

Region Dalarna

GRANSKNING AV REGIONENS KONTROLL AV ONORMALA ERSÄTTNINGSNIVÅER



Building a better
working world

Innehållsförteckning

1. Sammanfattning	3
1.1. Sammanfattande iakttagelser	3
1.2. Bedömning utifrån revisionsfrågorna	4
1.3. Sammanfattande bedömning	5
2. Inledning	6
2.1. Bakgrund	6
2.2. Syfte och revisionsfrågor	6
2.3. Revisionskriterier	6
2.4. Metod	6
2.5. Avgränsningar och ansvarig nämnd	6
3. Kort introduktion	7
3.1. Övertidsarbetet inom hälso- och sjukvården har ökat kraftigt under året	7
3.2. Det finns flera styrdokument som reglerar ersättningsnivåer	8
3.3. Regionen har en beslutad styrmodell för intern styrning och kontroll	9
3.4. Den fortsatta rapporten är disponerad utifrån revisionsfrågorna	9
4. Attestrutiner finns men uppföljning av efterlevnaden saknas	10
4.1. Vår bedömning	10
4.2. Våra iakttagelser	10
5. Fel upptäcks vid kontroller men åtgärdas inte alltid	12
5.1. Vår bedömning	12
5.2. Våra iakttagelser – rutiner för att upptäcka onormala ersättningsnivåer	12
5.3. Våra iakttagelser – rutiner för att hantera onormala ersättningsnivåer	14
6. Rapporteringsvägar finns delvis, men tydliga åtgärder saknas	15
6.1. Vår bedömning	15
6.2. Våra iakttagelser	15
7. Vår dataanalys visar på misstankar om överutnyttjande	17
7.1. Vår bedömning	17
7.2. Våra iakttagelser	17
8. Slutsatser	20
Bilaga 1. Bakgrund till granskningen	21
Bilaga 2. Revisionskriterier	22
Bilaga 3. Källförteckning	23

1. Sammanfattning

1.1. Sammanfattande iakttagelser

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Dalarna har EY genomfört en granskning av regionens kontroll av onormala ersättningsnivåer. Syftet med granskningen har varit att ge underlag för att kunna säkerställa att regionen som arbetsgivare har en tillräcklig kontroll över ersättning till regionens anställda på såväl verksamhetsnivå som individuellt.

Granskningen visar att regionen har ett ändamålsenligt system för att hantera och identifiera onormala ersättningsnivåer genom exempelvis lönepolicy och kontrollrutiner. Det finns också tydliga policys och riktlinjer för vad som gäller för chefer och medarbetare. Däribland en nyligen implementerad värdegrund som betonar medarbetarnas ansvar för invånarnas förtroende och att skattemedel hanteras respektfullt. EY ser dock utvecklingsområden kopplat till efterlevnaden av gällande attestrutiner.

I granskningen framkommer att regionen inte har ändamålsenliga rutiner för hur eventuella fel eller misstankar om överutnyttjande vad gäller tillkommande ersättningar ska hanteras i organisationen. Det är exempelvis inte tydligt hur onormala ersättningsnivåer ska hanteras när åtgärder inte vidtas inom linjen, det vill säga inom ordinarie chefsled. I granskningen beskrivs att felaktigheter oftast rättas till, men inte alltid. Att återkommande medge avvikelser som chef och medarbetare vet inte är rätt riskerar att skapa en osund organisationskultur där medarbetare inte behandlas likvärdigt. Sedan början på 2022 kan regionens medarbetare anonymt rapportera allvarliga, arbetsrelaterade missförhållanden av allmänintresse via en visselblåsartjänst.

Som en del av granskningen har EY genomfört en översiktlig kartläggning av nyttjandet av olika ersättningar genom en dataanalys av lönetransaktioner. Dataanalysen visar på att misstankar om överutnyttjande förekommer (se kapitel 7). I vilken utsträckning är svårt att svara på utan en fördjupad granskning av identifierade verksamheter och/eller individer. I flera fall har dock betydande avvikelser mot arbetstidslagen förekommit. När enskilda medarbetare arbetar för mycket medför det risker kopplat till såväl *ekonomi*, som *arbetsmiljö* och *patientsäkerhet*. Regionstyrelsen har som ansvarig för regionens övergripande arbetsmiljöansvar en skyldighet att beakta detta i resurssättning och planering av verksamhet.

Region Dalarnas arbete med intern styrning och kontroll utgår från COSO. Våra iakttagelser visar att regionen behöver stärka sitt arbete utifrån flera av ramverkets komponenter, men kanske främst styr- och kontrollmiljön. Den komponenten utgörs dels av organisationens följsamhet till externa och interna krav, dels verksamhetens klimat och accepterade beteenden såsom handlande utifrån värderingar och etiska ställningstaganden. De brister vi uppmärksammat i vår granskning är inte främst hänförliga till bristande rutiner för attest eller kontroll utan i ledarskapet på flera organisatoriska nivåer inom regionen.

I regionens delårsbokslut per augusti 2022 framkommer att övertidsarbetet inom hälso- och sjukvården har ökat kraftigt under året, vilket gör det än viktigare att stärka den interna styrningen och kontrollen.

