

2024-10-31

Slutrapport

Granskning av regionens övergripande ledningssystem Region Dalarna

Arne Svensson
Lina Lenefors
Toivo Heinsoo

Innehåll

1 Sammanfattning.....	3
2 Inledning	5
2.1 Bakgrund	5
2.2 Uppdragets syfte	5
2.3 Revisionsfrågor.....	6
2.4 Vissa termer och begrepp	6
2.5 Revisionskriterier	6
2.6 Uppdragets genomförande.....	7
2.7 Rapportdisposition.....	7
3 Granskning av regionens övergripande ledningssystem	8
3.1 Vår tolkning av vad som avses med begreppet ”övergripande ledningssystem” i granskningen	8
3.2 Övergripande ramverk	9
3.3 Syftet med ett ledningssystem	10
3.4 Samverkansledning	11
3.5 Tidigare kartläggnings- och utvecklingsarbete	11
3.5.1 Kort historik.....	11
3.5.2 Interna kartläggningar 2023	12
3.5.3 Dokumentstruktur.....	13
3.5.4 Ledningsportalen	14
3.6 Delegationer och verkställighetsbestämmelser	14
3.7 Påbörjat arbete med utveckling av ett ledningssystem.....	15
3.7.1 Mål för utvecklingsarbetet.....	15
3.7.2 Road map för utveckling av ledningssystemet	15
3.8 Statusen i utvecklingen av ett ledningssystem	16
3.9 Ansvaret för ledningssystemet	17
3.10 Verksamhetsspecifika ledningssystem.....	17
3.10.1 Regionfastigheter.....	18
3.10.2 Regionservice	18
3.10.3 Tandvårdsförvaltningen.....	18
3.10.4 Hälso- och sjukvården.....	19
3.11 Övriga synpunkter från de intervjuade	19
4 Sammantagen bedömning utifrån revisionsfrågorna	20

1 Sammanfattning

Regionrevisorerna i Region Dalarna har gett Professional Management AB i uppdrag att genomföra en granskning av regionens övergripande ledningssystem.

Vår bedömning är att Region Dalarna saknar ett implementerat övergripande ledningssystem och att erforderliga personalresurser inte har allokerats för framtagande och utveckling av ett regionövergripande ledningssystem. Ett utvecklingsarbete pågår i syfte att ta fram ett ledningssystem och implementera detta. Vår bedömning är emellertid att Region Dalarna inte uppfyller kraven på ett fungerande övergripande ledningssystem.

Flertalet intervjuade känner till policydokumentet "*Region Dalarnas system för styrning och ledning*" och uppfattar att detta dokument uttrycker den policy som gäller för styrningen och ledningen av all verksamhet inom Region Dalarna. Detta övergripande ramverk för regionens styrning och ledning omfattar fyra delar nämligen organisation och ansvar, styrande dokument, styrmodell samt ledningsprocess. Ett utvecklat generellt ledningssystem kan baseras på detta ramverk.

Vid tre förvaltningar (Regionfastigheter, Regionservice och Tandvårdsförvaltningen) finns verksamhetsspecifika ledningssystem/verksamhetssystem kopplade till en standard. Även för de tre förvaltningar som har någon form av egna certifierade ledningssystem skulle det innebära en förbättring om det fanns ett utvecklat regionövergripande ledningssystem.

Regionen ansvarar enligt SOSFS 2011:9 (Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete) för att det finns ett ledningssystem¹. Ledningssystemet ska användas för att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra verksamhetens kvalitet. Regionen ska identifiera, beskriva och fastställa de processer i verksamheten som behövs för att säkra verksamhetens kvalitet. För varje process ska identifieras de aktiviteter som ingår och bestämmas aktiviteternas inbördes ordning. För varje aktivitet ska utarbetas och fastställas de rutiner som behövs för att säkra verksamhetens kvalitet. Rutinerna ska dels beskriva ett bestämt tillvägagångssätt för hur en aktivitet ska utföras, dels ange hur ansvaret för utförandet är fördelat i verksamheten.

SOSFS 2011:9 är tvingande, men behovet av ett väl fungerande ledningssystem gäller all verksamhet i regionen. En region behöver därför ett generiskt ledningssystem på övergripande nivå som kan tillämpas på helheten och som allt efter behov kan detaljeras i de olika verksamheternas verksamhetssystem.

¹ Dessa föreskrifter ska tillämpas i arbetet med att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra kvaliteten i all verksamhet som omfattas av 5 kap. 4 § hälso- och sjukvårdslagen (2017:30) och 16 § tandvårdslagen (1985:125). Föreskrifterna ska även tillämpas i det systematiska patientsäkerhetsarbetet som vårdgivare ska bedriva enligt 3 kap. patientsäkerhetslagen (2010:659).

Utifrån den samlade analysen rekommenderar vi följande (utan inbördes prioritering):

- Det arbete som har påbörjats med att ta fram ett ledningssystem för Region Dalarna bör genomföras skyndsamt.
- Beslut bör snarast fattas om syftet med ledningssystemet och tidsplanen för framtagande och implementering.
- Ledningssystemet bör vara generellt.
- Det befintliga övergripande ramverket för regionens styrning och ledning kan, med smärre uppdateringar, utgöra ett bra ramverk för framtagande av ledningssystemet.
- En tydlig projektplan för utvecklingen av ledningssystemet bör utarbetas och fastställas.
- En projektorganisation bör skapas för utvecklingen och implementeringen av ledningssystemet.
- Personalresurser bör allokeras som medger en betydligt snabbare genomförandeprocess än vad som hittills aviserats.
- Region Dalarna bör snarast dokumentera huvudprocesser, ledningsprocesser och stödprocesser.
- Rollerna i ledningssystemet bör beskrivas med tydliga ansvarsområden och arbetsuppgifter.
- Enhetliga och vedertagna begrepp bör användas i ledningssystemet och styrdokument.
- Ägare (funktion snarare än person) av styrdokument bör tydliggöras, som ansvarar för att dokumentet hålls uppdaterat och avstämt mot andra styrdokument.
- Rutin bör införas för hur alla styrdokument ska ses över och vid behov revideras minst vartannat år.
- Regionstyrelsen bör utvärdera ledningssystemets effektivitet med planerade intervall och denna utvärdering bör omfatta en bedömning av möjligheter till förbättringar och behov av ändringar.

2 Inledning

Professional Management AB har genomfört en granskning av Region Dalarnas övergripande ledningssystem.

