  
Malin Ringedal*

## **Sammanfattning**

På uppdrag av regionens förtroendevalda revisorer har PwC genomfört en grundläggande granskning av Driftnämnden regionservice. Den grundläggande granskningen syftar till att på översiktlig nivå följa, granska och pröva Driftnämndens ansvarstagande för verksamheten. Den grundläggande granskningen omfattar i huvudsak tolkning av och arbete med Regionfullmäktiges mål och budget, uppföljning och åiterrapportering av verksamhet i enlighet med fastställd styrmodell, åtgärder när uppföljning av verksamhet visar avvikelse och arbete med intern kontroll enligt gällande anvisningar för intern kontroll.

Vår sammanfattande bedömning efter genomförd granskning är att Driftnämnden regionservice i huvudsak har en tillräcklig styrning, uppföljning och intern kontroll inom de områden som omfattas av den grundläggande granskningen.

# ***Innehållsförteckning***

<b>1.</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>3</b>
1.1.	Bakgrund .....	3
1.2.	Syfte .....	3
1.3.	Revisionskriterier .....	3
1.4.	Avgränsning.....	3
1.5.	Metod och genomförande .....	4
<b>2.</b>	<b>Region Hallands styrmodell.....</b>	<b>5</b>
2.1.	Driftnämnden regionservice uppdrag .....	5
2.2.	Intern kontroll .....	7
<b>3.</b>	<b>Granskningsresultat .....</b>	<b>8</b>
3.1.	Driftnämndens övergripande planering och styrning av verksamheten utifrån tilldelade uppdrag.....	8
3.2.	Driftnämndens uppföljning och återrapportering av verksamhet enligt beslutade riktlinjer .....	8
3.3.	Driftnämndens arbete med intern kontroll enligt anvisningar .....	10
3.4.	Samlad bedömning.....	10

# 1. *Inledning*

## 1.1. *Bakgrund*

Kommunallagen förutsätter att revisorerna årligen granskar all kommunal verksamhet i den omfattning som följer av God revisionssed. Granskningen utgör underlag för den årliga ansvarsprövningen. I den årliga granskningen ingår en grundläggande del, där regionstyrelsens och nämndernas ansvarstagande för verksamheten följs, granskas och prövas. Enligt den goda seden handlar grundläggande granskning bland annat om frågor avseende hur styrelse och nämnder tolkat och brutit ned mål och uppdrag från fullmäktige, uppföljning av verksamhet och åtgärder vid avvikelser, systematiskt arbete med intern kontroll och tydligheten i protokoll. Föreliggande rapport utgör resultatet av den grundläggande granskningen 2018.

## 1.2. *Syfte*

Den grundläggande granskningen syftar till att på översiktlig nivå följa, granska och pröva nämndens ansvarstagande för verksamheten. Den grundläggande granskningen omfattar i huvudsak Driftnämndens följsamhet till reglemente, tolkning av och arbete med Regionfullmäktiges mål, uppföljning och återrapportering av verksamhet i enlighet med fastställd styrmodell, åtgärder när uppföljning av verksamhet visar avvikelse och arbete med intern kontroll enligt gällande anvisningar för intern kontroll.

## 1.3. *Revisionskriterier*

Revisionskriterierna för denna granskning har huvudsakligen hämtats ur följande:

- Kommunallagen
- Reglemente och arbetsordning för Region Halland 2017
- Mål och budget 2018 med plan 2019-2020 Region Halland
- Internkontrollreglemente för Landstinget Halland
- Riktlinjer för Region Hallands uppföljning 2018
- Prioritering och resursfördelning utifrån Regionfullmäktiges beslut om mål och budget 2018 och plan 2019-2020

## 1.4. *Avgränsning*

Granskningen avser Driftnämnd regionservice och är avgränsad till verksamhetsåret 2018.