1.2. Bedömning utifrån revisionsfrågorna

	Revisionsfrågor	Bedömning
Attest	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ger tillämpade kontrollstationer, t.ex. nuvarande attestförfarande, en tillräcklig grad av säkerhet mot fel, misstag eller överutnyttjande/missbruk? 	<p>Ja, i huvudsak. Regionen använder ett tidsregistreringssystem där samtliga förändringar jämfört med grundschema måste godkännas av chef innan utbetalning sker. Vi ser dock utvecklingsområden kopplat till efterlevnaden av gällande attestrutiner.</p>
Kontroller	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Finns ändamålsenliga system/rutiner etc. för upptäckt och uppföljning av onormala ersättningar/ersättningsnivåer? 	<p>Ja. Regionen har flera kontroller för att upptäcka fel, misstag och misstankar om överutnyttjande. Bland annat finns automatiska bevakningar i det personaladministrativa systemet som varnar chefer när medarbetare exempelvis arbetat för mycket övertid eller inte tagit ut semester. Lönekontoret genomför flera kontroller inför löneutbetalning som fångar upp felaktigheter.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Finns ändamålsenliga rutiner för hur eventuella fel och misstag eller misstankar om överutnyttjande/missbruk ska hanteras i organisationen? 	<p>Nej. När fel, misstag eller misstankar om överutnyttjande uppmärksammas hanteras det inom linjen, det vill säga av respektive chefer. I granskningen beskrivs att felaktigheter oftast rättas till, men inte alltid. Att återkommande medge avvikelser riskerar att skapa en osund organisationskultur där medarbetare inte behandlas likvärdigt.</p>
Rapporteringsvägar	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Finns t.ex. ändamålsenliga rapporteringsvägar när avvikelser eller onormalt höga ersättningar etc. uppmärksammas? 	<p>Delvis. Regionens medarbetare kan anonymt rapportera allvarliga, arbetsrelaterade missförhållanden av allmänintresse via en visselblåsartjänst. Mycket hanteras också inom linjen, det vill säga inom ordinarie chefsled. Däremot är det inte tydligt hur onormala ersättningsnivåer ska hanteras när uppmärksammade avvikelser inte åtgärdas.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Är ansvarssystemet tydligt på så sätt att det framgår vilka kontroller etc. som ska göras, åtgärder som ska vidtas, på vilka organisatoriska nivåer i organisationen vid onormalt utbetalda ersättningar? 	<p>Nej. Det är inte tydligt hur onormala ersättningsnivåer ska hanteras när åtgärder inte vidtas inom linjen.</p>
Dataanalys	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Visar en översiktlig kartläggning av nyttjandet på olika ersättningar etc. på misstankar om överutnyttjande eller annat missbruk och om så är fallet i vilken utsträckning? 	<p>Ja. Vår dataanalys av regionens lönetransaktioner visar på att misstankar om att överutnyttjande förekommer. I vilken utsträckning är svårt att svara på utan en fördjupad granskning av identifierade verksamheter och/eller individer.</p>

1.3. Sammanfattande bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att regionstyrelsen, som har det övergripande arbetsgivaransvaret i regionen, **inte** har säkerställt en tillräcklig intern kontroll över ersättning till regionens anställda.

Utifrån granskningen lämnar vi nedanstående rekommendationer. Vi rekommenderar regionstyrelsen att:

- ▶ Införa rutiner som säkerställer att ersättningar som avviker från centrala och lokala kollektivavtal sammanställs och rapporteras uppåt i organisationen (till personaldirektör eller motsvarande)
- ▶ Införa tydliga rutiner för vad som gäller för chefer som har att hantera akuta bemanningssituationer inom hälso- och sjukvården.
- ▶ Förtydliga riktlinjerna för när avvikelser i utbetalningar ska hanteras av chefer över divisionsnivå.
- ▶ Vidta åtgärder för att främja ett ansvarstagande ledarskap som tar tag i felande individer.
- ▶ Identifiera alla lokala kollektivavtal för att säkerställa en fullständig överblick av vilka villkor som gäller för regionens medarbetare.
- ▶ Genomför en fördjupad analys av de avdelningar som avviker vad gäller tillkommande ersättningar för att undersöka om det finns misstankar om överutnyttjande.

Göteborg den 14 november

Marcus Gustafson
Auktoriserad revisor
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Ernst & Young AB

Elin Mausén
Verksamhetsrevisor
Ernst & Young AB

Mikaela Gretzer (fd. Bengtsson)
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Kvalitetssäkrare
Ernst & Young AB

Anders Hellqvist
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Specialist
Ernst & Young AB

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Vid en granskning av ersättning till läkare vid läns vuxenpsykiatriska kliniken under år 2021 uppmärksammades allvarliga brister i schemaläggning av bl.a. jour och beredskap. En konsekvens av bristerna var att jämförelsevis höga ersättningar utbetalats till ett fåtal anställda. Granskningen har väckt frågeställningar kring hur regionens interna ansvarssystem är konstruerat och hur kontroller och rapporteringsvägar fungerar. Regionens revisorer har därför beslutat att genomföra en granskning. Bakgrunden beskrivs mer utförligt i bilaga 1.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att ge underlag för att kunna säkerställa att regionen som arbetsgivare har en tillräcklig kontroll över ersättning till regionens anställda på såväl verksamhetsnivå som individuellt. I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Ger tillämpade kontrollstationer, t.ex. nuvarande attestförfarande, en tillräcklig grad av säkerhet mot fel, misstag eller överutnyttjande/missbruk?
- ▶ Finns ändamålsenliga system/rutiner etc. för upptäckt och uppföljning av onormala ersättningar/ersättningsnivåer?
- ▶ Finns ändamålsenliga rutiner för hur eventuella fel och misstag eller misstankar om överutnyttjande/missbruk ska hanteras i organisationen?
- ▶ Finns t.ex. ändamålsenliga rapporteringsvägar när avvikelser eller onormalt höga ersättningar etc. uppmärksammas?
- ▶ Är ansvarssystemet tydligt på så sätt att det framgår vilka kontroller etc. som ska göras, åtgärder som ska vidtas, på vilka organisatoriska nivåer i organisationen vid onormalt utbetalda ersättningar?
- ▶ Visar en översiktlig kartläggning av nyttjandet på olika ersättningar etc. på misstankar om överutnyttjande eller annat missbruk och om så är fallet i vilken utsträckning?

2.3. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen som utgångspunkt för analys, slutsatser och bedömningar. I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av följande vilka beskrivs mer utförligt i bilaga 2:

- ▶ Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 1 §, 4 § och 6 § som reglerar styrelsens ansvar.
- ▶ Regionstyrelsens reglemente
- ▶ Lönepolicy för Region Dalarna

2.4. Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, intervjuer och dataanalys (se källförteckning i bilaga 3). Samtliga intervjuade har fått faktagranska ett utkast av rapporten.

2.5. Avgränsningar och ansvarig nämnd

Granskningen avgränsas i enlighet med syftet och revisionsfrågorna. Granskningen avser regionstyrelsen som har det övergripande arbetsgivaransvaret inom Region Dalarna.

3. Kort introduktion

Region Dalarna ansvarar för hälso- och sjukvård, tandvård, kollektivtrafik, hjälpmedel, folkhögskolor, folkbildning, forskning, folkhälsa, kultur samt utvecklingsfrågor inom infrastruktur, näringsliv, arbetsmarknad och miljö för regionens invånare. Uppdraget utgår från kommunallagen och annan författning inom regionens ansvarsområden. Regionstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av regionens angelägenheter. Regionstyrelsen har även det övergripande arbetsgivaransvaret inom region Dalarna. Totalt har regionen nära 9 700 anställda. Merparten av dem (omkring 75 %) arbetar inom hälso- och sjukvården.