2.1 Bakgrund²

Region Dalarna bedriver en omfattar verksamhet inom en lång rad differentierade verksamhetsområden. Detta gör all ledning och styrning av verksamheten komplex vilket ställer mycket höga krav på ett det finns ett övergripande ledningssystem som, för att vara ändamålsenligt, bland annat behöver vara tydligt och transparent och integrera eller i vart fall förhålla sig till en rad olika krav som ställs på styrning och ledning. Exempel på sådana krav är kommunallagens krav på målstyrning, Socialstyrelsens krav på kvalitetsledning inom hälso- och sjukvården (enl. SOSFS 2011:9), krav på budget och ekonomistyrning, miljöledning e t c. Ledningssystemet behöver också förhålla sig till såväl ISO9001 som används i delar av verksamheten som olika verksamhetsnära ledningssystem som utvecklats inom skilda verksamhetsgrenar.

Det övergripande ledningssystemet måste också säkerställa en rad aspekter som exempelvis att verksamheten bedrivs inom de ramar lagstiftningen ställt upp, att beslut tas på rätt nivå i organisationen och att fattade beslut verkställs och efterlevs. Detta ställer i sin tur krav på att ledningssystemet är tydligt orienterat mot regionens olika processer.

Ledningssystemet är därmed i sig en process som sannolikt alltid är i stadd i förändring och utveckling men också en process som är förenad med omfattande risker om den inte fungerar, är accepterad och förstås inom regionens olika ledningsnivåer. Regionsrevisorerna ser därför skäl att granska dels ändamålsenligheten i regionens ledningssystem utifrån ett mer systemorienterat perspektiv, dels hur arbetet med utveckling och implementering av ledningssystemet bedrivs.

Regionrevisorerna har tidigare på olika sätt i granskningsarbetet tangerat regionens övergripande ledningssystem. Exempel på detta är en uppföljningsgranskning från år 2018 som visade på allvarliga brister i styrelsens planerings- och styrmodell. En återkommande kritik i dessa granskningar, kopplat till det övergripande ledningssystemet, har också varit att det finns brister i arbete med att säkerställa att fattade beslut, antagna riktlinjer e t c också efterlevs i organisationen. I en nyligen avslutad granskning av regionens ledningsportal (det IT-system som används för att stödja styrning och ledning) har det dessutom konstaterats att det kan finnas brister i regionens övergripande modell för styrning och ledning.

2.2 Uppdragets syfte

Syftet med granskningen är att ge Regionrevisorerna underlag att bedöma om regionens övergripande ledningssystem, och arbetet med detta, är ändamålsenligt.

² Bakgrundsbeskrivningen är hämtad från Regionrevisorernas förfrågningsunderlag.

2.3 Revisionsfrågor

Revisionsfrågorna och våra tilläggsfrågor framgår av bilaga 1. I kapitel 4 sammanfattas vår bedömning och slutsatser för respektive revisionsfråga.

2.4 Vissa termer och begrepp

Respondenterna påpekar att det alltför ofta är en begreppsförvirring som skapar otydlighet i styrningen och ledningen. Om inte de begrepp som används är entydigt definierade försvåras kommunikationen inom organisationen. Ju längre man kommer från högsta ledningen desto oklarare blir det vad som gäller och kraften i styrsignalerna avtar.

Många termer och begrepp används på olika sätt i olika organisationer. Nedan följer korta beskrivningar av begrepp som används i rapporten.

Ledningssystem: Ett ledningssystem kan vara generellt eller ha ett särskilt fokus såsom kvalitet, miljö, arbetsmiljö, hållbarhet eller informationssäkerhet. Inom de olika områdena finns olika standarder. Det går att använda en standard även utan certifiering. Ett generellt ledningssystem kan även kallas för verksamhetssystem eller verksamhetsledningssystem. Det kan också delas upp på olika områden exempelvis kvalitetsledningssystem respektive miljöledningssystem. Ett användarvänligt ledningssystem bidrar till att arbetet blir effektivare. Information och dokument i ett ledningssystem är i regel samlade i en digital plattform. Det gör det lättare att hålla alla uppdaterade med rätt uppgifter.

Policy: Avsikter och inriktning för en organisation, formellt uttalade/beslutade av högsta ledningen.

Mål: Resultat som ska nås.

Process: Grupp av aktiviteter som samverkar eller påverkar varandra, och som omformar insats till utfall.

Effektkedja: Sambandet mellan resurser, aktiviteter, utfall och resultat/effekter.

Egenkontroll: systematisk uppföljning och utvärdering av den egna verksamheten samt kontroll av att den bedrivs enligt de processer och rutiner som ingår i verksamhetens ledningssystem

2.5 Revisionskriterier

Följande kriterier har utgjort grunden för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar:

- Regeringsformen
- Kommunallag (2017:725)
- 5 kap. 4 § hälso- och sjukvårdslagen (2017:30)
- 16 § tandvårdslagen (1985:125)
- 3 kap. patientsäkerhetslagen (2010:659)
- Patientlag (2014:821)
- SOSFS 2011:9 (Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete)
- Region Dalarnas system för styrning och ledning. Policy. 2021-03-11, Diarienummer RD19/00944. Fastställd av regionfullmäktige 2021-02-22 § 9
- Ett hållbart Dalarna med utvecklingskraft i länets alla delar: Regionplan, budget och finansplan 2023–2025

- Ett hållbart Dalarna med utvecklingskraft i länets alla delar: Regionplan, budget och finansplan 2024–2026
- Ett hållbart Dalarna med utvecklingskraft i länets alla delar: Regionplan, budget och finansplan 2025–2027
- Reglemente för regionstyrelsen, giltigt från och med 2023-06-08
- Årsredovisning 2023 Region Dalarna
- God och nära vård 2023 – En omställning av hälso- och sjukvården med primärvården som nav. Överenskommelse mellan staten och Sveriges Kommuner och Regioner.
- God och nära vård 2024 – En personcentrerad och patientsäker hälso- och sjukvård med primärvården som nav. Överenskommelse mellan staten och Sveriges Kommuner och Regioner.

2.6 Uppdragets genomförande

Uppdraget har genomförts av Arne Svensson, Lina Lenefors och Toivo Heinsoo (kvalitetssäkring) från Professional Management AB under perioden juli – oktober 2024.

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer:

- All relevant dokumentation som finns tillgänglig på regionens webbplats eller som har ställts till vårt förfogande har granskats. Vilka dokument som använts utöver revisionskriterierna framgår av fotnoter.
- Intervjuer med regionstyrelsens presidium, förvaltningscheferna, ansvariga för arbetet med ledningssystem och andra nyckelpersoner i organisationen. Totalt har 16 personer intervjuats.

