

Till

Regionstyrelsen för kännedom

Regionfullmäktige för kännedom

Region Uppsalas granskning av informationsutbytet mellan servicenämnderna och styrelserna/nämnderna som är mottagare av servicen

Region Uppsalas revisorer har granskat informationsutbytet mellan servicenämnderna och styrelserna/nämnderna som är mottagare av servicen. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunikationen mellan servicenämnderna och mottagarnämnderna är tillfyllest, att levererade varor och tjänster uppfyller behoven samt att de håller god kvalitet till lägsta möjliga kostnad.

Region Uppsalas revisorers övergripande slutsatser efter genomförd granskning är följande:

- Vi bedömer att gemensamma riskanalyser genomförs där det anses av värde men kan göras i större utsträckning.
- Planer för genomförande finns men mottagande verksamheter behöver involveras i tidigare skeden och större omfattning.
- Det finns en otydlighet avseende ansvar för informationsutbyte för regiongemensamma nämnder.
- Den formella dialogen är till viss del tillfredsställande. Fastighets- och servicenämnden har etablerade dialoger med mottagande verksamheter. Varuförsörjningsnämnden och kostnämnden arbetar med förbättringar.
- Samtliga nämnder har ett rapporteringsförfarande men dokumentationen från varuförsörjningsnämnden och kostnämnden uppvisar brister.
- Det finns otydlighet för nämnder och förvaltningar kring hur konflikterande regionövergripande målbilder ska hanteras.
- Internkontrollen och uppföljning av informationsutbyte mellan nämnder sker inte strukturerat vilket medför ett fortsatt behov av säkrare, mer kostnadseffektiva och kvalitativa kommunikationsprocesser.

Revisorerna i Region Västmanland har erhållit granskningsrapporten och översänder den till regionstyrelsen och regionfullmäktige för kännedom och beaktande.

FÖR REGIONENS REVISORER

Hans Strandlund
Ordförande

Elisabeth Löf
Revisor

Granskning av informationsutbytet mellan servicenämnderna och de nämnder som är mottagare av servicen

Helseplan Consulting Group AB
November 2020

Ulrike Deppert

Jens Silfvander

Fanny Reuter



Innehåll

1. Sammanfattning	4
2. Inledning	7
2.1. Bakgrund	7
2.2. Syfte och avgränsningar	7
2.3. Revisionsfrågor	7
2.4. Revisionskriterier	8
2.5. Metod	8
2.5.1. Dokumentgranskning	8
2.5.2. Semistrukturerade intervjuer	9
2.5.3. Gruppdiskussion	9
2.6. Projektets organisation.....	9
3. Beskrivning av Regionstyrelsens och servicenämndernas uppdrag	9
3.1. Regionstyrelsens uppdrag	10
3.2. Fastighets- och servicenämndens uppdrag.....	10
3.3. Varuförsörjningsnämndens uppdrag.....	10
3.4. Kostnämndens uppdrag.....	11
3.5. Förteckning över förkortningar	11
4. Iakttagelser, bedömning och rekommendation.....	11
4.1. Iakttagelser: Ansvar och dialog.....	11
4.1.1. Ansvarsfördelningen är till största delen tydlig.....	11
4.1.2. Formell dialog sker i olika omfattning	13
4.2. Bedömning och rekommendation: Ansvar och dialog	14
4.3. Iakttagelser: Genomförande och uppföljning	15
4.3.1. Mottagande verksamheter kan involveras tidigare i planen för genomförande	15
4.3.2. Gemensamma riskanalyser genomförs inte i tillräcklig omfattning	18
4.3.3. Kommunikation mellan nämnd och Regionstyrelse sker till stor del reaktivt	19
4.4. Bedömning och rekommendation: Genomförande och uppföljning	21
4.5. Iakttagelser: Uppföljning och kontroll.....	22

4.5.1. Varuförsörjningsnämnden och Kostnämnden omfattas inte av målen i Regionplan och budget.....	22
4.5.2. Intern kontroll leder inte till mer kommunikation	23
4.6. Bedömning och rekommendation: Uppföljning och kontroll ...	24
5. Övergripande bedömning	25
6. Bilaga 1	26

1. Sammanfattning

Granskningen syftar till att bedöma om kommunikationen mellan servicenämnderna och mottagarnämnderna är tillfyllest, att levererade varor och tjänster uppfyller behoven samt att de håller god kvalitet till lägsta möjliga kostnad. De nämnder som granskats är Regionstyrelsen, Fastighets- och servicenämnden, Varuförsörjningsnämnden och Kostnämnden. De två sistnämnda är gemensamma nämnder med andra regioner.

Granskningens revisionsfrågor har besvarats genom dokumentstudier, semistrukturerade intervjuer med 31 politiker och tjänstemän samt en gruppdiskussion med förtroendevalda och tjänstemän från Varuförsörjningsnämnden och Kostnämnden.

Svar på den övergripande revisionsfrågan och sammanfattande bedömning:

Är kommunikationen mellan servicenämnderna och mottagarnämnderna tillfyllest, uppfyller levererade varor och tjänster behoven samt håller de god kvalitet till lägsta möjliga kostnad?

Helseplan bedömer att mottagande verksamheters involvering i riskanalyser, genomförande och uppföljning inte är tillräcklig för att säkerställa levererade varor och tjänster till god kvalitet och lägsta möjliga kostnad.

Helseplan bedömer att kommunikationen mellan servicenämnderna och mottagarnämnderna är delvis tillfyllest. Inom Varuförsörjningsnämnden och Kostnämnden saknas ett tydligt ramverk att delge information mellan nämnder. Fastighets- och servicenämnden har en fungerande struktur för detta men mottagande verksamheter behöver involveras i högre utsträckning i beslutsprocesser.

Helseplan bedömer att utmaningar avseende ramverk och strukturer för informationsöverföring är större för de regiongemensamma servicenämnderna än för Fastighets- och servicenämnden. Detta avser mellan nämnd och förvaltning samt mellan nämnder.

Sammanfattande svar på respektive revisionsfråga:

1. Görs gemensamma riskanalyser mellan berörda nämnder när det gäller större ekonomiska eller för verksamheterna viktiga åtaganden?

Helseplan bedömer att riskanalyser genomförs inom nämndens ansvarsområde. Riskanalyserna genomförs inte strukturerat eller systematiskt mellan nämnder och mellan olika förvaltningar. Helseplan bedömer att riskanalyser med mottagande verksamheter kan göras i större utsträckning.

2. Finns en tydlig plan för genomförandet?

Helseplan bedömer att planer för genomförande i stor utsträckning finns hos granskade nämnder men mottagande verksamheter behöver i tidigare skeden och större omfattning involveras.

3. Är ansvarsfördelningen tydlig?

Helseplan bedömer att ansvarsfördelningen mellan nämnder, förvaltningar och Regionstyrelsen i Region Uppsala är tydlig i vertikal mening. Då Varuförsörjningsnämnden och Kostnämnden inte ingår i Regionplan och budget eller Reglemente för styrelser och nämnder i Region Uppsala finns en otydlighet avseende ansvar för informationsutbyte för regiongemensamma nämnder.

4. Har dialogen mellan nämnderna fungerat väl?

Helseplan bedömer att den formella dialogen mellan servicenämnderna och mottagande verksamheter är till viss del tillfredsställande. Fastighets- och servicenämnden har etablerade dialoger med mottagande verksamheter. Varuförsörjningsnämndens processer för att involvera mottagande verksamheter kan förbättras, så även mottagande verksamheters representation i samverkansforum med förvaltningen. Inom Kostnämnden pågår ett förbättringsarbete avseende dialog och kommunikationsprocesser.