3.1. Övertidsarbetet inom hälso- och sjukvården har ökat kraftigt under året

Regionens revisorer har sett skäl att uppmärksamma alla ersättningar utöver fastställd grundlön i granskningen. Det kan exempelvis vara ersättningar i form av utbetalningar för mertid och övertid, jour och beredskap eller olika former av lönetillägg. En översiktlig analys visar att övertidsarbetet inom hälso- och sjukvården ökat kraftigt under året. I regionens delårsbokslut per augusti 2022 framkommer att övertidsarbetet i regionen som helhet har ökat med 12,1 % jämfört med förra året. Ökningen är främst hänförlig till hälso- och sjukvården. Nedan presenteras en bild över utvecklingen under år 2022 jämfört med föregående år, fördelat på de fem divisionerna inom hälso- och sjukvården¹.

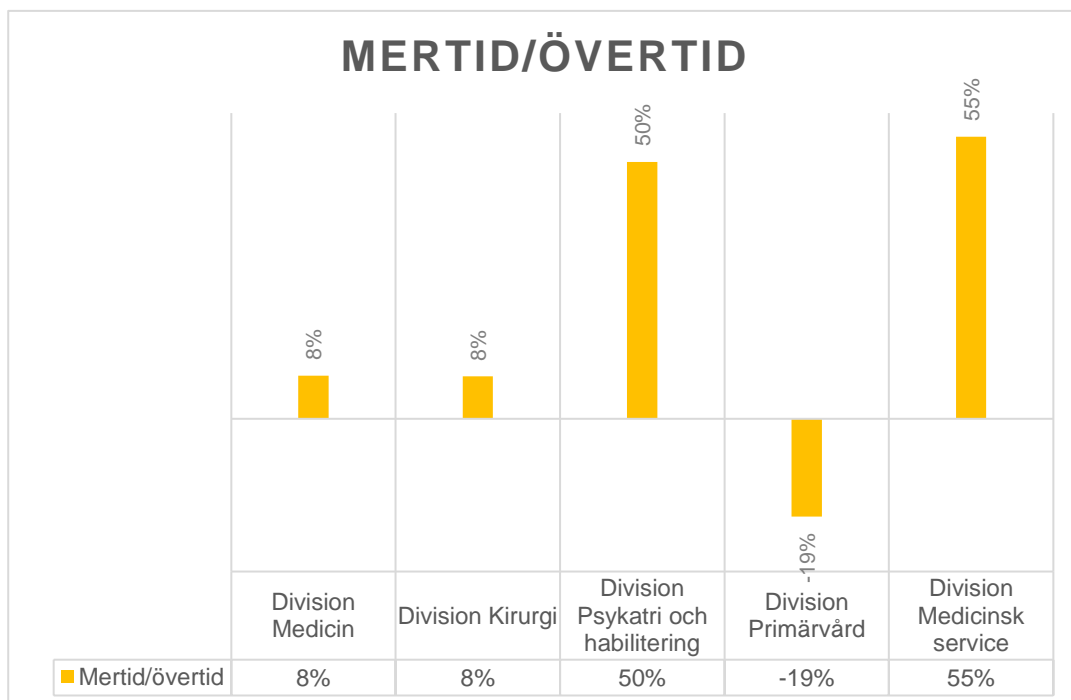


Bild 1. Antal timmar för mertid/övertid per division (utveckling i förhållande till år 2021 – ackumulerade siffror). Källa: Delårsbokslut per augusti 2022 för Region Dalarna – bilaga 1: Förvaltningarnas delårsrapporter.

¹ Organisatoriskt är hälso- och sjukvården uppdelad i sex divisioner men en av dem, Divisionen Hälso- och sjukvård gemensamt, bedriver ingen vård och finns därför inte representerad i diagrammet.

I diagrammet framkommer att mertid och övertid² har ökat inom samtliga divisioner förutom en under året. Inom primärvården syns i stället en kraftig minskning, vilket troligen hör samman med att det hårda trycket på primärvården under pandemin. Pandemin uppges inte längre påverka verksamheten i någon större utsträckning så ökningen av övertid är inte främst hänförligt till det. I delårsbokslutet kommenteras att den ökade övertiden under året bland annat beror på vakanser och ett svårt bemanningsläge. Inom vissa verksamheter har tillkommande ersättning beviljats för medarbetare som arbetar extra utöver ordinarie arbetstid för att kunna säkerställa en patientsäker vård.

3.2. Det finns flera styrdokument som reglerar ersättningsnivåer

► *Regionfullmäktige har beslutat om övergripande förhållningssätt i regionens lönepolicy*

Regionfullmäktige beslutade i november 2021 om *Lönepolicy för Region Dalarna*. Lönepolicyn ger uttryck för regionens gemensamma värdegrund och riktlinje för lokal lönebildning. Enligt policyn ska regionen erbjuda såväl redan anställda som nya medarbetare löne- och anställningsvillkor som bidrar till en effektiv och kvalitetssäkrad kompetensförsörjning. I policyn framgår att intern lönekonkurrens inte ska förekomma och eventuell lönejustering ska ske i samband med den årliga löneöversynen.

► *Ersättningsnivåer regleras i ett stort antal lokala kollektivavtal – regionen saknar överblick*

Anställningar inom regionen regleras i enlighet med olika kollektivavtal. Lönebildning tillämpas utifrån olika Huvudöverenskommelser (HÖK). Därtill finns ett flertal lokala kollektivavtal med olika fackförbund. I de lokala kollektivavtalen kan exempelvis ersättning för jour och löneuppräknings regleras. Vid intervju framkommer att regionen inte har någon fullständig överblick över alla lokala kollektivavtal som finns då inte alla finns sparade digitalt. Att regionen inte har full insikt i de lokala kollektivavtalen medför risk för att vissa verksamheter har avtal som är mer gynnande än vad som annars varit fallet.

► *Policy för styrning och ledning ställer krav på efterlevnad av externa och interna regler*

Regionfullmäktige beslutade i november 2021 om en Policy för styrning och ledning. Där beskrivs regionens styr- och ledningssystem utifrån fyra delar: organisation och ansvar, styrande dokument, styrmodell och ledningsprocess. Policyn anger exempelvis att verksamheten ska utföras i enlighet med vad som är reglerat i både författningar och internt beslutade krav. För arbetet med ersättningsnivåer innebär det exempelvis att medarbetarna ska schemaläggas så att krav i arbetstidslagen (ATL) efterlevs och att ersättningsnivåer ska vara i enlighet med lönepolicyn och centrala eller lokala kollektivavtal.