Rapporten har faktakontrollerats genom Regiondirektörens försorg.

Kjell Johansson var kontaktperson för Region Dalarnas revisorer.

2.7 Rapportdisposition

Rapporten inleds med en sammanfattning i kapitel 1. Kapitel 2 innehåller en beskrivning av bakgrund och genomförandet av uppdraget. I kapitel 3 redovisas resultatet av vår granskning. Slutligen sammanfattas vår bedömning och slutsatser för respektive revisionsfråga i kapitel 4.

3 Granskning av regionens övergripande ledningssystem

I detta kapitel redovisas resultatet av granskningen.

3.1 Vår tolkning av vad som avses med begreppet "övergripande ledningssystem" i granskningen

Av förfrågningsunderlagets uppdragsbeskrivning framgår att ett övergripande ramverk för regionens styrning och ledning gäller fr o m 2021-03-11. Ramverket omfattar fyra delar nämligen organisation och ansvar, styrande dokument, styrmodell samt ledningsprocess. Det dokument som uppdragsbeskrivningen refererar till är ett policydokument rubricerat "*Region Dalarnas system för styrning och ledning*". I dokumentet anges att "*Denna policy, avseende Region Dalarnas styr- och ledningssystem, utgör ett ramverk och ska tillämpas av samtliga verksamheter.*" Begreppen "*övergripande ledningssystem*" eller "*ledningssystem*" används inte i dokumentet.

I "*Region Dalarnas system för styrning och ledning*" framhålles att "*regionplanen är överordnat de styrande dokumenten och styrande för regionens samtliga verksamheter*". I Regionplan 2024–2026 nämns "*Region Dalarnas styr- och ledningssystem*" en gång; däremot nämns inte begreppen "*övergripande ledningssystem*" eller "*ledningssystem*"³. I Regionplan 2025–2027 nämns varken "*Region Dalarnas styr- och ledningssystem*" eller begreppen "*övergripande ledningssystem*" eller "*ledningssystem*"⁴. En genomgång av andra styrdokument ger liknade resultat. I regionplanen för 2022–2024 framgår att "*Regionens styrmodell innebär att styrningen sker via mål- och resultatstyrning, uppdrag och budget för att rikta organisationen åt ett visst håll.*"⁵ På fyra ställen nämns regionens "*styr- och ledningssystem*"; däremot förekommer inte begreppen "*övergripande ledningssystem*" eller "*ledningssystem*".

Vår erfarenhet är att tydlighet när det gäller de begrepp som används är viktigt i kommunikationen inom en organisation. Det finns bland de intervjuade olika uppfattningar om vad som är - eller skulle kunna vara - Region Dalarnas "*övergripande ledningssystem*" och vad detta kan tänkas innefatta. Flertalet intervjuade känner emellertid till policydokumentet "*Region Dalarnas system för styrning och ledning*" och uppfattar att detta dokument uttrycker den policy som gäller för styrningen och ledningen av all verksamhet inom Region Dalarna.

Vi uppfattar således att granskningen avser den påbörjade processen med att ta fram och implementera "*ett ledningssystem*" för hela Region Dalarna, baserat på policyn "*Region Dalarnas system för styrning och ledning*".

³ Region Dalarna: Regionplan, budget och finansplan 2024–2026

⁴ Region Dalarna: Regionplan, budget och finansplan 2025–2027

⁵ Region Dalarna: Regionplan, budget och finansplan 2022–2024

3.2 Övergripande ramverk

Ett övergripande ramverk för regionens styrning och ledning beskrivs i dokumentet *Region Dalarnas system för styrning och ledning*⁶, som gäller från 2021-03-11. Ramverket omfattar följande fyra delar:

ORGANISATION OCH ANSVAR	STYRANDE DOKUMENT	STYRMODELL	LEDNINGSPROCESS
Hur regionen organiserar verksamhetsområden och ansvar och befogenheter	Dokumentation hur regionen ska utföra och utveckla verksamheten	Principer och metoder för att styra, leda och utveckla verksamheten	En systematik för att planera, genomföra, följa upp och utveckla verksamheten

Dokumentet innehåller styrande principer, dels övergripande om styrningen av regionen och dels för respektive del av ramverket.

Regionens styrmodell ska ge förutsättningar för en effektiv verksamhet med goda resultat. Styrmodellen består av principer och metoder för att styra, leda och utveckla verksamheten. Dessa ska prägla den samlade styrningen i regionen oavsett organisationsform. De metoder som säkerställer styrningen ska även tillgodose behovet av en god intern styrning och kontroll.

Regionen ska vara en mål- och resultatstyrd organisation. Mål i regionplan är överordnade andra mål. Det ska finnas en tydlig kedja mellan mål beslutade på olika nivåer, från regionfullmäktige till enskilda verksamheter, processer, uppdrag och projekt. Mål ska vara mätbara/uppfoljningsbara och avvägda mot ekonomiska förutsättningar och tillgängliga resurser. Vid brister i uppfyllelsen av regionfullmäktiges mål och resultatkrav ska det följas av analys och åtgärder. Om mål och resultatkrav inte kommer att uppnås trots åtgärder, ska nämnden begära hos regionfullmäktige att få avvika från dessa mål och resultatkrav.

Som ett komplement till mål- och resultatstyrning kan särskilda områden styras genom uppdrag. Uppdragsstyrningen utgår från politiska beslut i vilka uppdrag ges till nämnder och verksamhet som bedrivs i annan form, för att åstadkomma konkreta förändringar inom ett definierat område.

Ekonomistyrningen ska styra verksamheterna mot att uppfylla fastställda mål och tydliggöra de ekonomiska och finansiella förutsättningarna som verksamheterna måste förhålla sig till. Ekonomistyrningen utgår från de resultatkrav som fastställs i regionplanen.

Regionens ledningsprocess ska vara en förutsägbar och systematisk process för att leda verksamheten på ett enhetligt, strukturerat och effektivt sätt. Ledningsprocessen ska tillämpas av samtliga verksamheter inom regionen. Genom ett systematiskt arbete skapas förutsättningar för en kontinuerlig utveckling och förbättring av verksamheten.

⁶ Region Dalarnas system för styrning och ledning, dnr RD19/00944

Enligt de intervjuade ger ramverket överlag en bra grund för regionens styrning och ledning. På dokumentet står det dock giltighetstid till och med 2024-03-11 och vid intervjuerna framkom delade uppfattningar om dokumentet fortfarande är giltigt⁷. Dokumentet bör ses över och uppdateras.