5. Har projektet följts på ett tillfredsställande sätt så att båda parter är informerade om förloppet och eventuella avvikelser från planen?

Helseplan bedömer att servicenämndernas uppföljningsprocesser till viss del är tillfredsställande. Samtliga nämnder har ett rapporteringsförfarande men dokumentationen från Varuförsörjningsnämnden och Kostnämnden uppvisar brister.

6. Hur kommuniceras de regionövergripande målen till vilken service de olika nämnderna ska leverera?

Helseplan bedömer att servicenämnderna får information om Region Uppsalas regionövergripande mål genom Regionplan och budget samt Reglemente för styrelser och nämnder i Region Uppsala, där de gemensamma nämndernas mål saknas. Det medför att det uppstår otydlighet för nämnder och förvaltningar kring hur konflikterande målbilder ska hanteras.

7. Finns det några uppföljningsdokument/interna kontroller för att aktivt förbättra behovet av säkrare, mer kostnadseffektiva och kvalitativa kommunikationsprocesser?

Helseplan bedömer att internkontrollarbetet och uppföljning av informationsutbyte mellan nämnder inte sker strukturerat vilket medför ett fortsatt behov av säkrare, mer kostnadseffektiva och kvalitativa kommunikationsprocesser.

Helseplan rekommenderar:

- att Regionstyrelsen ser över processen för gemensamma riskanalyser samt att dessa vid behov genomförs i samverkan mellan servicenämnder och mottagande nämnder.
- att Fastighets- och servicenämnden i tidigare skeden involverar mottagande nämnder i syfte att delge och inhämta information för tillförlitliga kostnadsanalyser.
- att Varuförsörjningsnämnden och Kostnämnden genom tydlig dokumentation i protokoll delger berörda nämnder och sina respektive förvaltningar sina beslut.
- att Varuförsörjningsnämnden säkerställer att process finns för att inför, under och efter upphandlingsförfaranden upprätta och genomföra kommunikationsplaner.
- att Regionstyrelsen ser över hur den formella dialogen med och mellan samtliga nämnder upprätthålls.
- att Fastighets- och servicenämnden, Varuförsörjningsnämnden samt Kostnämnden ser över sina kommunikationsprocesser för att vidmakthålla en tydlig ansvarsfördelning och skapa en konstruktiv dialog.
- att Varuförsörjningsnämnden ska informera mottagande nämnder om sitt syfte och mål för att lägga grunden för en god och ändamålsenlig kommunikation.
- att Fastighets- och servicenämnden, Varuförsörjningsnämnden och Kostnämnden löpande följer upp kommunikationsarbetet genom internkontrollprocessen.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Servicenämndernas uppgift är att förse övriga nämnder och styrelser med olika typer av tjänster/varor/förnödenheter till exempel nya verksamhetsbyggnader, material av olika slag samt administrativa och andra tjänster. En effektiv kommunikation är en förutsättning för att mottagarnämndernas behov ska kunna uppfyllas på ett ändamålsenligt sätt.

2.2. Syfte och avgränsningar

Syftet med denna granskning är att bedöma om kommunikationen mellan service-nämnderna och mottagarnämnderna är tillfyllest, att levererade varor och tjänster uppfyller behoven samt att de håller god kvalitet till lägsta möjliga kostnad. De nämnder som avses är Regionstyrelsen, Fastighets- och servicenämnden, Varuförsörjningsnämnden och Kostnämnden. De två sistnämnda är gemensamma nämnder med andra regioner.

2.3. Revisionsfrågor

Revisionsfrågor i granskningen är:

1. Görs gemensamma riskanalyser mellan berörda nämnder när det gäller större ekonomiska eller för verksamheterna viktiga åtaganden?
2. Finns en tydlig plan för genomförandet?
3. Är ansvarsfördelningen tydlig?
4. Har dialogen mellan nämnderna fungerat väl?
5. Har projektet följts på ett tillfredsställande sätt så att båda parter är informerade om förloppet och eventuella avvikelser från planen?

Helseplan har därutöver belyst följande delfrågor:

6. Hur kommuniceras de regionövergripande målen till vilken service de olika nämnderna ska leverera?
7. Finns det några uppföljningsdokument/interna kontroller för att aktivt förbättra behovet av säkrare, mer kostnadseffektiva och kvalitativa kommunikationsprocesser?

2.4. Revisionskriterier

Följande revisionskriterier har utgjort grunden för granskningens analyser och bedömningar:

- Kommunallag (2017:725)
- Regionplan och budget för 2020-2022
- Reglemente för styrelser och nämnder i Region Uppsala
- Reglemente för gemensam nämnd för varuförsörjning
- Reglemente för gemensam nämnd för kostsamverkan
- Delegationsordningar för granskade styrelser och nämnder
- Beredningsordning för Regionstyrelsen

Helseplan har följt god revisionssed enligt Skyrevs och SKR:s riktlinjer.

2.5. Metod

Granskningsarbetet har genomförts med stöd av nedanstående metoder.

2.5.1. Dokumentgranskning

Helseplan har granskat styrande och redovisande dokument. Dokument som har inkluderats i dokumentgranskningen är:

- Sammanträdesprotokoll med tillhörande dokumentation för Regionstyrelsen, Fastighets- och servicenämnden, Varuförsörjningsnämnden samt Kostnämnden för 2019 och 2020
- Ägarråd Kostsamverkan 2019-2020
- Programkommitté Fastighet och service samt Akademiska sjukhuset, 2020
- Verksamhetsplan för Varuförsörjningen respektive för Fastighet och service
- Internkontrollprocesser samt -planer för berörda nämnder
- Arbetsbeskrivning Inköpsråd/Beredningsgrupp, Varuförsörjningsnämnden
- Protokoll/minnesanteckningar Inköpsråd/Beredningsgrupp, Varuförsörjningsnämnden
- Arbetsbeskrivningar av interna processer för kommunikations- och informationsöverföring
- Samverkansavtal Kostnämnden
- Mål och handlingsplan, Fastighet- och service
- Fastighetsinvesteringsprocessen

2.5.2. Semistrukturerade intervjuer

Intervjuer har genomförts enligt en i förväg fastställd intervjumall. Totalt har 31 intervjuer genomförts med förtroendevalda i Regionstyrelsen, Fastighets- och servicenämnden, Varuförsörjningsnämnden och Kostnämnden, regiondirektör för Region Uppsala, kanslichef på Regionkontoret samt enhetschefer, tjänstemän och förvaltningsdirektör inom berörda nämnder. Se förteckning i Bilaga 1.

2.5.3. Gruppdiskussion

En gruppdiskussion har genomförts med förtroendevalda och ansvariga chefer inom Varuförsörjningsnämnden och Kostnämnden. Syftet med diskussionen var att fånga en bred bild av gränsdragning och samverkan mellan Region Uppsalas nämnder med förvaltningar och verksamheter och Regionstyrelsen samt belysa olika perspektiv och erfarenheter gällande motiv, behov och uppfattningar kring nuvarande informationsflöden. Antal deltagare var fyra och gruppdiskussionen genomfördes den 16 september 2020.

2.6. Projektets organisation

Uppdragsgivare har varit Region Uppsalas revisorer med Cecilia Forss som kontaktperson. Från Helseplan har Ulrike Deppert varit projektledare. Jens Silfvander, Fanny Reuter och Sofie Mehlin har varit konsulter. Niklas Källberg har varit kvalitets- och faktagranskare. Rapporten har sakgranskats av företrädare för verksamheten samt för den politiska organisationen. Granskningen genomfördes under perioden juli till oktober 2020.