### *1.5. Metod och genomförande*

Granskningen har genomförts som en löpande insamling av fakta och iakttagelser. Inom ramen för granskningen har en genomgång av nämndens samtliga protokoll samt mål- och ekonomiuppföljningsrapporter avseende 2018 genomförts. Protokollgranskningen har i huvudsak syftat till att följa hur nämnden arbetar med styrning, uppföljning och kontroll samt att granska tydligheten i protokoll och beslutsunderlag. Översiktlig genomgång av nämndens interna kontrollplan med tillhörande riskanalys har genomförts i syfte att följa hur nämnden arbetat med intern kontroll i förhållande till Region Hallands reglemente för intern kontroll. Vidare har det utförts intervju med verksamhetsföreträdare där diskussioner om målstyrning, uppföljning och intern kontroll förts.

## **2. Region Hallands styrmodell**

*I detta kapitel beskrivs Region Hallands styrmodell 2018 och fullmäktiges reglemente för intern kontroll.*

### **2.1. Driftnämnden regionservice uppdrag**

Enligt reglemente har Driftnämnden regionservice i uppdrag att bidra till att regionfullmäktiges mål uppnås och att inom tilldelade ekonomiska ramar verkställa de uppdrag regionstyrelsen eller regionfullmäktige ger. Enligt reglemente ligger det inom nämndens uppgift att genom interna överenskommelser erbjuda försörjnings- och stödfunktioner som ur regionens perspektiv ger den bästa servicen till regionens verksamheter, ansvarar för förvaltning av fastigheter enligt regionstyrelsens riktlinjer samt fungera som rådgivare vad gäller lokalförsörjning till andra nämnder. Vi noterar att regionstyrelsen genom direktiv<sup>1</sup> har angett att nämnden är ansvarig för att hela inköpsprocessen i regionen sker på ett affärsmässigt och korrekt sätt, vilket inte regleras via fullmäktiges reglemente.

#### **2.1.1. Region Hallands styrmodell 2018**

Styrmodellen för Region Halland utgår från regionfullmäktiges långsiktiga vision för Hallands utveckling till den Bästa Livsplatsen genom förverkligande av hälso- och sjukvårdsstrategin och tillväxtstrategin. Strategierna beskriver delmål, strategiska val och prioriteringar för hur regionen ska möta invånarnas behov av sjukvård och skapa en långsiktigt hållbar tillväxt i regionen.

Utifrån strategierna bestämmer fullmäktige årligen om särskilda insatsområden och mål för en god ekonomisk hushållning. Tillsammans med övergripande anslagsfördelning till olika verksamhetsområden uttrycker Regionfullmäktige sin viljeinriktning i en mål- och budgetplan och tydliggör vad regionstyrelsen och nämnderna ska uppnå det kommande året. Vi noterar att Regionfullmäktige inte fördelar driftanslag till respektive nämnd. Det gör istället regionstyrelse genom en årlig plan för prioritering och resursfördelning. I planen adresserar regionstyrelsen även uppdrag till nämnderna och sin egen verksamhet som ska verkställas under året. Enligt regionstyrelsens plan för prioritering och resursfördelning 2018 är adresserade uppdrag till sig själv och övriga nämnder en konkretisering av Regionfullmäktiges mål för god ekonomisk hushållning och andra fullmäktigedirektiv. Således säkerställs att verksamheten bedrivs på det sätt som fullmäktige har bestämt.