3.3 Syftet med ett ledningssystem

Eftersom ett ledningssystem kan vara generellt, eller ha ett särskilt fokus såsom kvalitet, miljö, arbetsmiljö, hållbarhet eller informationssäkerhet, måste syftet med ledningssystemet beslutas innan detta tas fram och implementeras.

Regionen ansvarar enligt SOSFS 2011:9 (Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete) för att det finns ett ledningssystem för att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra kvaliteten i sådan verksamhet som omfattas av bl a 5 kap. 4 § hälso- och sjukvårdslagen (2017:30) och 16 § tandvårdslagen (1985:125). Föreskrifterna ska även tillämpas i det systematiska patientsäkerhetsarbetet som vårdgivare ska bedriva enligt 3 kap. patientsäkerhetslagen (2010:659).

Ledningssystemet ska användas för att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra verksamhetens kvalitet. Regionen ska identifiera, beskriva och fastställa de processer i verksamheten som behövs för att säkra verksamhetens kvalitet. För varje process ska identifieras de aktiviteter som ingår och bestämmas aktiviteternas inbördes ordning. För varje aktivitet ska utarbetas och fastställas de rutiner som behövs för att säkra verksamhetens kvalitet. Rutinerna ska dels beskriva ett bestämt tillvägagångssätt för hur en aktivitet ska utföras, dels ange hur ansvaret för utförandet är fördelat i verksamheten.

Kommuner och regioner ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom sådana juridiska personer som avses i KL 10 kap. 2–6 §§ (hel- och delägda kommunala bolag, stiftelser och föreningar). Enligt kommunallagens bestämmelser ska fullmäktige i budgeten ange finansiella mål och verksamhetsmål som har betydelse för god ekonomisk hushållning.

Syftet med ett ledningssystem är att säkerställa att finansiella mål och verksamhetsmål uppnås. Inget av Region Dalarnas fyra finansiella mål för 2023 uppnåddes. Regionen har idag ett betydande underskott. För de tre strategiska målen med indikatorer har verksamheterna följt upp 93 fastställda mål för 2023. Regionrevisorerna saknar underlag för att fullt ut kunna utvärdera Regionens bedömningar av måluppfyllelsen⁸. Detta indikerar att det finns ett stort behov av att skyndsamt ta fram och implementera ett fungerande **generellt** ledningssystem och inte enbart ett kvalitetsledningssystem.

⁷ Enligt uppgift anger Regionfullmäktiges beslut inget slutdatum, vilket kan vara en bidragande orsak till osäkerhet kring dokumentets status.

⁸ KPMG: Granskning av bokslut och årsredovisning 2023-12-31 Rapport Region Dalarna, 2024-04-16

3.4 Samverkansledning⁹

I regionplanen¹⁰ slås fast att Region Dalarna ska fortsätta arbetet med en kulturell förändring där organisationen strävar mot samverkansledning och mer enhetlig styrning för att kunna hantera de komplexa frågor som utmanar Region Dalarna och samhället som helhet. Tanken är att *”genom att stödja en utveckling där vi i större utsträckning delar information, resurser och ansvar för att optimera verksamheten kan större effekthemtagning ges och vi kan åstadkomma mer tillsammans.”*

Begreppet *”samverkansledning”* förekommer inte i policydokumentet *”Region Dalarnas system för styrning och ledning”*. Inte heller *”samverkan”* nämns.

Det betonas i regionplanen att ett viktigt steg i detta arbete är att Region Dalarna såväl internt som externt verkar för ökad samverkansledning där organisationens olika ledningar, på olika nivåer, stärks i förmågan att leda tillsammans och med andra för att klara sina uppdrag. Det framhålls att *”en samverkanskultur av detta slag med ökad förståelse för både systemet och varandras roller och unika kompetenser stärks framförallt genom att det skapas arenor för återkommande dialog och samsyn.”* Vidare betonas vikten av *”helhetssyn”* och *”ökad systemförståelse”*. Begreppet *”ledningssystem”* nämns inte i den senaste regionplanen och heller inte i de tidigare.

3.5 Tidigare kartläggnings- och utvecklingsarbete

Som framgår ovan i avsnitt 3.1 finns det ett policydokument i form av *”ett övergripande ramverk för regionens styrning och ledning”*, som gäller från och med 2021-03-11. Det fattades dock inget beslut om att utforma ett ledningssystem med ramverket som grund. Det togs inte heller fram någon Implementeringsplan.

3.5.1 Kort historik

I februari 2010 beslutade dåvarande Landstingsdirektören att ett projekt skulle starta i syfte att revidera ledningssystemet¹¹. Enligt projektdirektivet skulle ledningssystemet omfatta kvalitet och patientsäkerhet, arbetsmiljö, brand och säkerhet, miljö samt informations säkerhet. Projektet skulle även föreslå ett dokumentationshanteringssystem, målstyrningsmodell och IT-verktyg för kommunikation och uppföljning samt projektstyrningsmodell. Ett arbete påbörjades som mynnade ut i förslag till ledningssystem, dokumentstruktur, *”ledningssystemportalen”* och *”ledstången”*¹². Planen var att det reviderade ledningssystemet skulle vara implementerat under 2012. Så skedde emellertid inte och det har inte heller sedan dess implementerats något sammanhållet ledningssystem.

Under flera år prioriterades arbetet med utveckling och implementering av ledningssystemet ner. Istället för ett helhetsgrepp om ett övergripande ledningssystem blev det därför mycket lappa och laga

⁹ Vi har inte i litteraturen kunnat finna någon definition av *”samverkansledning”*. Krisberedskapsmyndigheten och Räddningsverket, som har gjort försök att definiera begreppet, beskriver samverkan som *”den dialog som sker mellan olika självständiga och sidoordnade samhällsaktörer för att uppnå gemensamma mål”*. De har dock inte definierat *”samverkansledning”*. Skälet tycks vara den inneboende motsägelsen mellan *”samverkan”*, som är horisontell, och *”ledning”*, som är vertikal/hierarkisk.

¹⁰ Region Dalarna: Regionplan, budget och finansplan 2025–2027

¹¹ Projektdirektiv *”Ledningssystemstutveckling”* Landstiget Dalarna, daterat 2010-06-28

¹² Region Dalarna: Berättelsen om ledningssystemet – Nuläge och vägen framåt, Presentation av Anna Meijer för Regiondirektörens ledningsgrupp, okt 2023

olika delar, vilket gjort att många av de intervjuade upplever att dagens stödsystem är röriga, svåra att hitta i och det är svårt att veta vad som är aktuellt. Vissa aktiviteter har dock genomförts sedan 2012 för att utveckla stöd till regionens chefer. Som nämnts i föregående avsnitt finns det emellertid bland de intervjuade olika uppfattningar om vad som är Region Dalarnas ledningssystem och vad detta innehåller. Befintliga processer för styrning och ledning har växt fram utifrån olika behov och önskemål, vilket har medfört att "den röda tråden" saknas och att olika styrande dokument inte är fullt ut avstämda mot varandra. Det finns också en osäkerhet kring vilka styrande dokument som fortfarande gäller. Användarna har svårt att navigera bland alla dokument och att hitta rätt och lämplig information. Utöver detta saknas ett ändamålsenligt systemstöd (se vidare avsnittet nedan om Ledningsportalen).