► *Under år 2021 beslutade regionfullmäktige om en värdegrund*

Regionfullmäktige beslutade i februari 2021 om en gemensam värdegrund för Region Dalarna: Öppenhet, Respekt, Ansvar (ÖRA). *Ansvar* innebär bland annat att invånarnas förtroende och

² *Mertid* avser all tid som en *deltidsanställd* arbetar utöver sin ordinarie arbetstid, upp till arbetstidsmättet för heltid. *Heltid* avser all tid som en *heltidsanställd* arbetar utöver sin ordinarie arbetstid.

skattemedel ska hanteras respektfullt. Det innebär också att regionens medarbetare tar ansvar för sina handlingar och agerar inom sina befogenheter. Värdegrunden beskriver hur Region Dalarna vill bli uppfattad som organisation och arbetsgivare. Av regionfullmäktiges beslut framgår att en gemensam värdegrund är en viktig grundsten för ledning och styrning av en så komplex organisation som Region Dalarna. Värdegrunden ska vara vägledande för hur medarbetare i regionen interagerar med varandra och i förlängningen hur medborgare, patienter, brukare och samverkansaktörer blir bemötta.

3.3. Regionen har en beslutad styrmodell för intern styrning och kontroll

I policy för styrning och ledning framgår att samtliga verksamheter fortlöpande ska anpassa organisationen och införa metoder och rutiner för att säkerställa att verksamheten är ändamålsenlig och att risker identifieras, bedöms och förebyggs. Regionens arbete med intern styrning och kontroll ska utgå från kraven i kommunallagen och COSO-ramverket. Kopplat till policyn finns ett målsättningsdirektiv gällande styrmodellen som är beslutat av regiondirektören. Där framgår att intern styrning och kontroll är grunden för en stabil och tillförlitlig verksamhet och att avsikten med den interna styrningen och kontrollen är att eventuella tveksamheter eller direkta felaktigheter undanröjs eller stoppas.

I december 2021 beslutade regionstyrelsen om en internkontrollplan 2022 som består av elva kontrollområden, varav tre har viss koppling till det granskade området. Det gäller *lönebildningsprocessen, visseblåsarfunktion* samt *mutor och antikorrupktion*. Regionstyrelsen har vid granskningens genomförande ännu inte följt upp arbetet med internkontrollplanen 2022.

3.4. Den fortsatta rapporten är disponerad utifrån revisionsfrågorna

Ovanstående avsnitt har syftat till att ge en kunskapsgrund för läsaren vad gäller ansvar, organisation och styrdokument inför den fortsatta läsningen. Resterande del av rapporten är disponerad utifrån revisionsfrågornas fyra områden: attestrutiner, kontroller, rapporteringsvägar och resultat av dataanalys. Respektive kapitel inleds med vår bedömning av området följt av de iakttagelser som vi baserar vår bedömning på.

4. Attestrutiner finns men uppföljning av efterlevnaden saknas

4.1. Vår bedömning

- ▶ *Vi bedömer att nuvarande attestförfarande ger en tillräcklig grad av säkerhet mot fel, misstag eller överutnyttjande/missbruk. Vi ser däremot utvecklingsområden kopplat till efterlevnaden av gällande attestrutiner.*

I granskningen framkommer att regionen använder ett tidsregistreringssystem där samtliga medarbetare stämplar in och ut. I systemet rapporterar medarbetaren alla förändringar jämfört med grundschema, såsom övertid, förskjuten arbetstid eller byte av pass. Samtliga förändringar måste godkännas av chef innan utbetalning sker. Vilken chefsnivå som har rätt att fastställa ursprungligt tjänstgöringsschema och godkänna förändringar mot det regleras i verkställighetsbestämmelser och eventuella överlåtelse av beslutsattester.

Utöver tidsregistreringssystemet har regionen en rutin som anger att varje medarbetare ska godkänna en *tjänstgöringsrapport* för varje månad. Rapporten ska skickas ut av respektive chef. Granskningen visar att det inte sker någon uppföljning av om cheferna skickar tjänstgöringsrapporter eller inte. Vid granskningens intervjuer tror flera av de intervjuade att tjänstgöringsrapporter inte skickas ut såsom tänkt. Det indikerar att efterlevnaden av gällande attestrutiner kan förbättras.

4.2. Våra iakttagelser

Attest innebär att någon intygar att ekonomiska ersättningar, frånvaro, arbetsförändringar och anställningsavtal följer de regler, avtal och lagar som gäller för regionen. Inom regionen finns dokumentet *Attestinstruktioner inom personaladministration*³. Enligt attestinstruktionerna ska attestanten (vanligen närmaste chef) genomföra kontroller och genom sin attest intyga att kontroll utförts utan anmärkning.

- ▶ *Attestrutinen är dokumenterad i olika styrdokument*

Attestrutinen framgår av regionstyrelsens *delegeringsbestämmelser* samt olika *verkställighetsbestämmelser*. I regionstyrelsens delegeringsbestämmelser framgår exempelvis att endast personaldirektören får fatta beslut om avvikelser från arbetstidslagen (ATL). Verkställighetsbestämmelser för olika chefsnivåer reglerar vem som får attestera/godkänna i det personaladministrativa systemet. Där framgår exempelvis att divisionschef, verksamhetschef och avdelningschef får besluta om villkor för anställning, fastställa tjänstgöringsschema samt beordra mertid/övertid. Vid intervjuer framkommer att första linjens chef, teamledare eller administrativ personal ofta har överlåtits rätten att fastställa tjänstgöringsschema. Det krävs dock ett dokumenterat beslutsunderlag som visar att attesten har överlåtits för att det ska läggas in i det personaladministrativa systemet. Inom hälso- och sjukvården är det många medarbetare som tillämpar individuell schemaläggning, där

³ Attestinstruktioner inom personaladministration för Region Dalarna (dnr LD 18/02985). Antagen av regiondirektör 2018-08-03.

medarbetaren själv bokar in sina arbetspass under ett fyra- eller sexveckorsschema. Tjänstgöringsschemat godkänns därefter av chef eller annan med attesträtt.

► *Attest av arbetsförändringar sker genom ett tidsregistreringssystem*

Regionen använder ett tidsregistreringssystem som heter "Kom & gå". Alla medarbetare stämplar in vid arbetsdagens början och ut vid arbetsdagens slut. Alla (förutom vissa grupper med automatisk rast) ska också stämpla in och ut vid rast. Via systemet kan medarbetare också registrera arbetsförändringar, såsom övertid, förskjuten arbetstid eller byte av pass. Samtliga schemaförändringar måste godkännas av chef innan utbetalning sker.