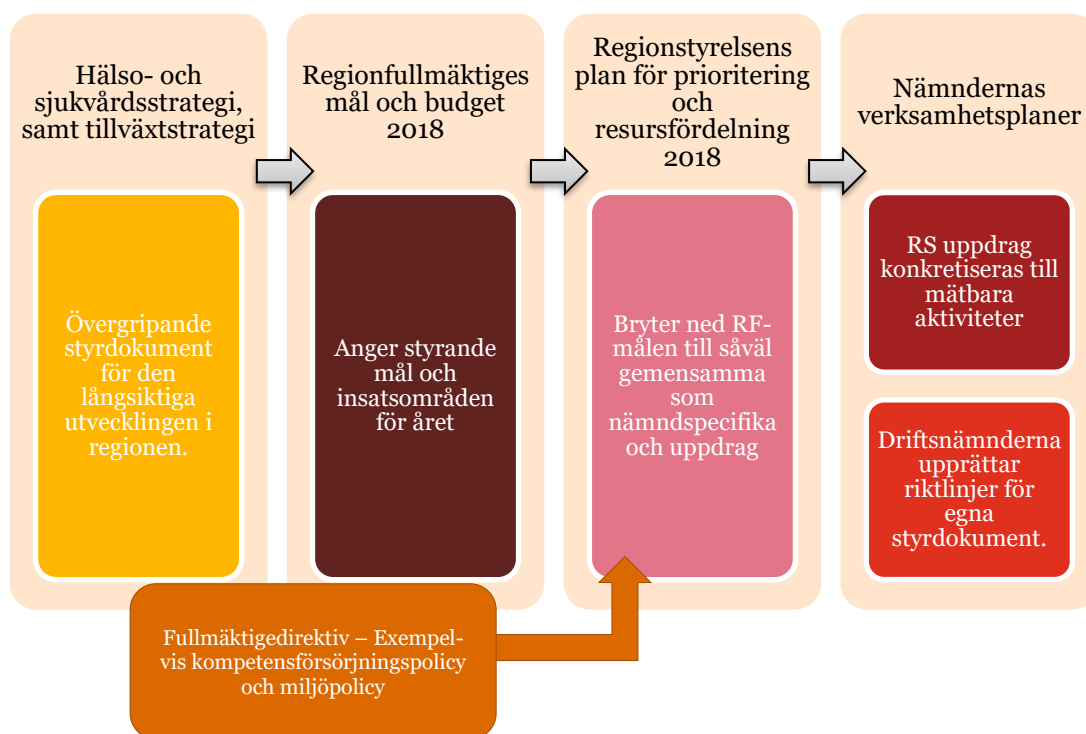
Nämnderna har i sin tur ansvar för att upprätta en verksamhetsplan. I verksamhetsplanen ska, förutom en nedbrytning till mätbara aktiviteter för respektive tilldelat uppdrag, även nämndernas grunduppdrag konkretiseras genom uppfölj-

---

<sup>1</sup> Prioriteringar och resursfördelning utifrån regionfullmäktiges beslut om mål och budget 2018 och plan 2019-2020

ningsvariabler. Slutligen ska Driftnämnder inom region Halland besluta om egna riktlinjer med koppling till Driftnämndernas egna styrdokument.

Figur 1: Översiktlig sammanställning av styrmodell



Riktlinjer för Region Hallands uppföljning 2018, beslutade av regionstyrelsens arbetsutskott, förtydligar hur uppföljning och åiterrapportering av styrkedjan ska se ut:

Tabell 1: Uppföljningsstruktur

<b>Månadsvis</b> (februari, maj, juni, september, oktober, november)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomisk uppföljning</li> <li>• Uppföljning av mål</li> </ul>
<b>Förstärkt månadsuppföljning, UR1</b> (mars)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomisk uppföljning</li> <li>• Uppföljning av mål</li> <li>• Uppföljning av intern kontroll</li> <li>• Redovisning till RS</li> </ul>
<b>Förstärkt månadsuppföljning, UR2</b> (augusti)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomisk uppföljning</li> <li>• Uppföljning av mål</li> <li>• Uppföljning av intern kontroll</li> <li>• Redovisning till RS</li> </ul>
<b>Slutlig uppföljning och redovisning, ÅR</b> (december)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomisk uppföljning</li> <li>• Uppföljning av mål</li> <li>• Uppföljning av intern kontroll</li> <li>• Uppföljning av policys</li> <li>• Redovisning till RS</li> </ul>

## 2.2. Intern kontroll

Dåvarande landstingsfullmäktige fastställde reglemente för intern kontroll vid sammanträden 13-14 november 2006. Syftet med reglementet är att säkerställa att styrelse och nämnder upprätthåller en tillräcklig intern kontroll, det vill säga att de med rimlig grad av säkerhet ska fastställa att mål inom verksamhetsstyrning, tillförlitlig finansiell rapportering och efterlevnad av tillämpliga lagar och föreskrifter kan uppnås.