Få processer finns definierade och dokumenterade på regionnivå. Regionen har ett verktyg som ska användas för processkartläggning och processbeskrivning. Alla politiska dokument finns i systemet Evolution, medan andra dokument sparas i Sharepoint. Intervjuade anser att det är olyckligt med två olika dokumenthanteringssystem, även om de är kompatibla. Det gamla "ledningssystemet" (som inte finns längre) låg i Sharepoint och avvecklades då regionen upphandlade en ny plattform. Tanken var att det skulle finnas ett övergripande ledningssystem för regionen som helhet och ett verksamhetsnära ledningssystem för varje verksamhet. Det senare skulle finnas dokumenterat i varje verksamhets digitala "arbetsrum".

För drygt ett år sedan gjordes ett omtag och ett arbete har initierats för att utveckla och förtydliga det övergripande ledningssystemet. Flera av de intervjuade menar att förutsättningarna är betydligt bättre nu, med större förståelse för behovet av ett övergripande ledningssystem och att arbetet är bättre förankrat i regionledningen.

3.5.2 Interna kartläggningar 2023

Under 2023 genomfördes två interna kartläggningar i syfte att identifiera vilka uppfattningar som finns inom regionen om ledningssystemet. Första delen bestod av att identifiera vad som finns i form av rubriker, arbetsrum, dokument och hänvisning till externa sidor. Genomlysningen visade att flera sidor inte är färdigbyggda, att länkar har förfallit, att förfallna dokument finns med fortfarande samt att flera av dokumenten återkommer upprepade gånger¹³.

Andra delen av kartläggningen bestod av att undersöka vilken struktur som finns. Kartläggningen visade att vad som avsågs utgöra ledningssystemet är en blandning mellan delar av ett ledningssystem och en dokumentstruktur. Sammantaget visade kartläggningen att det är svårt att hitta rätt och relevant information och att samma information finns på flera olika platser. Vidare slogs fast att dokumentationsstrukturen inte är användarvänlig och att den sällan används.

Det har därför initierats ett utvecklingsarbete med målet att få fram och implementera ett användarvänligt ledningssystem.

De styrande och redovisande dokumenten som fanns när den interna kartläggningen gjordes framgår av tabblån nedan¹⁴.

¹³ Nulägesrapport – Ledningssystemet, odaterad, 2023

¹⁴ Nulägesrapport – Ledningssystemet, odaterad, 2023

Tablå 1: Styrande och redovisande dokumenten hösten 2023

Organisation och ansvar	Planera	Mål och beslut	Uppföljning och utvärdering	Rapportera, agera, åtgärda
Delegeringsbestämmelser	Riskidentifiering	Regionplan och strategi	Egenkontroll	Ledningens genomgång
Författningar	Prioriteringar	Verksamhetsplaner	Mäta och följa upp	Avvikelser
Intern kontroll och styrning	Omvärldsbevakning	Verksamhetsuppdrag och projekt	Internkontroll planer	Förbättra och utveckla
Organisation	Verksamhetsplanering	Informera och kommunicera	Rapporter	
Policyer	Förändring av verksamhet	Beslut	Händelseanalys	
Processkarta	Kommunikationsplanering			
Reglemente	Budgetera			
Styrmodell				
Verkställighetsbestämmelser				
Avtal och partnerskap				

Eftersom vi inte har tillgång till regionens intranät kan vi inte uppdatera denna tablå, men detta saknar betydelse för svaren på granskningsfrågorna.

3.5.3 Dokumentstruktur

Dokument tillgängliggörs via en struktur, vilken utgörs av sex rubriceringar, varunder dokument och information sorteras. Det finns ett beslut att hela regionen ska implementera denna dokumentstruktur:

- **Den kvalitetssäkrade regionen**
Beskriver regionens organisation och ansvar samt ledningsprocess.
- **Den patient-/kundfokuserade regionen**
Beskriver patientens/brukarens/kundens väg.
- **Den kunskapsbaserade regionen**
Beskriver hur arbetet med rekrytering, kompetens, kunskapsstyrning m.m. ska ske.
- **Den patientsäkra och säkra regionen**
Beskriver hur regionen säkerställer en trygg och säker verksamhet.
- **Den kostnadsmedvetna regionen**
Beskriver vilka ekonomiska resurser som finns och hur dessa ska hanteras på ett ansvarsfullt sätt.
- **Den transparenta regionen**
Innehåller information som skapar delaktighet och tillgång till information för chefer, medarbetare och patienter/kunder.

Strukturen och begreppen i skiljer sig mellan beskrivningarna av innehållet i tänkt ledningssystem enligt kartläggningen som refereras till i avsnitt 3.2.1 och den beslutade dokumentstrukturen. Det är därför svårt att se kopplingen mellan de olika delarna och hur de hänger ihop. Olika begrepp används för i princip samma sak, vilket skapar förvirring och försvårar samsyn i organisationen. Det är tydligt att det finns ett gap mellan dessa två strukturer som behöver åtgärdas.

3.5.4 Ledningsportalen

En del av de intervjuade uppfattar att det är Ledningsportalen som är ledningssystemet. Den anses inte vara ändamålsenlig och användarvänlig.

Regionrevisionen har tidigare i år genomfört en granskning av den så kallade Ledningsportalen¹⁵. I gransknings-PM slås fast att processen att utveckla ledningsportalen har kantats av en rad brister. Beslut om att utveckla ett eget system i stället för att köpa ett befintligt på marknaden saknas. Tydlighet och spårbarhet i vilka resurser som är avsatta för utveckling och underhåll saknas. Mycket manuellt arbete har krävts och det har lett till dubbelarbete i organisationen.