► *Rutiner finns för godkännande av tjänstgöringsrapporter men efterlevnaden följs inte upp*

Den 10:e varje månad ska alla chefer skicka en *Tjänstgöringsrapport* via lönesystemet till varje medarbetare. Tjänstgöringsrapporten visar föregående månads händelser och ersättningar dag för dag. Om en frånvaro eller arbetsförändring saknas ska medarbetaren upplysa chefen om detta. Annars ska medarbetaren och därefter chef godkänna att tjänstgöringsrapporten är korrekt. Vid intervjuer framgår att det inte sker någon uppföljning av om cheferna skickar tjänstgöringsrapporten till sina medarbetare. Flera av de intervjuade tror inte att tjänstgöringsrapporter skickas ut såsom tänkt. Det sker inte heller någon uppföljning i systemet om medarbetare och chef godkänt tjänstgöringsrapporten. Avsaknaden av uppföljning på efterlevnaden av attestrutinen gör att det är oklart hur väl attesten fungerar och efterlevs.

Vid intervjuer beskrivs flera fördelar med tjänstgöringsrapporten. Dels ska den skickas innan löneutbetalning sker, vilket gör att eventuella felaktigheter kan rättas till innan utbetalning sker. Dels uppges tjänstgöringsrapporten ge en enklare överblick över arbetad tid än lönespecifikationen. Lönespecifikationen innehåller endast en totalsumma över exempelvis inarbetad övertid under månaden, medan tjänstgöringsrapporten redogör för varje specifikt pass. Därtill lyfts att tjänstgöringsrapporten också skapar en spårbarhet av att medarbetaren skriftligen intygat att den arbetat den tid den fått betalt för. Vid misstankar om överutnyttjande eller felaktigheter kan tjänstgöringsrapporten därmed utgöra en del av bevisföringen.

5. Fel upptäcks vid kontroller men åtgärdas inte alltid

5.1. Vår bedömning

- ▶ *Vi bedömer att det finns ändamålsenliga rutiner för att upptäcka och följa upp onormala ersättningsnivåer.*

Granskningen visar att det finns flera former av kontroller för att upptäcka fel, misstag och misstankar om överutnyttjande. Bland annat finns automatiska bevakningar i det personaladministrativa systemet som varnar chefer när medarbetare exempelvis arbetat för mycket övertid eller inte tagit ut semester. Lönekontoret genomför flera kontroller inför löneutbetalning, där exempelvis större avvikelser från grundlön uppmärksammas.

- ▶ *Vi bedömer att det saknas ändamålsenliga rutiner för hur fel, misstag och misstankar om överutnyttjande ska hanteras på ett systematiskt sätt.*

När fel, misstag eller misstankar om överutnyttjande uppmärksammas hanteras det inom linjen, det vill säga av respektive chefer. I granskningen beskrivs att felaktigheter oftast rättas till, men inte alltid. Givet en pressad personalsituation inom främst hälso- och sjukvården beskrivs att chefer ibland går med på olika former av tillkommande ersättningar för att kunna lösa bemanningen. Det är ersättningar som inte är i linje med centrala eller lokala kollektivavtal. När divisionschef i efterhand ger sitt medgivande till ersättningen så betalas den ut.

Ovanstående förfarande är inte i enlighet med regionens lönepolicy, policy för styrning och ledning eller gällande kollektivavtal. Att återkommande medge avvikelser riskerar att skapa en osund organisationskultur där medarbetare inte behandlas likvärdigt. För att komma till rätta med problemen behöver både chefer och löneadministratörer få ökat stöd. För chefer efterfrågas en större tydlighet och struktur för hur de ska agera när pressade bemanningssituationer uppkommer. Löneadministratörer bör på ett bättre sätt kunna luta sig mot tydliga riktlinjer för hur identifierade fel, misstag eller misstankar om överutnyttjande ska rapporteras till högre ansvariga chefer när åtgärder inte vidtas inom berörd verksamhet. Utan en överblick över vilka avvikelser som sker och på vilka grunder är det annars svårt att på rätt organisatorisk nivå sätta in adekvata åtgärder för att komma till rätta med grundorsaken till problemen.

5.2. Våra iakttagelser – rutiner för att upptäcka onormala ersättningsnivåer

- ▶ *Inom Lönekontoret görs flera kontroller för att fånga upp onormala ersättningsnivåer*

De flesta kontroller för att upptäcka och följa upp onormala ersättningsnivåer sker inom Lönekontoret⁴. Det finns dokumenterade rutinbeskrivningar för flera kontroller. En stor del av kontrollerna görs utifrån en så kallad *Signallista*. Efter att en preliminär lönekörning gjorts

⁴ Inom Personalenheten vid Regionstyrelsens förvaltning återfinns lönekontoret. Lönekontoret består av bland annat lönechef, biträdande lönechef och omkring 17 löneadministratörer.

omkring den 15:e varje månad får varje löneadministratör en signallista från det personaladministrativa systemet. På signallistan framgår händelser som behöver kontrolleras eller åtgärdas. Efter avslutad kontroll och åtgärd ska listorna signeras och arkiveras⁵. Löneadministratörerna kan också se en preliminär lönespecifikation (grundlista) för respektive medarbetare. Löneadministratörerna är uppdelade på olika verksamheter, vilket medför att de har en god kännedom om de verksamheter de arbetar emot. De kan då reagera om det exempelvis är mycket övertid på en avdelning som inte brukar ha det eller om något avviker. Löneadministratörerna lyfter eventuella frågor med chef för den verksamhet där fel eller frågor uppmärksammats (se avsnitt 5.3).

► *Det personaladministrativa systemet stöttar chefer med att fånga upp väsentliga händelser*

Genom det personaladministrativa systemet får chefer automatiska bevakningar som hjälper dem med information om viktiga händelser gällande sina medarbetare. Ansvarig chef underrättas exempelvis om en medarbetare:

- Närmar sig övertidstaket enligt ATL (signal kommer vid 150 övertidstimmar, taket är 200)
- Har tagit ut mindre än 20 semesterdagar under året (bevakning görs under september till december)
- Har mer än 30 sparade semesterdagar (bevakning görs under september till december)
- Har haft sex sjukdomstillfällen eller fler det senaste året

Dessa ärenden kommer då upp i en lista för åtgärd på chefens startsida i det personaladministrativa systemet. Lönekontoret har upprättat ett rutindokument som beskriver automatiska bevakningar och vilka åtgärder chefen förväntas vidta när ett bevakningskriterium uppmärksammats.