Enligt reglemente ska nämnder inom sitt ansvarsområde tillse att en organisation upprättas för den interna kontrollen samt att regler och anvisningar för den interna kontrollen antas. I reglementets tillämplighetsanvisningar tydliggörs att en risk- och sårbarhetsanalys ska ligga till grund för den årliga planeringen, prioriteringen och uppföljningen av den interna kontrollarbetet. Därtill ska var och en av nämnderna anta en särskild plan för uppföljning av den interna kontrollen och resultatet av uppföljningen ska, med utgångspunkt från antagen plan, löpande rapporteras till nämnden. Senast i samband med årsrapporten ska resultatet från uppföljningen rapporteras till landstingsstyrelsen (numera regionstyrelsen). Regionstyrelsens arbetsutskott har genom riktlinjer för Region Hallands uppföljning 2018 angett att nämndernas planer för intern kontroll ska följas upp i samband med uppföljningsrapport 1 och 2 samt årsredovisning.

Av reglemente framkommer vidare att den årliga interna kontrollplanen minst ska innehålla:

- Vilka rutiner som ska följas upp
- Omfattningen på uppföljningen
- Vem som ansvarar för att utföra kontrollen
- Till vem och när uppföljningen ska rapporteras



## 3. Granskningsresultat

I detta kapitel beskrivs resultatet av den grundläggande granskningen utifrån de iakttagelser som vi bedömer vara mest relevanta.

### 3.1. Driftnämndens övergripande planering och styrning av verksamheten utifrån tilldelade uppdrag

Regionfullmäktige har bestämt 14 mål för god ekonomisk hushållning för verksamhetsåret 2018. Regionstyrelsen har genom direktiv *Prioriteringar och resursfördelning utifrån regionfullmäktiges beslut om mål och budget 2018 och plan 2019-2020* riktat 22 uppdrag och tilldelat nämnden investeringsanslag. Genom direktivet har regionstyrelsen tillsammans med riktlinjer för uppföljning 2018 bestämt hur nämnden ska styra och planera sitt arbete för verksamhetsåret så att grunduppdraget kan fullgöras samt att fullmäktiges mål för god ekonomisk hushållning kan uppnås.

Vi noterar att regionstyrelsens hälso- och sjukvårdsutskott beslutade att ändra antalet prioriterade uppdrag till Driftnämnder inom hälso- och sjukvårdsområdet i hälso- och sjukvårdsstrategin i februari 2018, från 29 uppdrag till 6 uppdrag. Beslutet harmoniserar inte med regionstyrelsens ursprungliga fördelning av uppdrag till Driftnämnden regionservice utifrån Regionfullmäktiges mål och budget 2018. Vi har observerat att regionstyrelsen beslutade att revidera antalet uppdrag till Driftnämnden regionservice i maj 2018 med anledning av det beslut som hälso- och sjukvårdsutskottet tog i februari 2018.

Driftnämnden regionservice har antagit en långsiktig målbild till år 2023 med aktivitetsplanering inom områdena medarbetare, tjänster samt ledning och styrning. Målet är att uppnå en verksamhet som värdeskapande partner inom stöd och service. Nämnden har inte fastställt en verksamhetsplan för 2018 och har inte brutit ned riktade uppdrag från regionstyrelsen till mätbara aktiviteter. Vi noterar att nämnden vid sammanträde 20 december 2017 beslutar att notera att den tagit del av förvaltningschefens verksamhetsplan för 2018.

Regionstyrelsen har inte fördelat något regionbidrag till nämnden med anledning av att nämndens verksamhet är intäktsfinansierad. Vid sammanträde 14 februari 2018 beslutar Driftnämnden regionservice att fastställa en driftbudget för 2018. Nämnden budgeterar ett nollresultat med en nettokostnad motsvarande 38,2 miljoner kronor och -38,2 miljoner i finansnetto.