3. Beskrivning av Regionstyrelsens och servicenämndernas uppdrag

Detta avsnitt beskriver de uppdrag som respektive granskade styrelse och nämnd har. Syftet med beskrivningen är att tydliggöra ansvarsfördelningen och särskilt beskriva de samverkansnämnder som ingår i granskningen. Avsnittet avslutas med en lista över förkortningar som används i rapporten.

3.1. Regionstyrelsens uppdrag

Regionstyrelsen har enligt Kommunallagen (KL) (6 kap 1 §) uppsiktsplikt med ett övergripande ansvar över de olika nämndernas arbete och ansvar att se till att informationsöverföringen sker på ett ändamålsenligt och säkert sätt. Regionstyrelsen har ansvar för regionens ekonomi och planering för framtagande av Regionplan och budget (RPB), uppföljning av ekonomi och verksamheter samt ansvarar för långsiktig ekonomisk planering. Ägandet av de i föreliggande granskning inkluderade nämnderna skiljer sig, vilket således även uppsiktsplikten gör. Fastighets- och servicenämnden samt Varuförsörjningsnämnden faller inom Region Uppsalas ansvar. Kostnämnden har Region Västmanland som värd och det är Region Västmanland som utövar uppsiktsplikt över nämndens verksamhet. I rapporten inkluderas Regionstyrelsen i begreppet *nämnder*.

3.2. Fastighets- och servicenämndens uppdrag

Fastighets- och servicenämnden (FSN) ansvarar för att förvalta de fastigheter som Region Uppsala äger samt för utveckling inom fastighet, teknik och service. Förvaltningen bedrivs av *Fastighet och service* samt *Resurscentrum*. Uppdraget innebär att bereda och utreda behov av fastighets- och byggnadsinvesteringar samt besluta om genomförande av fastighetsprojekt. Därtill har FSN ansvar för övriga investeringar, exempelvis utrustning, och immateriella investeringar. Vidare ansvarar förvaltningarna för drift och översyn av lokaler, tillhandahållande av effektiva administrativa stödprocesser för kärnverksamheterna, ansvar för transport, utrustning och för avgifter som Regionfullmäktige beslutat och fastställt. Dessutom bedriver FSN verksamhetsanknuten och vårdnära service samt ansvarar för klimat-, energi- och miljöfrågor inom verksamhetsområdet. Föredragande i nämnden är direktören för Fastighet och service.

3.3. Varuförsörjningsnämndens uppdrag

Varuförsörjningen till regionerna Sörmland, Uppsala, Västmanland, Dalarna och Örebro styrs av den gemensamma Varuförsörjningsnämnden (VFN). Syftet med samarbetet mellan regionerna är att utnyttja volym- och resursfördelar inom upphandling, depåhållning och distribution av förbrukningsvaror av engångskaraktär till hälso-, sjuk- och tandvården. Det görs dels genom upphandlingar och inköp, dels genom lagerhållning och distribution via en tredjepartsdistributör. Varje region har sedan en egen inköpsavdelning som ansvarar för inköp inom ramen för tredjepartsavtalet. Förvaltningen i Region Uppsala bedrivs av *Varuförsörjningen*. Vård för VFN är Region Uppsala och föredragande för ekonomidirektör är Varuförsörjningens förvaltningschef.

3.4. Kostnämndens uppdrag

I den gemensamma nämnden för kostsamverkan (KN) samverkar Region Uppsala och Region Västmanland om patientmaten till sjukhusen. Region Västmanland är vårdorganisation för KN. Detta innebär att tjänstemän inom Kostsamverkan inryms i Region Västmanlands organisation. Region Uppsala har tre representanter och tre ersättare i KN. På tjänstemannanivå finns ett Ägarråd med deltagare från regionerna, där Region Uppsalas förvaltningsorganisation representeras av Fastighet och service samt Akademiska sjukhuset. Nämnden har varit verksam sedan 2010 och mellan 2011 och 2019 var även Region Sörmland medlem. Kostnämnden föredras inte i Region Uppsala.

3.5. Förteckning över förkortningar

Tabell 1 förklarar i rapporten förekommande förkortningar.

Tabell 1 – Förteckning över förkortningar och dess betydelser

Förkortning	Beskrivning
FSN	Fastighets- och servicenämnden
KN	Kostnämnden
KL	Kommunallagen
RPB	Regionplan och budget
VFN	Varuförsörjningsnämnden

4. Iakttagelser, bedömning och rekommendation

4.1. Iakttagelser: Ansvar och dialog

Följande avsnitt behandlar fråga 3. *Är ansvarsfördelningen tydlig?* samt 4. *Har dialogen mellan nämnderna fungerat väl?*

4.1.1. Ansvarsfördelningen är till största delen tydlig

Regionstyrelsens ansvar beskrivs i KL 6 kap 1 §, som specificerar uppsiktsplikt över nämnder, gemensamma som egna. I Region Uppsalas Regionplan och Budget (RPB) tydliggörs de helägda nämndernas uppdrag, vilket i denna granskning enbart omfattar

FSN. De gemensamma nämnderna uppdras eller budgeteras inte separat i RPB. I *Reglemente för styrelser och nämnder i Region Uppsala* beskrivs att särskilda reglementen har antagits för dessa nämnder. Då Region Uppsala är värd för VFN har Regionstyrelsen i Uppsala uppsiktsplikt för dess verksamhet. Regionstyrelsen har inte uppsiktsplikt för KN.

Respondenter anger att ansvarsfördelningen är tydligt beskriven för hur nämnderna ska rapportera och informera. Ansvarsfördelningen innebär att rapporteringsstrukturen går från förvaltning till nämnd till Regionstyrelse och Regionfullmäktige. Processerna för rapportering till respektive nämnd från förvaltningarna ser olika ut, likaså för kommunikationen mellan nämnd och förvaltning. Respondenter beskriver att KN och dess förvaltning har ett gott samarbete där tjänstemän för en dialog och rådfrågar nämnden i tveksamma ärenden. Ansvarsfördelningen inför och under genomförandeprocesser kan däremot tydliggöras gällande informationsansvar. Respondenter beskriver att FSN har tradition av en stark tjänstemannaorganisation med stor erfarenhet av att driva arbetet och en tydlig delegationsordning vad gäller ansvar och mandat för hur större ekonomiska beslut tas.

Respondenter inom Varuförsörjningen och VFN uppger att ansvaret mellan nämnden och förvaltningen är tydligt beskrivet i reglementet för nämnden. Rapporteringsordningen går från kansliet till nämnden och det är från nämnden som förslag om behov av nya projekt kommer. För Varuförsörjningen har rapporterings- och arbetsordningen förändrats genom åren. Förvaltningschefen rapporterade fram till 2017 till regiondirektören. Från 2018 rapporterar förvaltningschefen istället till Region Uppsalas inköpschef, som är underställd ekonomidirektören. Inköpschef i Region Uppsala och förvaltningschef för Varuförsörjningen var under denna tid samma person, vilket respondenter anger komplicerade ansvarsutkrävandet. Under första kvartalet 2020 lämnade denne sina uppdrag och inköpschef i Region Uppsala och förvaltningschef för Varuförsörjningen blev därmed separata personer. Detta tydliggjorde ansvarsfördelningen. Samtidigt har Varuförsörjningens förvaltning ändrat förvaltningstillhörighet inom Region Uppsalas linjeorganisation. Respondenter beskriver att dessa förändringar i organisationstillhörighet och rapporteringsstruktur har påverkat tydligheten i uppdraget och ansvar för hur rapportering och informationsflöde sker. I samband med VFN:s sammanträden bereder en beredningsgrupp relevanta ärenden för nämndens agenda. Medlemmar är två tjänstemän från respektive region och utses av regiondirektörerna. I gruppens arbetsbeskrivning uppdras beredningsgruppen ansvaret för informationsförmedling mellan mottagande verksamheter och Varuförsörjningen. Respondenter uppger att beredningsgruppen inte har fullgjort ansvaret för informationsdelning.