► *Ekonomisk kontroll sker av bokförda löne kostnader efter att lönen betalats ut*

Varje månad omkring datum för löneutbetalning kan respektive chef ta del av en analyslista i ett särskilt system (BILD). Där kan chefen följa upp kostnaderna för månadens löneutbetalning. Lönekostnaderna visas per medarbetare och chefen på så sätt en bra överblick att rätt personer är med och att rätt lön utbetalats för medarbetarna. Kontrollen sker dock efter att lönen redan har betalats ut. Det sker inte heller någon uppföljning av om cheferna tar del av analyslistan eller inte⁶.

⁵ Tidigare har listorna skrivits ut och arkiverats i en fysisk pärm. Från och med den 1 oktober 2022 kommer kontroll och attest ske direkt i det personaladministrativa systemet.

⁶ Vid intervjuer framkommer att regionen eventuellt kommer att gå över en till annan kontroll under år 2023. Då kommer chef ta del av en liknande analyslista via det personaladministrativa systemet och attestera den *innan* lön betalas ut.

5.3. Våra iakttagelser – rutiner för att hantera onormala ersättningsnivåer

Som framgår av ovanstående avsnitt finns flera kontroller på plats för att kunna identifiera fel, misstag och misstankar om överutnyttjande. Hur hanteras då det som uppmärksammas i samband med kontroller?

Vid granskningens intervjuer framkommer att löneadministratörerna inom Lönekontoret ofta är den kontrollinstans som uppmärksammar felaktigheter. Det som uppmärksammats i samband med lönekontorets kontroller lyfts till linjeorganisationen, det vill säga ansvarig chef för det kostnadsställe där felet uppmärksammats. Kontakten sker via telefon eller e-post. I intervjuer beskrivs att felaktigheter oftast rättas till, men inte alltid. Nedan beskrivs ett scenario som återgivits vid granskningens intervjuer:

- ▶ *Scenario 1: En löneadministratör upptäcker att medarbetare har fått en extra utbetalning som inte grundar sig i kollektivavtal. Medarbetarens chef kontaktas, som uppger att hen muntligen har lovat medarbetaren en tillkommande ersättning för att den ska ta sig an ett extra pass för att kunna lösa en akut personalsituation. Då medarbetaren lovats detta, menar chefen att ersättningen behöver betalas ut även om den inte har grund i kollektivavtal och trots att chefen inte har rätt att medge en sådan ersättning. Löneadministratören lyfter frågan vidare till verksamhetschef som anser att medarbetaren måste få den ersättning den utlovats. Löneadministratör kontaktar då divisionschefen som är av samma uppfattning. När divisionschef skriftligen godkänt ersättningen så betalas den ut.*
- ▶ *Scenario 2: En medarbetare får tillkommande ersättning utöver övertid enligt kollektivavtalet för att personen har arbetat på en ledig dag. Men i stället för att redovisa ett extra pass förskjuter medarbetaren sin ordinarie arbetstid över denna dag. Medarbetaren får då ersättning för ordinarie tid enligt kollektivavtalet samt den tillkommande ersättningen. Såväl medarbetare som chef är medvetna om att sådan ersättning egentligen inte skulle utgå.*

Det finns ingen uppföljning av hur ofta den här typen av situationer förekommer, men vid intervjuer beskrivs att liknande händelser sker varje månad. Det beskrivs främst förkomma inom hälso- och sjukvården, där personalläget inom vissa verksamheter är ansträngt och där lediga pass måste bemannas för att säkra patientsäkerheten.

I verkställighetsbestämmelser framgår att attesterande chefer har skyldighet att tillgodose ekonomiska ersättningar följer de regler, avtal och lagar som gäller för regionen. Ett agerande i enlighet med scenariobeskrivningarna ovan är inte i enlighet med detta. Förfarandet medför också mycket arbete för löneadministratörerna. När situationerna ofta slutar med att ersättningen ändå betalas ut beskrivs det vid intervjuer finnas en risk att löneadministratörerna tappar orken. Vid intervjuer lyfter flera intervjuade att det bör finnas ett större stöd för första linjens chefer, där det behöver vara tydligt hur de ska agera när pressade bemanningssituationer uppkommer. Granskningen visar också att avvikelser inte sammanställs och rapporteras uppåt i organisationen. Tjänstepersoner på den organisatoriska nivån över divisionschefer får alltså inte del av avvikelserna, vilket gör det svårt att hantera grundorsaken till problemen.

6. Rapporteringsvägar finns delvis, men tydliga åtgärder saknas

6.1. Vår bedömning

- ▶ *Vi bedömer att det delvis finns ändamålsenliga rapporteringsvägar när avvikelser eller onormalt höga ersättningar uppmärksammas.*
- ▶ *Vi bedömer att det inte är tydligt vilka åtgärder som ska vidtas vid onormalt utbetalda ersättningar.*

Sedan januari 2022 kan medarbetare inom Region Dalarna anonymt rapportera allvarliga, arbetsrelaterade missförhållanden av allmänintresse via en visselblåsartjänst. Däremot är det inte tydligt hur onormala ersättningsnivåer ska hanteras när åtgärder inte vidtas. I den granskning som ligger till grund för den här rapporten konstaterades att stora utbetalningar gjort till ett fåtal personer och att förhållandet varit känt under flera år innan åtgärder vidtog. I denna granskning framgår att inga regionövergripande åtgärder har vidtagits för att undvika att en liknande situation uppstår.

6.2. Våra iakttagelser

- ▶ *Regionen har implementerat en extern visselblåsartjänst under året*

Från och med juli 2022 ska offentliga arbetsgivare med minst 50 anställda implementera en visselblåsarfunktion⁷. Från och med den 10 januari 2022 kan medarbetare inom Region Dalarna anonymt rapportera allvarliga, arbetsrelaterade missförhållanden av allmänintresse regionens visselblåsartjänst. Beslutet att införa visselblåsartjänsten har fattats av regionfullmäktige efter beredning av regionstyrelsen. Visselblåsartjänsten gör det möjligt för medarbetare att anonymt rapportera oegentligheter som agerar i strid med lagstiftning eller som innebär allvarliga avsteg från Region Dalarnas styrande dokument. Det kan exempelvis handla om ekonomisk brottslighet, korruption, mutor eller säkerhetsbrister. Rapporterna skickas in via en extern visselblåsartjänst och krypteras så att inga spårbara data sparas. Därefter skickas rapporterna till Region Dalarnas visselblåsarfunktion som består av regiondirektör, personaldirektör, chefsjurist samt en samordnare. Vid intervjuer framkommer att misstankar om överutnyttjande genom oskäligen ersättningsnivåer för anställda har inkommit via visselblåsartjänsten. Av naturliga skäl kan de misstankarna inte beskrivas närmare i rapporten.