I granskningsrapporten görs bedömningen *”att regionstyrelsen inte säkerställer att Ledningsportalen är ändamålsenlig och ger tillräckliga förutsättningar för en strukturerad planering, uppföljning, styrning och ledning.”* Av sammanfattningen framgår vidare att *”Vi gör bedömningen att det inte finns tydliggjort i tillräcklig grad vem som driver utvecklingen av Ledningsportalen”* och *”Sammantaget gör vi bedömningen att Ledningsportalen inte ger tillräckliga förutsättningar för en strukturerad planering, uppföljning, styrning och ledning i organisationen. Ledningsportalen fungerar inte som ett effektivt stöd för chefer på olika nivåer i organisationen.”*

Idag finns en funktion för påminnelser om uppdatering av dokument som ligger på intranätets arbetsrum där varje verksamhet samlar sina dokument. Motsvarande funktion finns dock inte i ledningsportalen. Det vore önskvärt med funktion för påminnelser när dokument ska uppdateras. Vore även till stöd med en funktion för påminnelser för uppföljningar, där alla som har ansvar för uppföljning av aktivitet får påminnelse när detta ska göras.

3.6 Delegationer och verkställighetsbestämmelser

I ledningen och styrningen av verksamheten är verkställighets – och delegationsbestämmelserna centrala för rollfördelning och beslutsnivåer. Dessa ses nu över så att det blir mer lika i hela organisationen. Vid intervjuerna framgår att det inte alltid upplevs som att ansvar och beslutsmandat följs åt. Gränssnittet mellan de politiska organen och tjänstemannanivån uppfattas också som oklar.

En brist som påtalas i intervjuerna är suboptimering av resurserna genom att förvaltningarna arbetar i ”stuprör”. Det anses saknas mekanismer för ett optimalt gemensamt resursutnyttjande. I regionplanen för år 2024 fick Regionstyrelsen i uppdrag att göra en helhetsöversyn av förvaltningsstrukturen. Uppdraget innefattar den övergripande förvaltningsnivån inklusive divisionsnivån. Syftet med en ny förvaltningsstruktur var att skapa en effektivare ledningsfunktion. Samverkansledning bedömdes främja en god resursanvändning genom att skapa förutsättningar för att dela resurser och optimera en helhet.

I april 2024 beslutade Regionstyrelsen att inte gå vidare med en genomgripande organisationsförändring i enlighet med framtaget förslag. Enligt flera intervjuade har annat utvecklingsarbete stannat av under ett år på grund av osäkerhet om vilken förvaltningsorganisation som skulle komma att införas.

Flera intervjuade menar att det ekonomiska läget visar att styrningen och ledningen av regionens verksamhet inte fungerar. Vid Regionstyrelsen 2024-04-15 rapporterades att trots ytterligare statsbidrag och effektiviseringar står regionen inför en utmanande ekonomisk situation för 2024. Detta har lett till

¹⁵ Region Dalarnas revisorer: Granskning av ändamålsenlighet och effektivitet i regionens ledningsporttal, 2024-02-19

en ökad oro på alla nivåer, vilket i sin tur har lett till ökad otydlighet om vem som beslutar om vad för att få en budget i balans, längre beslutsprocesser och en lägre effektivitet.

3.7 Påbörjat arbete med utveckling av ett ledningssystem

Regionen har påbörjat ett arbete med att utveckla ett sammanhållet ledningssystem och att knyta samman de olika delar som finns idag. Ett förslag¹⁶ till utformning av ledningssystemet har tagits fram och diskuterats i ledningsgrupper på olika nivåer inom regionen.

3.7.1 Mål för utvecklingsarbetet

Följande effektmål ska spegla den förflyttning som ska åstadkommas genom utvecklingsarbetet:

- **Ökad kundnöjdhet:** 80 % av tillfrågade användare uppger att de får hjälp av ledningssystemet
- **Ökad effektivitet:** Minska otydligheten i ledningssystemet med 80 %
- **Rätt kvalitet:** 100 % av all information ska vara rätt.
- **Ökad kännedom:** Alla regionanställda ska ha kännedom om ledningssystemet

3.7.2 Road map för utveckling av ledningssystemet

I förslaget till utvecklingsarbete finns även en "road map" (tids- och arbetsplan), där följande steg har identifierats¹⁷:

2023–2024

- Gemensam syn på ledningssystemet
- Syfte, strategi och vision
- Städa befintligt ledningssystem
- Genomföra effektkartläggning
- Börja bygga det nya ledningssystemet
- Skapa en plan för det verksamhetsnära ledningssystemet
- Sätta processtrukturer på plats

2024–2025

- Ta fram och implementera ledningsprocesser
- Lyfta ledningsportalen och ledstången
- Implementera ledningsportalen och ledstången

2025–2028

- Implementera det nya ledningssystemet
- Utbilda verksamheter inom ledningssystem
- Utbilda verksamheter inom processer

2025–2030

- Arbeta fram och implementera regionens kärnprocesser
- Arbeta fram och implementera regionens stödprocesser
- Revision av ledningssystemet

¹⁶ Förslag ledningssystem, daterat 2023-11-01

¹⁷ Region Dalarna: Road Map, presenterad för Regiondirektörens ledningsgrupp oktober 2023

3.8 Statusen i utvecklingen av ett ledningssystem

På tjänstepersonnivå pågår ett arbete med aktiviteter som är viktiga beståndsdelar i framtagandet av ett ledningssystem. I tablå nedan refereras till de aktiviteter som i nulägeskartläggningen 2023 bedömdes viktiga att genomföra i utvecklingsarbetet. Baserat på intervjuer och tillgänglig dokumentation redovisas i tablå status per 3 oktober 2024. Vidare har vi gjort en bedömning av det aktuella läget, vilken redovisas i kolumnen "våra kommentarer". Grönmarkerade aktiviteter är genomförda.

Tablå 2: Aktiviteter som krävs enligt nulägeskartläggningen 2023 med bedömning av dagsläget