Regelverket för ansvaret gentemot servicenämnder upplevs som otydligt av respondenter och i dokumentgranskning. Det är enligt respondenter till exempel oklart i vilken utsträckning mottagande nämnder bör informera respektive servicenämnder om ändringar i sin förvaltning. Bland annat efterlyser Kulturförvaltningen ett tydligare reglemente mellan förvaltningarna gällande ansvarsfördelning av förvaltning av fastigheter; vad som ingår i hyror, vad som är en investering respektive underhåll. Respondenter önskar också ett tydliggörande av intern resurssättning med förtydligande kring vilka processer som förvaltningarna förväntas lösa internt och vilka processer som är centraliserade.

4.1.2. Formell dialog sker i olika omfattning

Återkoppling från nämndernas verksamhet till Regionstyrelsen sker till största del genom etablerade processer och fastställd beredningsordning där nämnderna återrappporter enligt RPB. Gemensamt för VFN, KN samt FSN är att rapportering till Regionstyrelsen sker genom del-/årsrapporter och bokslut. Detta gäller såväl ekonomiska som operativa resultat. Ärenden inkommer till Regionstyrelsen på initiativ från politiken, remisser, förvaltningar och koncernledning, revisionskontoret eller balanslistan och hanteras i samverkan med relevanta förvaltningar. Respondenter uppmärksammar i intervjuer en otydlighet gällande var regionövergripande nämndsamverkan inkluderas i Regionstyrelsens beredningsordning, en uppfattning som dokumentgranskningen av protokoll från nämnder bekräftar. Formellt inkommer ärenden till Regionstyrelsen från gemensamma nämnder genom ansvarig direktör. I VFN:s fall ska ekonomidirektören föredra information och beslut från nämnden för Regionstyrelsen. Protokoll och intervjuer återger att detta snarare sker via politiska förtroendevalda. När det gäller FSN ska Regiondirektören föredra ärenden i Regionstyrelsen, en process som respondenter beskriver är fungerande. Samtidigt beskrivs av respondenter en brist på relevanta och kvalitativa underlag till förtroendevalda för att kunna fatta tillräckligt informerade beslut. En åtgärd som lyfts fram är att nämnden i tidigare skede behöver få aktuell information om hur projekt och samarbete fortskrider. Processen upplevs som i alltför stor utsträckning reaktiv. KN, som har Region Västmanland som värdorganisation, delger Region Uppsalas Regionstyrelse och Regionkontor information om aktiviteter genom del- och årsrapporter.

Etablerade kommunikationsvägar finns mellan Regionstyrelsen, nämnd, förvaltning och mottagande verksamheter men när dialog utanför denna process är nödvändig saknas formaliserade kanaler. Ett exempel på initierat samarbete över gränssnitten är att Fastighet och service har tillsammans med Kostosamverkan upprättat ett Ägarråd som hanterar gemensamma frågor. Behovet uppges ha identifierats efter att KN önskat ökad insyn i projektplaner och beslut som påverkar dem. I samband med detta har även ett

samarbetsforum etablerats där Fastighet och service samt Kostosamverkan diskuterar aktuella frågor och delger information. Ett första möte ägde rum i september 2020 och respondenter är positiva till ett förbättrat informationsflöde som samarbetsforumet ska innebära. Andra exempel på kommunikations- och informationsforum mellan Fastighet och service och mottagande förvaltningar är dialogmöten och kontinuerliga möten med bland annat försörjningsansvariga inom mottagande förvaltningar. Detta avser bland annat byggandet av nytt produktionskök och införandet av vårdnära service, där representanter från Lasarettet i Enköping och Akademiska sjukhuset deltagit.

Representanter i Sjukhusstyrelsen beskriver liknande behov av insyn i Fastighet och service och FSN:s prioriteringsprocesser med avseende på beslut som rör Sjukhusstyrelsens verksamheter. Detta gäller specifikt förändringar i, samt fördyrning och försening av, projekt som har verksamhetspåverkan. Önskemålet är att information ska komma mottagande nämnd och förvaltning till tidigare kännedom. Samtidigt anger respondenter att en informell dialog bedrivs mellan förtroendevalda politiker och att detta minskar behovet av en utökad formaliserad dialog mellan tjänstemannaorganisationerna. Här finns en diskrepans mellan respondenternas uppfattning om behov av dialog. Respondenter från Resurscentrum beskriver att informationsprocesserna är fungerande genom indirekta informationskanaler och att inget informationsunderskott upplevs. Kulturförvaltningen har i ett eget internkontrollarbete identifierat bristande intern kommunikation mellan nämnder och förvaltningar. När stora beslut som fattas inom andra förvaltningar som rör Kulturförvaltningens verksamhet saknas budgetkoppling och politiska beslut kan fattas med inkongruens mellan nämnder. Kulturförvaltningen efterlyser en enhetlighet i beslutsfattande för att undvika parallella spår. Exempelvis beslutas fastighetsinvesteringsplanen och utrustningsplanen av FSN, men inbegriper fastigheter inom Kulturförvaltningen. Remissarbetet mot Regionstyrelsen upplevs välfungerande, men för bättre kvalitetssäkrade underlag för bidrag till övergripande styrdokument önskas generösare framförhållning.

4.2. Bedömning och rekommendation: Ansvar och dialog

Helseplan bedömer att ansvarsfördelningen mellan nämnder, förvaltningar och Regionstyrelsen i Region Uppsala är tydlig i strikt vertikal mening. Ansvarsfördelningen mellan granskade nämnder är delvis tydlig men det finns grundläggande antaganden som kan skilja sig mellan nämnderna. Detta gäller exempelvis vem som är ansvarig att mellan nämnder informera om stora förändringar. Det faktum att varken VFN eller KN ingår i RPB eller Reglemente för styrelser och nämnder i Region Uppsala bidrar till informationsunderskott för regionens övriga nämnder.

Helseplan bedömer att den formella dialogen mellan servicenämnderna och mottagande verksamheter är till viss del tillfredsställande. Informella diskussioner förs på politisk och tjänstemannanivå, men riktlinjer och rutiner saknas till stor del. Dialogen mellan servicenämnder och mottagande verksamheter samt ytterligare relevanta nämnder sker i olika omfattning beroende på nämnd. FSN har formaliserade processer för program och projekt där verksamheter och relevanta parter involveras på ett strukturerat sätt. VFN har en dialog med sin förvaltning där verksamheter involveras vid behov, men information till andra nämnder är inte formaliserad. Detsamma gäller för KN.

Helseplan rekommenderar:

- att Regionstyrelsen ser över hur den formella dialogen med och mellan samtliga nämnder upprätthålls.
- att Fastighets- och servicenämnden, Varuförsörjningsnämnden samt Kostnämnden ser över sina kommunikationsprocesser för att vidmakthålla en tydlig ansvarsfördelning och skapa en konstruktiv dialog.