- ▶ *Det är inte tydligt vilka åtgärder som ska vidtas vid onormalt utbetalda ersättningar, vilket riskerar medföra att ärenden inte hanteras*

Som beskrivits i tidigare avsnitt är det inte tydligt hur onormalt utbetalda ersättningar ska hanteras när det inom linjen fattas beslut att inte agera på identifierade fel. I granskningens intervjuer har det framkommit att det finns medarbetare där det finns medvetenhet på många nivåer i organisationen om att höga ersättningar återkommande betalas ut. Trots detta har organisationen inte lyckats vidta åtgärder för att stoppa beteendet.

⁷ Detta enligt Lag (2021:890) om skydd för personer som rapporterar om missförhållanden.

I den tidigare granskningen år 2021 konstaterades också att stora utbetalningar gjorts till ett fåtal personer och att förhållandet varit känt under flera år innan åtgärder vidtogs. I samband med denna granskning framgår inte att några regionövergripande åtgärder vidtagits för att undvika att liknande situationer uppstår. På frågan om vad den förstnämnda granskningen lett till för åtgärder har åtgärder kopplat till inblandade personer nämnts, men inget som visar på att regionen som helhet dragit lärdom av den händelsen för att stärka den interna styrningen och kontrollen som helhet.

7. Vår dataanalys visar på misstankar om överutnyttjande

7.1. Vår bedömning

- ▶ Vi bedömer att dataanalysen av regionens lönetransaktioner visar på att misstankar om överutnyttjande förekommer. En fördjupad analys bör genomföras för att kunna svara på omfattningen.

7.2. Våra iakttagelser

Som en del av granskningen har EY genomfört en dataanalys av lönetransaktioner för regionens samtliga anställda under perioden januari till juni 2022. Totalt har omkring 10 800 personer uppburit lön från regionen under den aktuella tidsperioden. I dataanalysen har EY särskilt uppmärksammat avvikelser mellan grundlön (månadslön) och utbetald bruttolön för att kunna fånga onormala ersättningsnivåer. Nedan illustreras resultatet från dataanalysen översiktligt.

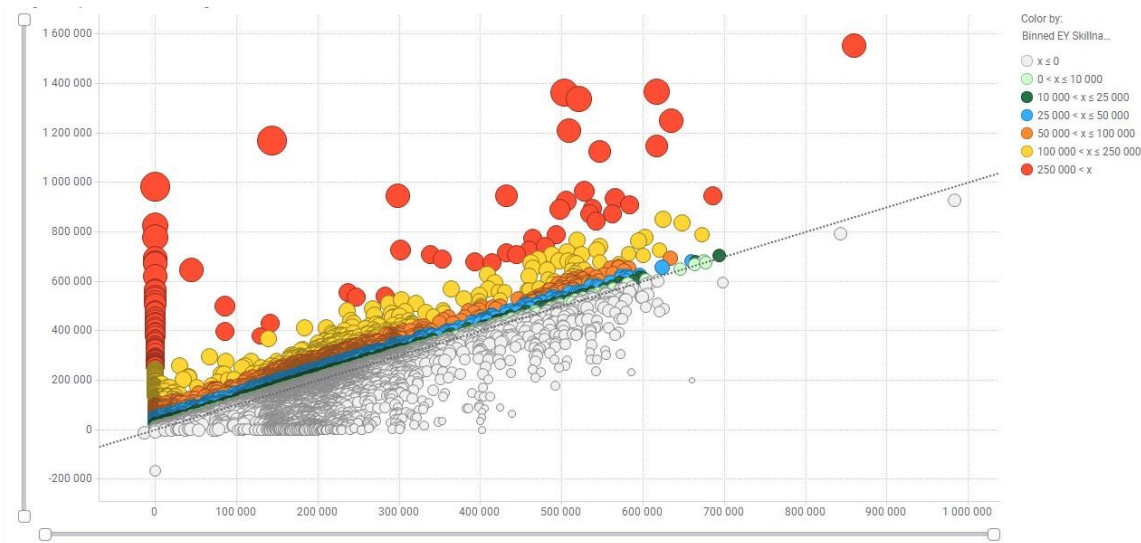


Bild 2. Illustration över resultat från EYs dataanalys.

På den vågräta axeln visas storleksordningen på grundlönen. Den lodräta axeln visar storleken på de totala ersättningsnivåer som betalats ut under januari till juni 2022 (grundlön och tillkommande ersättningar). Varje cirkel motsvarar en individ. De olika färgerna visar på hur mycket lön som utbetalats under perioden, där exempelvis röd visar på individer som totalt har haft tillkommande ersättningar utöver grundlön om 250 tkr eller mer under första halvåret 2022. Den röda cirkeln längst till höger i diagrammet visar till exempel att individen har en grundlön om cirka 850 tkr första halvåret 2022, men har fått en utbetald bruttolön om cirka 1 600 tkr.

Bilden visar på flera fall av stora avvikelser mellan grundlön och utbetald bruttolön. Inte minst inom hälso- och sjukvården är det vanligt med övertid, jour, beredskap med mera som en naturlig del av verksamheten. För att undersöka om det är överutnyttjande måste specifika fall

granskas mot anställningsavtal och lokala överenskommelser, vilket inte ingått i denna granskning. Vi har dock lyft fram ett antal fall som vi menar indikerar ett överutnyttjande av tillkommande ersättningar (samtliga uppgifter avser bruttolön, det vill säga lön före skatter och avgifter):