Aktivitet	Status, 3 okt 2024	Våra kommentarer
Ta fram ett syfte för ledningssystemet		Saknas
Ta fram en vision för ledningssystemet		Saknas
Ta fram en strategi för ledningssystemet		Saknas
Ta fram en road map för ledningssystemet	Förslag framtaget	Inte formellt fastställd
Städa i befintliga ledningssystemet	Genomfört	
Anställa fler resurser till att arbeta med ledningssystemet	Ökat från en person till två i augusti 2024	Vi bedömer att ytterligare resurser behövs.
Titta mer ingående på nuvarande ledningssystem och dokumentstruktur och arbeta fram en förändring		Finns inget färdigt förslag till förändring.
Påbörja att rita upp regionens processer på ett strukturerat och standardiserat sätt enligt processhandboken	Påbörjat	Inga processbeskrivningar har presenterats.
Implementera processhandboken och dess process <i>Hantera nya processer</i>		Processhandboken är inte implementerad.
Peka ut 2c8 som regionens modelleringsverktyg		Beslut saknas, men verktyget används i praktiken.
Skapa en utbildningsplan för processer och ledningssystemet		Ingen utbildningsplan har presenterats.
Titta på morgondagens ledningssystem genom att ta fram en effektkarta	Kommer delvis hanteras i uppdraget kring HSEQ ¹⁸ -funktionen.	Tanken var att visualisera krav och vad som ska uppnås. Har inte genomförts.
Fortsätta nedbrytningen av användningsfallet	Arbetet har påbörjats igen.	Inte genomfört.
Ta fram en digitaliseringsstrategi till ledningssystemet		Finns ingen beslutad strategi.
Väva in hörnstensmodellen i arbetet framåt och i organisationen		Inte genomfört.
Ta fram lämpliga modeller och metoder		Har belysts i chefsutbildningen.
Titta på vilken uppföljning som sker idag, vad saknas, hur rapporteras detta och följs upp.		Har tagits fram bättre rapporter (tertiäl och helår). Ambitionen är att Ledningsportalen ska vara stöd till Ledningssystemet.
Skapa en kvalitetshandbok		Inte genomfört
Skapa en kommunikationsplan för ledningssystemet		Inte genomfört

¹⁸ Health-Security-Environment and Quality

Aktivitet	Status, 3 okt 2024	Våra kommentarer
Skapa en implementationsplan för ledningssystemet		Inte genomfört
Skapa en arbetsgrupp från verksamheten för det fortsatta arbetet		Fanns en arbetsgrupp men den lades ner på grund av att framdrift saknades.
Skapa ett levande ledningssystem där andra ledningssystem enkelt integreras (ex. miljöledningssystem, kvalitetssystem)		Inte genomfört

3.9 Ansvar för ledningssystemet

Regionstyrelsens förvaltning stödjer regionens övergripande förtroendemannaorganisation, tjänstemannaledningen och samtliga verksamheter. Regiondirektören ansvarar för det regionövergripande ledningssystemet. Beredning sker i Regionstyrelseförvaltningens ledningsgrupp. Inom den centrala förvaltningen ligger ansvaret på Planeringsdirektören att det finns ett fungerande ledningssystem.

För flera intervjuade är det dock oklart om det är Ekonomidirektören eller Planeringsdirektören som ansvarar för ledningssystemet. Ekonomienheten har det övergripande styrnings- och samordningsansvaret för regionens ekonomi. Planeringsenheten har det övergripande styrnings- och samordningsansvaret för bland annat verksamhetsplanering och ärendehantering.

Det finns en tjänsteperson inom Planeringsenheten utsedd för det pågående arbetet med att utveckla ett regionövergripande ledningssystem. Från augusti 2024 finns ytterligare en tjänsteperson som ska arbeta med utveckling av ledningssystemet. Detta anses dock vara otillräckligt. Det har inte heller tidigare funnits tillräckliga resurser för att utveckla, implementera och vidmakthålla ett ledningssystem i organisationen.

Förvaltningscheferna har varit mycket lite involverade i utvecklingen av det regionövergripande ledningssystemet. Ambitionen har dock ökat under det senaste året att få till stånd ett fungerande ledningssystem. Förvaltningscheferna har tillfrågats om vad som ska förbättras i ledningssystemet. Flertalet intervjuade har inte tagit del av den arbets- och tidsplan för framtagande av ett ledningssystem som nämns ovan och har inte heller på något annat sätt tagit del av någon plan för utvecklingsarbetet.

Även ansvaret för att ta fram och följa upp regiongemensamma processer anses vara otydligt. Alltför mycket anses i praktiken vara personberoende. Varje förvaltning tar fram sina egna processer och rutiner.

3.10 Verksamhetsspecifika ledningssystem

Vid tre förvaltningar (Regionfastigheter, Regionservice och Tandvårdsförvaltningen) finns verksamhetsspecifika ledningssystem kopplade till en standard.

Även de tre förvaltningar som har någon form av egna certifierade ledningssystem anser att det skulle förbättra regionens styrning och ledning om det fanns ett utvecklat regiongemensamt ledningssystem. Bedömningen är att det vid dessa förvaltningar egentligen bara är cheferna som har anledning känna till det regiongemensamma ledningssystemet. För övriga medarbetare är det den egna förvaltningens verksamhetssystem som är det viktiga.

När det gäller hälso- och sjukvården finns en administrativ rutin för "Ledningens genomgång" (se vidare 2.10.4).

3.10.1 Regionfastigheter

Regionfastigheter har ett miljöledningssystem (men inget kvalitetsledningssystem)¹⁹. Regionfastigheters verksamhet är sedan tidigt 2000-tal (då verksamheten bedrevs i bolagsform) miljöcertifierat enligt den internationella miljölednings-standarden ISO14001. Huvudsyftet med miljöledningssystemet är att vara ett stöd i arbetet med miljöskydd och ett instrument för att systematiskt genomföra ständiga förbättringar i miljöarbetet. Syftet med miljöhandboken är att beskriva miljöledningssystemet och klargöra de arbetsätt som finns för att styra verksamheten så att miljöpåverkan mildras.

Revision görs regelbundet, som underlag för ständiga förbättringar. Under 2024 har i en uppföljande revision genomgång gjorts av delar av huvudprocesserna, ledningsprocessen samt stödprocesserna. För det strategiska och dagliga arbetet visar revisionen att man följer sina rutiner och processer som finns beskrivna i Verksamhetsplanen på ett bra sätt²⁰.

Miljöledningssystemet har enligt intervjuerna fungerat bra. Det ger trygghet och ordning och reda, samt ett systematiskt uppföljningsarbete. Rapporteringsvägarna är tydliga och mottagaren av rapporter är tydligt definierad.

3.10.2 Regionservice

Regionservice har ett välutvecklat verksamhetssystem och är sedan ca 20 år certifierade (både miljö, ISO 14001 och kvalitet, ISO 9001)²¹. Det finns därmed inom förvaltningen en vana att arbeta systematiskt enligt ISO-standard. Även hos Regionservice genomförs årlig revision som ger ständiga förbättringar.

Verksamhetssystemet innefattar ansvar, organisation och förutsättningar, planering, genomförande, ledningens ansvar, målstyrning, produktion, hantering av resurser och stöd i arbetet, miljöarbete, samt uppföljnings- och utvecklingsarbete.

Under 2024 har en revision genomförts av ledningssystemet. Revisionen verifierar såväl ett operativt som strategiskt arbete för ständiga förbättringar. Organisationen har uppnått en väl implementerad hantering av förbättringsåtgärder²².