### 3.2. Driftnämndens uppföljning och återrapportering av verksamhet enligt beslutade riktlinjer

Regionstyrelsens arbetsutskott har genom riktlinjer för Region Hallands uppföljning 2018 fastställt en rapporteringsmall som ska tillämpas vid uppföljning och återrapportering av verksamheten. Av Driftnämnd regionservice sammanträdesprotokoll framgår att nämnden i allt väsentligt har följt upp ekonomi och verksamhet i enlighet med fastställda riktlinjer och att återrapportering i huvudsak följer beslutade mallar för månadsuppföljningsrapport och årsredovisning.

Vid genomgång av nämndens uppföljningsrapport 1, uppföljningsrapport 2 och årsrapport identifieras några avvikelser från beslutad rapportmall. Avvikelserna gäller punkt 2.2.2 framtidsarbetet (totala effekter) och punkt 4 uppföljning av verksamhet och aktiviteter som stödjer de av RF beslutade målen, delmålen och prioriteringar (målstyrning).

Vad avser punkt 4 uppföljning av verksamhet och aktiviteter som stödjer de av RF beslutade målen, delmålen och prioriteringar (målstyrning) har nämnden inte konkretiserat samtliga riktade uppdrag från regionstyrelsen till mätbara aktiviteter. Rapportering på det sätt som avses i riktlinjerna är därför inte möjlig. Istället har Driftnämnd regionservice följt en rapporteringsmall framtagen av regionkontoret. Genom att följa mallen beskrivs hur arbete inom delar av tillväxtstrategin, hälso- och sjukvårdsstrategin och kompetensförsörjningspolicyn fortlöper. Måluppfyllelse genom indikatorer görs inte.

Vad gäller punkt 2.2.2 framtidsarbetet är det otydligt vilket besparingskrav regionstyrelsen har beslutat för Driftnämnd regionservice. Därtill har nämnden inte fått anvisningar till hur ekonomiska effekter för framtidsarbetet, eller numera genomförandeplan för hälso- och sjukvårdsstrategin, ska mätas eller följas upp. I uppföljningsrapport per mars och augusti redovisas inte några effekter av framtidsarbetet. I sin årsrapport redogör nämnden att den anser sig ha levererat den effektivisering inom framtidsarbetet som ålagts nämnden. Nämnden anger inte vilka ekonomiska effekter som uppstått 2018 men återger till exempel att den kunnat sänka priset för gemensamma administrativa tjänster motsvarande 0,2 heltidstjänster genom en effektivare fakturahantering.

### *Åtgärder för en ekonomi i balans*

Driftnämnd regionservice är uteslutande intäktsfinansierad, och nämnden ska debitera andra nämnder för nyttjandet av regionservice gemensamma tjänster vilka regleras via särskilda överenskommelser. Trots detta lämnar nämnden en helårsprognos om 17 miljoner kronor i budgetunderskott i samband med uppföljningsrapport per mars 2018. Avvikelsen beror främst på tjänsten vårdnära service. I juni beslutar nämnden att hemställa till regionstyrelsen att klargöra hur den ekonomiska obalansen ska hanteras under innevarande år med hänsyn till otydlig styrning och finansiering av tjänsten. Per augusti har helårsprognosen justerats till 18 miljoner kronor i negativ budgetavvikelse. Sista december 2018 redovisar Driftnämnd regionservice slutligen ett budgetunderskott om 16,9 miljoner kronor.

Av nämndens årsrapport framgår att underskott inom vårdnära service kommer att uppstå även 2019. Tjänsten städfunktion är under särskild granskning för att hantera ekonomiska obalanser och nämnden bedömer att förutsättningar för en balan-

serad ekonomi kan skapas till 2020 i samband med arbete att standardisera tjänsteleveranser. Nämnden har också lämnat åtgärdsförslag inom andra tjänsteområden i syfte att skapa förutsättningar för en ekonomi i balans.