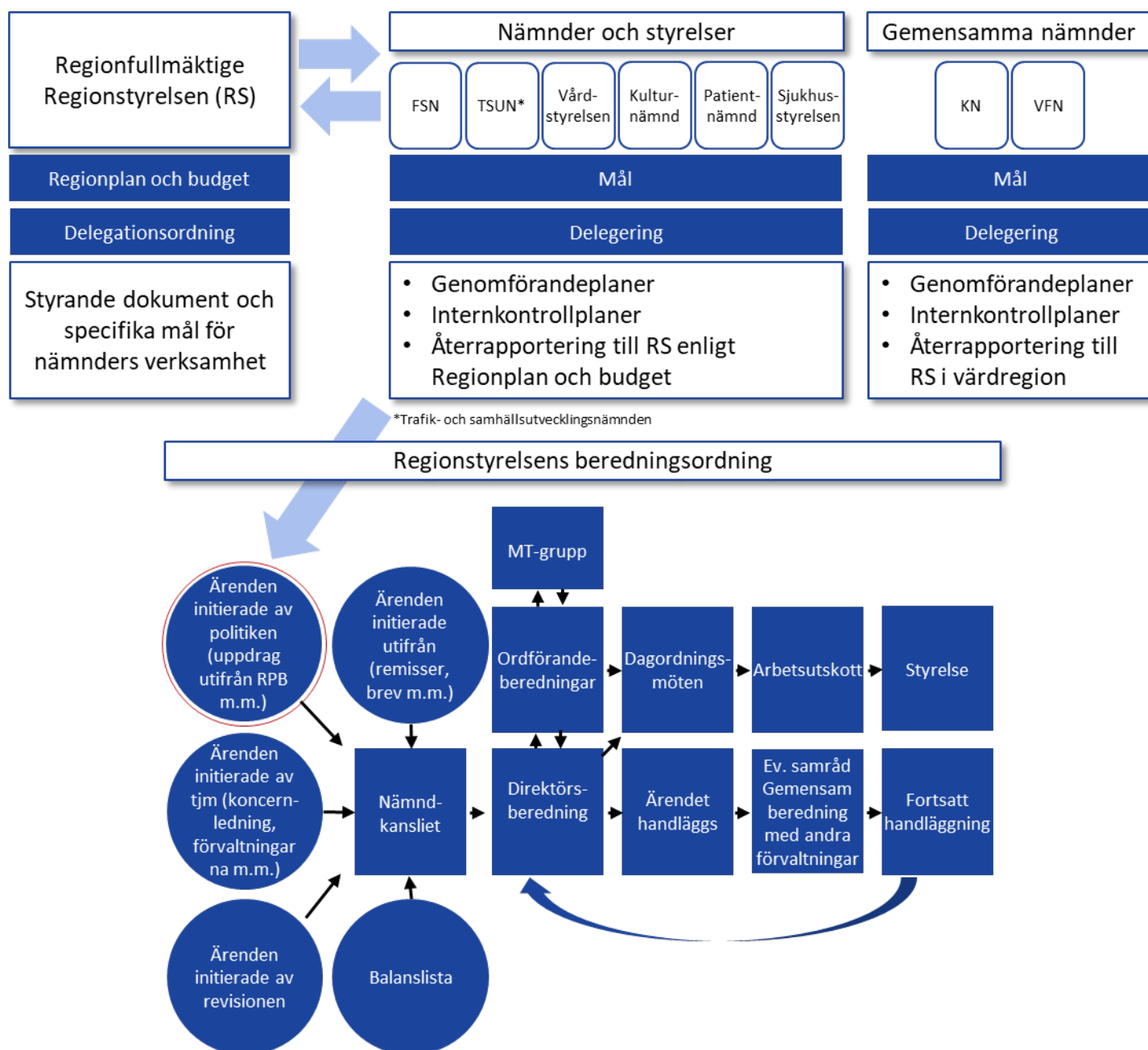
4.3. Iakttagelser: Genomförande och uppföljning

Följande avsnitt behandlar fråga 2. *Finns en tydlig plan för genomförandet?*, 1. *Görs gemensamma riskanalyser mellan berörda nämnder när det gäller större ekonomiska eller för verksamheterna viktiga åtaganden* samt 5. *Har projektet följts på ett tillfredsställande sätt så att båda parter är informerade om förloppet och eventuella avvikelser från planen?*

4.3.1. Mottagande verksamheter kan involveras tidigare i planen för genomförande

Regionstyrelsen upprättar styrande dokument för nämndernas verksamheter med övergripande målsättningar som Regionfullmäktige antar. Genom RPB uppdras varje helägd nämnd att uppnå specifikt uppsatta mål, som är beslutade av Regionfullmäktige. Regionstyrelsen delegerar ansvar till nämnderna enligt delegationsordningen och budgeten styr vilka ramar nämnden som helhet har för genomförandet. Konkreta genomförandeplaner för nämndernas arbete upprättas inte av Regionstyrelsen, men ärenden inkommer enligt beredningsordningen där handläggning och aktörer i informations- och ansvarskedjan finns definierade. *Figur 1* beskriver arbetsgången schematiskt, med fokus på handläggning och beredning med ansvarsfördelning i Ägarråd eller av direktör samt styrelsers och nämnders mottagande. Återrapportering

till Regionstyrelsen beskrivs inte av beredningsordningen utan inkommer enligt RPB:s process, vilket respondenter bekräftar är en fungerande arbetsgång.



Figur 1 - Besluts- och genomförandeordning för Region Uppsalas styrelser och nämnder

FSN:s förvaltning har en etablerad process för att uppnå satta verksamhetsmål. I dokumentet *Mål och handlingsplan* tydliggörs årligen aktiviteter, ansvariga aktörer, mätetal och återrapporteringsprocess för att nå måluppfyllelse. Det används även för dokumentation i månatligt uppföljningsarbete. Enligt processen tillsätts projektledare med ansvar för genomförandet, kommunikation till verksamheter samt uppföljning. FSN

får rapporter från förvaltningen i etablerade mötesforum och eskalering kring förändringar sker enligt inrättad process, antagen av Regionfullmäktige och specificerad i delegationsordningen. Respondenter beskriver och protokollgranskningen visar att processen är välfungerande och tydlig. En stor del av relevanta mottagande verksamheter får information och blir involverade utifrån behov. Respondenter från Folk tandvården (FTV) beskriver att återkommande långdragna processer där kostnader för förstudier och behovsanalyser läggs på verksamheten för både stora och små projekt blir konkurrenspåverkande mot andra aktörer på marknaden. Respondenter för Akademiska sjukhuset lyfter önskan om att bli involverade i ett tidigare skede inför politiska beslut och genomförandeplaner av för sjukhuset omfattande projekt. Uppfattningen är att projekt som belastar sjukhusets budget i förväg förankras i för liten utsträckning. Akademiska sjukhuset såväl som FTV efterfrågar mer effektiva och involverande processer i Fastighet och service verksamhet.

VFN arbetar enligt en process med kategoristyrda inköp, som inkluderar en genomförandeplan innehållande en angiven ansvarsfördelning, upprättande av total kvalitetskostnadsmodell och behovs- och marknadsanalys, en beskrivning av rapporteringsstruktur till nämnden samt ett uppföljningsförfarande. Processen specificerar när och hur representanter från verksamheter involveras i referensgrupper, som från förvaltningens perspektiv förväntas inneha rätt kompetens för uppdraget. För Varuförsörjningens arbete föreligger två faser av genomförande; upphandlingsprocessen och implementeringsprocessen efter att avtal med ny leverantör har slutits. Enligt intervjuer involveras då även representanter från avtalad leverantör, tillsammans med en bredare bas av verksamhetsrepresentanter i informationsspridningen under implementeringsfasen, för att säkerställa att mottagande verksamheter får förståelse för relevanta, verksamhetspåverkande förändringar. Enligt protokoll har Varuförsörjningen haft svårigheter att tillse närvaro av verksamhetsrepresentanter i dessa referensgrupper. Effekterna av detta bekräftas delvis av mottagande verksamheter som beskriver avsaknad av insyn i Varuförsörjningens arbete och att det arbete inköpsråd och beredningsgrupp genomför kan få större genomslag i verksamheterna. Referensgrupperna ska inte enbart bidra till ökad transparens gentemot verksamheterna utan också minska sortimentsbredden. Syftet är att på detta sätt dels säkerställa kvaliteten i de upphandlade produkterna, dels att standardisera sortimentet. Dokumentgranskningen visar att ungefär hälften av de tillgängliga 5 700 artiklarna beställs av samtliga regioner. FTV beskriver involveringen som bra och att verksamhetsbehov beaktas tillfredställande. Inför regionövergripande beslut som rör FTV kan verksamheten behöva involveras i större utsträckning.