3.10.3 Tandvårdsförvaltningen

Tandvårdsförvaltningen har haft ett ledningssystem sedan 2008. Syftet med ledningssystemet är att tydligt visa de övergripande styrande dokumenten som fokuserar på de lagar och andra krav som ställs på Tandvårdsförvaltningen, med ansvarsroller tydligt beskrivna för dessa samt uppföljning. Visare ska ledningssystemet ge ledningen möjlighet till kvalitetssäkring av organisationen genom att metodiskt

¹⁹ Region Dalarna: Miljöledningssystem, Regionfastigheter, ISO 14001:2015, Handbok, Utgåva 35.1, 2024-04-18

²⁰ Intertek: Region Dalarna Regionfastigheter, Revisionsrapport, 2024-06-28

²¹ Regionservice: RsD Verksamhetssystem, senast reviderat 2024-08-07

²² Intertek: Regionservice Region Dalarna, Revisionsrapport, 2024-06-02

utveckla, styra och följa upp verksamheten och att ge medarbetare stöd i att göra rätt saker på rätt sätt²³.

Samtliga rutiner i Ledningssystemet har fokus på det som Socialstyrelsen definierar som Kvalitet (i SOFS 2011:9), dvs att följa lagar och andra krav som verksamheten styrs av. Rutiner dokumenteras i en standardiserad mall med fokus på ansvar och roller samt uppföljning.

Förvaltningen har dokumenterat roller och ansvar för förvaltning av ledningssystemet, som tydliggör ansvar för förvaltningschef, samordnare ledningssystemet, huvudprocessansvariga, dokumentansvariga, chefer och medarbetare har för ledningssystemet.

Ett omfattande egenkontrollarbete är inbyggt som en del av tandvårdsförvaltningens ledningssystem. Under 2009–2023 har tandvårdsförvaltningen årligen genomfört intern revision på samtliga enheter, baserat på aktuella identifierade riskområden. Den interna revisionen har dock pausat under 2024 till följd av det ekonomiska läget.

Tandvårdsförvaltningen håller löpande introduktioner till chefer och ledare om hur ledningssystemet är uppbyggt och hur det ska användas.

3.10.4 Hälso- och sjukvården

När det gäller hälso- och sjukvården finns en administrativ rutin för "Ledningens genomgång". "Ledningens genomgång" är ledningens process för analys av data, beslutsfattande och agerande. Minst en gång om året ska ledningssystemet (ledningens styrning) gås igenom för att bedöma ledningssystemets lämplighet och effektivitet. Som underlag för bedömningen kan till exempel verksamhetsplaner, styrkort, resultat från egenkontrollen, registreringar av klagomål, genomförda förbättringsåtgärder användas.

3.11 Övriga synpunkter från de intervjuade

Vid intervjuerna framkom att det inte finns en enhetlig bild av vad som avses med *regionens övergripande ledningssystem*. Enligt några av de intervjuade diskuteras inte regionens ledningssystem tillräckligt för att ge en samsyn kring vad som innefattas i begreppet "ledningssystem" eller begreppet "samverkansledning" som bland annat används i regionplanen.

När det gäller regionens övergripande ansvarsfördelning anser merparten att detta överlag är tydligt idag. Ansvarsfördelningen utgår från kommunallagen och beskrivs tydligt i policydokumentet. Några av de intervjuade menar dock att alla inte har tillräcklig förståelse för att det är nämnden som beslutar, inte förvaltningschefen och inte regiondirektören. Det finns ibland även oklarheter när beslut fattas av centrala stödfunktioner, men ansvaret ligger i linjen.

Även de styrande principer som beskrivs i policydokumentet anses överlag ändamålsenliga och förutsättningar för en effektiv verksamhet. En del av principerna upplevs dock otydliga och enligt några av de intervjuade finns behov av att diskutera vad principerna betyder i praktiken, exempelvis "Verksamheten ska ha ett helhetsperspektiv".

²³ Folk tandvården: Ledningssystem Administrativ rutin, godkänt 2024-06-20

Vid intervjuerna har framkommit många synpunkter som kan vara av stort värde i det fortsatta arbetet med att utveckla och implementera ett ledningssystem. Vi har därför sammanfattat övriga synpunkter i bilaga 2.

4 Sammantagen bedömning utifrån revisionsfrågorna

Vår övergripande bedömning är att Region Dalarna saknar ett implementerat övergripande ledningssystem och att erforderliga personalresurser inte har allokerats för framtagande och utveckling av ett ledningssystem.

I nedanstående tablå sammanfattas vår bedömning och slutsatser för respektive revisionsfråga.

Tablå 3: Sammantagen bedömning och slutsatser

Revisionsfråga	Bedömning och slutsats
Är regionens övergripande ledningssystem ändamålsenligt och effektivt?	Nej, vår bedömning är att det saknas ett implementerat övergripande ledningssystem.
Integrerar (eller beaktar) systemet de krav som ställs på regionens styrning och ledning i form av t ex målstyrning, budget och ekonomistyrning, ägarstyrning av verksamhet i andra driftformer e t c?	Det befintliga ramverket för regionens styrning och ledning ger, med smärre uppdateringar, en bra grund för vilka krav som kan ställas på ledningssystemet.
Beaktar (eller samspelar) ledningssystemet på ett adekvat sätt med andra ledningssystem eller motsvarande i organisationen?	I tre förvaltningar finns det certifierade ledningssystem (verksamhetssystem). Det finns goda möjligheter att utforma ett övergripande ledningssystem som ger frihet för enskilda förvaltningar att utforma verksamhetssystem/ ledningssystem utifrån respektive förvaltnings förutsättningar.
Har ledningssystemet tillräckligt fokus mot att säkerställa verksamhetens olika processer?	I dagsläget finns inte regionövergripande processer dokumenterade.
Säkerställer ledningssystemet en ändamålsenlig uppföljning och kontroll i verksamhetens olika delar?	Idag finns inget ledningssystem som säkerställer en ändamålsenlig uppföljning och kontroll i verksamhetens olika delar.
Är ledningssystemet implementerat, transparent och känt i organisationen?	Nej, vår bedömning är att det inte finns något implementerat ledningssystem och därmed är det vare sig känt eller transparent.
Bedrivs arbetet med att utveckla ledningssystemet på ett ändamålsenligt och effektivt sätt?	Det pågår ett arbete med att utveckla ett ledningssystem. Utvecklingsarbetet går långsamt bl. a på grund av avsaknad av tillräckliga personella resurser.