### **3.3. Driftnämndens arbete med intern kontroll enligt anvisningar**

#### *Arbete med riskanalys*

Driftnämnd regionservice godkänner en plan för den interna kontrollen 2018 vid sammanträde 20 december 2017. Planen omfattar fyra kontrollmoment inom områdena ekonomi, HR och informationssäkerhet.

Enligt intervjuade verksamhetsföreträdare utgår planen för en genomförd riskanalys. Intervjuade beskriver att arbetet påbörjades i september med att samtliga avdelningar genomför en SWOT-analys utifrån sitt grunduppdrag. Därefter sammanställs verksamheternas analyser till en bruttolista för utvärdering och prioritering. Nämndens arbetsutskott deltar i överväganden av riskanalysen som del i beredningen till nämnden. Därefter föreslås en plan för den interna kontrollen som nämnden tar ställning till.

#### *Uppföljning och återrapportering enligt fastställd plan*

Av sammanträdesprotokoll framgår att nämnden har följt upp och återrapporterat resultatet av intern kontroll i samband med uppföljningsrapport 1 och 2, samt årsrapport. Resultatet antyder avvikelser och svagheten i den interna kontrollen. Till exempel stämmer inte fakturerat belopp och pris enligt upphandlade avtal ihop. I förvaltningens rapportering av den interna kontrollen föreslås åtgärder i syfte att stärka de områden som påvisar avvikelser och enligt verksamhetsföreträdare används resultatet av den interna kontrollen som del i den kontinuerliga verksamhetsutvecklingen.

### **3.4. Samlad bedömning**

Granskningen visar att Driftnämnden regionservice har haft bristande följsamhet till regionstyrelsens plan för prioritering och resursfördelning 2018. Bland annat eftersom nämnden inte har fastställt en verksamhetsplan som konkretiserat tilldelade uppdrag till mätbara aktiviteter. Samtidigt är vår bedömning att nämndens förutsättningar att styra och planera sin verksamhet på det sätt som regionstyrelsen bestämt varit begränsad. Nämnden tilldelades ursprungligen 22 uppdrag för verksamhetsåret 2018 i september 2017. Utmaningar att konkretisera uppdragen och förankra en verksamhetsplan i organisationen till 1 januari 2018 försvåras ytterligare av att regionstyrelsens hälso- och sjukvårdsutskott under pågående verksamhetsår förändrat antalet uppdrag. Ovan iakttagelser påvisar enligt vår bedömning otydligheter i befintlig målstyrningsmodell, snarare än nämndens styrning och ledning av verksamheten.

Enligt vår bedömning har Driftnämnd regionservice i allt väsentligt följt upp verksamhet och ekonomi i enlighet med fastställda riktlinjer och mallar, men otydligheter i den strategiska målstyrningsmodellen gör att det är svårt att bedöma hur nämnden bidragit till att fullmäktiges mål för god ekonomisk hushållning uppnås eller om uppdragen från regionstyrelsen anses verkställda.

Driftnämnd regionservice har inte bedrivit en verksamhet med budget i balans. Nämnden har hemställt hos regionstyrelsen att klargöra hur finansiering av vissa regiongemensamma tjänster ska finansieras för att hantera den ekonomiska obalansen.

Driftnämnd regionservice har fastställt en plan för den interna kontrollen och följt upp resultatet av den interna kontrollen vid tre tillfällen. Enligt vår bedömning har nämnden därigenom varit tillräckligt informerad för att verifiera att de riskreducerande åtgärderna och kontrollaktiviteterna fungerat på ett tillfredsställande sätt.

Vår sammanfattande bedömning efter genomförd granskning är att Driftnämnden regionservice i huvudsak har en tillräcklig styrning, uppföljning och intern kontroll inom de områden som omfattas av den grundläggande granskningen.

22 mars 2019

***Kerstin Sikander***  

---

*Uppdragsledare*

***Malin Ringedal***  

---

*Projektledare*