KN har under 2020 påbörjat ett strukturerings- och dokumentationsarbete i pågående projekt för att tydliggöra progress, roller och uppföljning. Det finns enligt respondenter ett pågående arbete i Kostasamverkan med att implementera processer för

genomförande, upprättande av underavtal och gränsdragningar. I Region Uppsala används programkommittén som beslutande organ i hanteringen av patientmaten. Programkommittén är ett samordningsforum inom regionen avseende informationsutbyte gällande kost. Där deltar Fastighet och service samt Akademiska sjukhuset. Lasarettet i Enköping har en egen hantering av patientmaten och deltar därför inte i programkommittén. Frågor som behandlas i programkommittén diskuteras i samplaneringsmöten som upprättats under september 2020.

För inkommande och utgående ärenden har Akademiska sjukhuset en upprättad *ärendelogg* där en beredningsgrupp till sjukhusets ledningsgrupp fördelar ärenden internt eller hänvisas för beredning till Sjukhusstyrelsen. Systemet har upprättats med syfte att systematisera ärendehantering och tydliggöra kommunikationskanaler in och ut från sjukhuset. Inkommande och utgående ärenden för nämnder i denna granskning gäller särskilt FSN och dess förvaltning. Respondenter och dokumentgranskningen återger att ärenden från VFN och KN med förvaltningar inte är frekvent förekommande i ärendelogg.

4.3.2. Gemensamma riskanalyser genomförs inte i tillräcklig omfattning

Samtliga nämnder genomför riskanalyser inom sin verksamhet och med avseende på sitt uppdrag. Gemensamma riskanalyser mellan nämnderna genomförs inte, en uppfattning som intervjuade tjänstemän och förtroendevalda delar. Regionstyrelsen erhåller återrapporering av nämndernas arbete genom del- och årsrapporter, men deltar och delges inte bakomliggande riskanalyser specifikt.

FSN har olika programfaser beroende på storlek på projekt. Projekt som omfattar mindre än 10 miljoner kronor hanteras inom förvaltningen, projekt mellan 10-100 miljoner kronor hanteras av nämnden och projekt överstigande 100 miljoner kronor hanteras av Regionstyrelsen. Underlag till beslut framställs av FSN med förvaltning tillsammans med beställande förvaltning, ansvarig nämnd samt investeringsråd. Beslutsprocessen och arbetsgången gäller även för omfattande *förändringar* i investeringsprojekt. Respondenter understryker och dokumentgranskning visar vikten av att verklighetsnära kalkyler ligger till grund för dessa beslut. Inom varje programfas genomförs standardmässigt riskanalyser, både ekonomiska samt projekt- och utfallspåverkande, som delges relevanta intressenter. Medverkande vid riskanalyser i referensgrupper är produktionschefer, förvaltningsdirektör samt representant för regiondirektören. Dessutom genomförs dialogmöten med representanter från övriga berörda förvaltningar, men inte från serviceförvaltningarna, med fokus på framtidsplaner där större frågor fångas upp. De mer verksamhets- och tidsnära frågorna fångas upp i liknande forum, så kallade kunddialogmöten. Respondenter från

Akademiska sjukhuset anger att sjukhusets involvering i kostnadskalkyler och behovsanalyser inför stora politiska beslut saknas. En av konsekvenserna är otillräckliga kalkyler för det nya patientköket i Region Uppsala. Kostnaderna belastar sjukhusets investeringsplan samt löpande verksamheters budget i form av icke beräknade ombyggnationer och behov av nya personalgrupper. Involveringen av mottagande verksamheter kan enligt respondenter utökas.

Historiskt har andra servicenämnder (VFN eller KN) inte involverats i FSN:s riskanalysarbete med beställande förvaltning. Ett exempel på nyligen upprättad samverkanskanal mellan servicenämnder och dess förvaltningar är samarbetsmöten inför de Ägarråd som genomförs med representanter från Kostsamverkan, Fastighet och service samt Akademiska sjukhuset. Där bereds ärenden inför Ägarrådet, som sedan redovisar till respektive nämnd.

VFN:s förvaltningsprocesser genomförs i två steg med avseende på olika skeden: inför upphandling och implementering av ny tredjepartsdistributör samt upphandlingar av förbrukningsartiklar. Inför ny upphandling ska representanter delta från berörda förvaltningar från de fem medlemsregionerna. Inför implementering av ny distributör i verksamheterna ska riskanalyser genomföras med närvaro av både ny leverantör och mottagande verksamheter. Enligt EY:s rapport "Granskning av Varuförsörjningsnämnden" (2020) har riskanalyser utifrån kärnverksamheternas perspektiv inte genomförts. Slutkunderna har heller inte bjudits in i upphandlings- och implementeringsprocesser.

KN har inte haft processer för att genomföra gemensamma riskanalyser med övriga i granskningen avsedda nämnder. Respondenter och dokumentgranskning beskriver att Region Uppsalas styrelser, nämnder och verksamheter har ett beställar-utförar-uppdrag till KN och dess förvaltning. Därför är upplevelsen att gemensamma riskanalyser inte är nödvändigt. Däremot har KN och Kostsamverkan upplevt en informationsbrist i vissa projekt, exempelvis involverades de sent i rivningen av patientköket i Region Uppsala, och därefter har behovet av gemensamma riskanalyser satts på agendan.

4.3.3. Kommunikation mellan nämnd och Regionstyrelse sker till stor del reaktivt

Del- och årsrapporter med presentationsmöten är den formellt etablerade informationskanal för återrapportering från nämnder till Regionstyrelsen. Där delges information om nämndernas pågående arbete, måluppfyllelse och internkontrollarbete. Regionstyrelsens erhållande av information är en reaktiv process där rapporter om utfall av genomförande delges i efterhand. Processen är en del av delegationsordningen.

Nämnderna har själva stort handlingsutrymme att ta beslut inom ramen för nämndens ansvar utifrån RPB och Reglemente för styrelser och nämnder i Region Uppsala. KN:s resultat kommer till Regionstyrelsens kännedom årligen. Genom beredningsmöten i nämndernas förvaltningar säkerställs att relevant information når nämnderna. Detta sker löpande, är inte knutet till specifika projektskeden och görs i enlighet med KL:s (9 kap 38 §) beskrivning gällande rapporteringsskyldighet.

Inom FSN med förvaltningar bedöms löpande behovet av uppföljning och återrapportering av pågående och avslutade projekt utifrån i förväg upprättade kriterier om dess ekonomiska påverkan. Vid start av projekt över 10 miljoner kronor sammankallas en styrgrupp, som vid behov kan ta beslut inom dess mandat om förändringar i projektet. Större förskjutningar av projektplanen behöver beslutas av FSN, Regionstyrelsen eller i Regionfullmäktige och finns specificerat i investeringsplanerna för fastigheter och utrustning. Beslutsmandat gällande förändringar beskrivs i delegationsordningen och fastighetsinvesteringsplanen där gränsdragningen styrs av den ekonomiska omfattningen av förändringen. Respondenter och protokoll bekräftar en fungerande arbetsgång enligt ovan.

Vad gäller KN och VFN sker uppföljning av projekt och rapportering av avvikelser till varje nämnd vid dess sammanträden, som historiskt sett har skett cirka fyra gånger per år. Förvaltningarna bereder material som presenteras på beredningsmöten och nämndsammanträden. Mottagande verksamheter involveras i uppföljningsarbetet utifrån behov bedömda till stor del av respektive servicenämnd. Inom Varuförsörjningen inkluderas mottagande verksamheter genom de referensgrupper som sätts samman inför upphandling. Respondenter och protokoll från Varuförsörjningen beskriver svårigheter att få representation från relevanta intressenter. Avsaknad av verksamhetsrepresentanter påverkar inte plan för genomförande av upphandling. Detta leder till att kvalitet och träffsäkerhet i upphandlade och levererade produkter blir sämre. Respondenter från Akademiska sjukhuset anger att verksamhetens perspektiv många gånger förbises och önskar involvering tidigare i beslutskedjan. Gällande mottagande verksamheters relation till Fastighet och service med nämnd anger FTV att utdragna processer blir kostnadsdrivande vilket minskar möjligheterna till involvering. Avseende KN pågår uppbyggnaden av samarbetet med framförallt Region Uppsalas sjukhus. Akademiska sjukhuset har initierat samarbete kring det nya patientmatsystemet Fleximat för att gemensamt hantera de förändringar som projektet innebär för sjukhusets verksamheter. Respondenter beskriver att initiativ till samarbete främst kommer från verksamheterna.

4.4. Bedömning och rekommendation: Genomförande och uppföljning

Helseplan bedömer att planer för genomförande i stor utsträckning finns hos granskade nämnder. Dessa behöver i tidigare skeden involvera mottagande verksamheter. FSN samt VFN har tydliga processer för projekt- och programupprättande med ansvarsfördelning, kommunikationsplan, kostnadsanalyser och uppföljningsförfarande. KN har påbörjat ett arbete med att formalisera processen för genomförande, inklusive att involveras i rätt projekt. Regionstyrelsens uppdrag innefattar inte att upprätta genomförandeplaner i den mening som revisionsfrågan belyser.

Helseplan bedömer att riskanalyser genomförs inom nämndens ansvarsområde. Riskanalyserna genomförs inte strukturerat eller systematiskt mellan nämnder och mellan olika förvaltningar. I de regiongemensamma nämnderna kan gemensamma riskanalyser med mottagande verksamheter göras inom nämnden och med berörda verksamheter i relevanta regioner. Helseplan bedömer att riskanalyser med mottagande verksamheter kan göras i större utsträckning.

Helseplan bedömer att uppföljningsprocessen av servicenämndernas arbete till viss del är uppfyllt. Samtliga nämnder har ett rapporteringsförfarande men dokumentationen kan förbättras. Regionstyrelsens återkoppling sker reaktivt och den kan därför inte förran i efterhand anses vara uppdaterad om förändringar i enskilda projekt, undantagsvis för projekt som enligt delegationsordningen ska beslutas i Regionfullmäktige. Informationsutbytet mellan nämnderna i pågående projekt skiljer sig, där Kostsamverkan och Fastighet och service har påbörjat arbetet med gemensam planering och återkoppling under pågående projekt. Varuförsörjningens åiterrapporteringsordning till nämnd och berörda verksamheter begränsar ett effektivt informationsutbyte. Berörda styrelser, nämnder eller verksamheter kan bli utan relevant information bland annat på grund av bristande dokumentation.

Helseplan rekommenderar:

- att Regionstyrelsen ser över processen för gemensamma riskanalyser samt att dessa vid behov genomförs i samverkan mellan servicenämnder och mottagande nämnder.
- att Fastighets- och servicenämnden i tidigare skeden involverar mottagande nämnder i syfte att delge och inhämta information för tillförlitliga kostnadsanalyser.
- att Varuförsörjningsnämnden och Kostnämnden genom tydlig dokumentation i protokoll delger berörda nämnder och sina respektive förvaltningar sina beslut.

- att Varuförsörjningsnämnden säkerställer att process finns för att inför, under och efter upphandlingsförfaranden upprätta och genomföra kommunikationsplaner.

4.5. Iakttagelser: Uppföljning och kontroll

Följande avsnitt behandlar fråga 6. *Hur kommuniceras de regionövergripande målen till vilken service de olika nämnderna ska leverera?* samt 7. *Finns några uppföljningsdokument/interna kontroller för att aktivt förbättra behovet av säkrare, mer kostnadseffektiva och kvalitativa kommunikationsprocesser?*

4.5.1. Varuförsörjningsnämnden och Kostnämnden omfattas inte av målen i Regionplan och budget

Region Uppsalas RPB beskriver regionens övergripande mål. Respondenter anger att samtliga nämnder ska hålla sig informerade om de regionövergripande målen och att planen distribueras enligt riktlinjer och sedvanlig process. Budgeten styr nämnd- och förvaltningsarbetet på övergripande nivå och i Reglemente för styrelser och nämnder i Region Uppsala specificeras Region Uppsalas nämnders uppdrag och ansvar. Samverkande nämnder har egna stipulerade mål och ansvarsfördelning som inte specificeras i reglementet. Det är därför inte genom detta gemensamma dokument möjligt för FSN att tillgodogöra sig ansvarsfördelningen för dessa nämner och förvaltningar. KN och VFN har egna stipulerade mål för vilka de har ett delegerat beslutsmandat att fastställa. Förvaltningarna Kostsamverkan respektive Varuförsörjningen vänder sig till sin nämnd för beslut och vägledning när regionmål skiljer sig eller är motsägelsefulla.

Respondenter redogör för att RPB finns tillgänglig men att konkreta beskrivningar om hur verksamheterna ska uppnå målen inte finns specificerade. Varken VFN eller KN omfattas av stipulerade och konkreta målbeskrivningar på regionnivå inom RPB eller beslutat Reglemente för styrelser och nämnder i Region Uppsala. De har särskilt beslutade reglementen.

Varuförsörjningsförvaltningen arbetar på uppdrag från VFN, som inkluderar Region Uppsalas övergripande mål i sina processer och beslut. Respondenter beskriver att förvaltningen inte har insikt i övergripande mål när det handlar om verksamhetsmål eller -planer gällande övriga regioner i VFN. Nämnden har ett tydligt uppdrag som stipuleras i dess interna plan och budget och utgår från fastslagna mål i respektive Regionfullmäktige. Reglementet och arbetsbeskrivningen för inköpsråd samt

beredningsgrupp tydliggör även informationsansvaret för nämnden mot respektive regions styrelse. Kommunikationen kring mål och uppdrag anger respondenter inom Varuförsörjningen är tydlig.

4.5.2. Intern kontroll leder inte till mer kommunikation

Styrelser och nämnder ansvarar för den interna kontrollen, enligt KL 6 kap 6 §. Nämnderna ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. I de reglementen som gäller för nämnderna ska de utifrån sitt uppdrag tillse att intern kontroll och uppföljning fungerar tillfredsställande.

Regionfullmäktige har hösten 2020 beslutat om en ny regional internkontrollprocess med verkan från 2021. Målsättningen är att möjliggöra ökad delaktighet från politisk och tjänstemannaledning, höja kvaliteten på risk- och väsentlighetsanalyser samt inkludera intern kontroll i verksamhetsplanering och -uppföljning. Den nya processen tydliggör arbetsgång och ansvar kring beredning av riskanalyser, genomförandeplaner och uppföljningsprocesser där åtgärdsägare finns specificerade, oberoende av budgetpåverkan.

FSN:s interna kontroll ingår i det processtyrda arbetet som bedrivs som en del av RPB, uppger respondenter. Till stor del handlar den interna kontrollen om att förvaltningen rapporterar till nämnden som i sin tur rapporterar till Regionstyrelsen. Etablerade uppföljningsprocesser inbegriper inte hur kommunikation och informationsdelgivning sker till övriga nämnder och dess verksamheter.

Både KN och VFN har egna stipulerade internkontrollprocesser som skiljer sig från regionernas övergripande och varje nämnd fattar enskilt beslut om denna. Enligt KN:s internkontrollplan görs uppföljningar inom inköp, ekonomi och patientsäkerhet samt där processen inbegriper att granska kritiska kontrollpunkter och upprätta och följa upp åtgärdsplan. VFN och dess förvaltning följer upp informationsflöden, kostnader för logistik och hur beslut kommuniceras samt hur förvaltningen når ut till beställarstöd i regionerna. Under 2020 har VFN uppföljningsarbete inte genomförts enligt plan på grund av coronapandemin. Enligt en ny organisationsstruktur ingår Varuförsörjningens förvaltning från 2018 i Regionkontorets organisation. Respondenter uppger att detta förväntades stärka återrapportering och transparens gällande förvaltningens verksamhet samt att förtydliga roller. Dokumentgranskningen visar att det fortfarande finns otydligheter gällande informationsutbyte från VFN.

4.6. Bedömning och rekommendation: Uppföljning och kontroll

Helseplan bedömer att de regionövergripande målen för FSN finns tydligt stipulerade i RPB samt Reglemente för styrelser och nämnder i Region Uppsala. Helseplan bedömer samtidigt att de regiongemensamma nämnderna KN och VFN inte har specificerade mål i varken RPB eller reglementet. Nämndernas eget ansvar att formulera mål skapar en otydlighet för nämnder och förvaltningar kring hur konflikterande målbilder ska hanteras.

Helseplan bedömer att internkontrollarbetet och uppföljning av informationsutbyte mellan nämnder inte sker strukturerat vilket medför ett fortsatt behov av säkrare, mer kostnadseffektiva och kvalitativa kommunikationsprocesser. Internkontrollprocesser finns för uppföljningsarbetet inom varje projekt och nämnd och gäller specifikt mot nämnden eller mottagande verksamhet.

Helseplan rekommenderar:

- att Varuförsörjningsnämnden ska informera mottagande nämnder om sitt syfte och mål för att lägga grunden för en god och ändamålsenlig kommunikation.
- att Fastighets- och servicenämnden, Varuförsörjningsnämnden och Kostnämnden löpande följer upp kommunikationsarbetet genom internkontrollprocessen.

5. Övergripande bedömning

Helseplans övergripande bedömning är att:

- Mottagande verksamheters involvering i riskanalyser, genomförande och uppföljning inte är tillräcklig för att säkerställa levererade varor och tjänster till god kvalitet och lägsta möjliga kostnad. Helseplan bedömer att orsaker till detta finnes hos både servicenämnderna och mottagande verksamheter.
 - Fastighets- och servicenämnden samt Varuförsörjningsnämnden har till stor del strukturer för att leverera varor och tjänster, men strukturerna används inte optimalt. Informella dialoger ersätter formella informationskanaler. Förvaltningar och nämnder kan samtidigt fortsätta genomföra sitt uppdrag med att leverera varor och tjänster trots att mottagande verksamheter inte bistår med rätt kompetens för att kvalitetssäkra dessa.
 - Mottagande verksamheter deltar i otillräcklig utsträckning i de påverkansforum som finns, särskilt gällande Varuförsörjningsnämndens etablerade forum. Representanter utses i för låg omfattning eller deltar inte i forum för påverkan och samverkan. Därför kan verksamheterna inte försäkra sig om att upphandlade levererade varor och tjänster uppfyller behoven.
- Kommunikationen mellan servicenämnderna och mottagarnämnderna är delvis tillfyllest.
 - Inom Varuförsörjningsnämnden och Kostnämnden saknas ett tydligt ramverk för att delge information mellan nämnder. Fastighets- och servicenämnden har en fungerande struktur för detta men mottagande verksamheter behöver involveras i högre utsträckning i beslutsprocesser.
 - För tillfyllest informationsutbyte mellan nämnder krävs att kommunikation mellan nämnder och dess förvaltningar är ändamålsenliga och förtroendeingivande.
- Utmaningar avseende ramverk och strukturer för informationsöverföring är större för de regiongemensamma servicenämnderna än för Fastighets- och servicenämnden. Detta avser mellan nämnd och förvaltning samt mellan nämnder.
 - De gemensamma nämnderna Varuförsörjningsnämnden och Kostnämnden har, baserat på ägandestrukturen, ett ur styrningsperspektiv mer komplicerat uppdrag än den helägda nämnden Fastighets- och servicenämnden. Då Region Uppsala har uppsiktsplikt för Varuförsörjningsnämnden kan etablerade kommunikationsprocesser i Region Uppsala utnyttjas. Insynen och kunskapen om andra regioners kommunikationsvägar gör att informationsutbytet mellan nämnder försvåras och behöver klargöras.

6. Bilaga 1

Tabell 2 - Förteckning över intervjuade

Funktion
Ordförande, Regionstyrelsen
1:e vice ordförande, Regionstyrelsen
2:e vice ordförande, Regionstyrelsen
Ledamot, Regionstyrelsen
Ordförande, Fastighets- och servicenämnden
2:e vice ordförande, Fastighets- och servicenämnden
Ordförande, Kostnämnden
Ledamot, Kostnämnden
Tf ordförande, Varuförsörjningsnämnden
Ledamot, Varuförsörjningsnämnden
Ledamot, Varuförsörjningsnämnden
Regiondirektör
Kanslichef, Regionkansliet
Ekonomichef, tidigare tf ekonomidirektör
Förvaltnings-/objektledare, MedControl
Administrativ chef, Akademiska sjukhuset
Biträdande sjukhusdirektör, Akademiska sjukhuset
Handläggare, Avdelningen Ekonomi och marknad, Akademiska sjukhuset
Sjukhusdirektör, Lasarettet i Enköping
Förvaltningsdirektör, Konstförvaltningen
Tandvårdsdirektör, Folk tandvården
Förvaltningsdirektör, Fastighet och service
Fastighetschef, Fastighet och service
Service manager, Fastighet och service
Verksamhetskoordinator, Fastighet och service
Kommunikationsansvarig, Fastighet och service
Modulansvarig MedControl samt koordinator, Fastighet och Service
Biträdande förvaltningsdirektör, Resurscentrum
Enhetschef, Resurscentrum
Serviceförvaltare, Kostenheten, Fastighet och Service
Objektspecialist MedControl, Fastighet och Service
Enhetschef, Varuförsörjningen
Ekonomi- och logistikansvarig, Varuförsörjningen
Affärsutvecklingsstrateg (tidigare tf förvaltningschef), Varuförsörjningen
Planerings- och försörjningschef, Nära vård och hälsa
IT-strateg/utredare, Digitaliseringsavdelningen
Verksamhetsområdeschef, Regionsservice Region Sörmland
Verksamhetschef, Kostenheten Region Västmanland