- ▶ En hög chef med en grundlön om **143 tkr** per månad har haft tillkommande ersättningar om **87-196 tkr per månad**⁸ under den granskade perioden. Totalt har personen tjänat **1 614 tkr** under första halvåret 2022 (i genomsnitt **269 tkr** i månaden). Personen har en grundlön för att vara chef men är kliniskt verksam utöver det och uppbär då tillkommande ersättning. Under första halvåret 2022 har personen arbetat in **109 komptimmar**, vilket motsvarar cirka **114 tkr** om det tas ut i pengar. Givet hur mycket personen behövt arbeta för att få ut ersättningar i den aktuella storleksordningen kan det ifrågasättas hur mycket tid personen har haft till sitt chefsuppdrag.
- ▶ En överläkare har tagit ut komptid motsvarande **800 timmar** från föregående år, vilket genererade en enskild utbetalning om **505 tkr** i januari 2022. Överläkaren har tagit ut 600-800 komptimmar årligen år 2020, 2021 och 2022. Vi noterar att övertidstaket enligt ATL är 200 övertidstimmar per år⁹. Under första halvåret 2022 har överläkaren arbetat in 585 komptimmar netto, vilket motsvarar cirka 398 tkr om det tagits ut i pengar.
- ▶ Vi har noterat flera personer som är anställda utan grundlön, men som ändå uppburit stora löneutbetalningar. En specialistläkare har haft arvoden mellan **59-178 tkr** de aktuella månaderna. En överläkare har haft arvoden motsvarande **72-236 tkr** i månaden. Enligt vår bedömning är det troligen en form av hyrläkarupplägg, där regionen anlitat personerna direkt i stället för via ett företag vilket är ekonomiskt gynnsamt för den enskilde och förbättrar regionens statistik¹⁰. Arvoderad personal ingår inte i statistiken för hyrläkare utan som anställda. I ett av fallen noterar vi att personen tidigare varit anställd med grundlön för att i stället övergå till att bli arvoderad.
- ▶ En heltidsanställd sekreterare arbetar övertid som medicinsk sekreterare. Personen har arbetat drygt **170 timmar** övertid under första halvåret 2022, vilket genererat tillkommande ersättningar om **82 tkr**. Antalet övertidstimmar medför att personen i snitt arbetat nära sex dagar i veckan under ett halvår. Detta har fortsatt efter den period som granskats i dataanalysen. Personen har fått dispens om att arbeta 350 timmar övertid och närmar sig det taket (**324 timmar** total övertid inarbetad under året per oktober 2022).

⁸ Den månad chefen hade tillkommande ersättningar om 196 tkr, avsåg 92 tkr komputtag från 2021. Exkluderat komputtag uppgår den månad med högst tillkommande ersättningar till 123 tkr utöver grundlön.

⁹ Enligt ATL får övertid uppgå till högst 200 timmar under ett kalenderår och arbetstagare (allmän övertid). Övertid utöver allmän övertid får tas ut med högst 150 timmar per arbetstagare under ett kalenderår om det finns särskilda skäl för det och situationen inte går att lösa på annat rimligt sätt (extra övertid).

¹⁰ I regionplanen 2022 framgår att regionstyrelsen har ett pågående uppdrag om att ta fram en handlingsplan för hur kostnaderna för hyrpersonal ska minska. Detta då det finns en politisk målsättning inom regionen att göra sig oberoende av hyrpersonal. Antal timmar för hyrpersonal inom de olika divisionerna inom hälso- och sjukvården följs upp i samband med del- och årsbokslut.

När enskilda medarbetare arbetar för mycket medför det risker kopplat till såväl *ekonomi*, som *arbetsmiljö* och *patientsäkerhet*. Regionstyrelsen har som ansvarig för regionens övergripande arbetsmiljöansvar en skyldighet att beakta detta vid resurssättningen och planeringen av de verksamheter som bedrivs inom hälso- och sjukvården.

► *Analysen visar på ett antal avdelningar med särskilt stora ersättningar utöver grundlön*

I dataanalysen har ett antal avdelningar¹¹ identifierats som har utbetalat störst ersättningar utöver grundlön. Summan i respektive stapel visar på respektive avdelnings totalt utbetalade belopp för tillkommande ersättningar utöver grundlön under första halvåret 2022.



Bild 3. Topp 10 avdelningar med störst utbetalningar för ersättningar utöver grundlön (kr) under perioden 1 januari till 31 juni 2022.

Summan för ersättningar som utbetalats kan sättas i relation till summan för de grundlöner som betalats ut vid samma avdelning. I genomsnitt utgör tillkommande ersättningar 2 % av avdelningarnas totala lönekostnader i regionen som helhet.

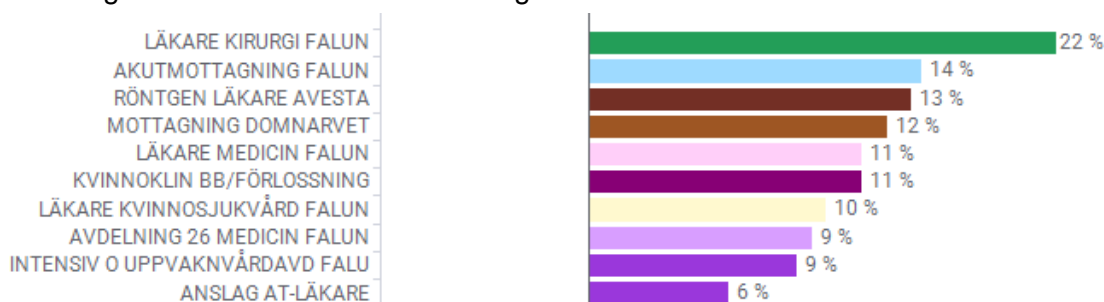


Bild 4. Topp 10 avdelningar med störst andel tillkommande ersättningar av avdelningarnas totala lönekostnader under perioden 1 januari till 31 juni 2022.

Ovan är avdelningar där en fördjupad analys bör ske för att undersöka om det finns misstankar om överutnyttjande.

¹¹ Avdelning avser i det här fallet inte en organisatorisk avdelning utan en avdelning utifrån regionens organisationsträd i det personaladministrativa systemet. Där delas verksamheten upp efter förvaltning, funktionsområde, basenhet och därefter avdelning.

8. Slutsatser

Vi bedömer att regionstyrelsen **inte** har säkerställt en tillräcklig intern styrning och kontroll vad gäller regionens kontroll av onormala ersättningsnivåer. Den ansvarsgrund som är tillämplig utifrån *God revisionssed* är enligt vår mening *brister i styrning och intern kontroll av verksamhet*. Vi menar att bristerna är så allvarliga att regionstyrelsens agerande kan ha medfört såväl verksamhetsskada, ekonomisk skada som förtroendeskada för regionen.

Granskningen visar att regionen har ett ändamålsenligt system för att hantera och identifiera onormala ersättningsnivåer i löneutbetalningar genom exempelvis lönepolicy och kontrollrutiner. Det finns också tydliga policys och riktlinjer för vad som gäller för chefer och medarbetare. Däribland en nyligen implementerad värdegrund som betonar medarbetarnas ansvar för invånarnas förtroende och att skattemedel hanteras respektfullt. Trots det har det både i den tidigare granskningen år 2021 och i den föreliggande uppmärksammats ett antal utbetalningar som på ett anmärkningsvärt sätt avviker stort från gällande bestämmelser och värdegrund. Avvikelserna har pågått under en längre tid och vi finner det anmärkningsvärt att hanteringen kunnat fortgå utan att regionen som arbetsgivare reagerat.

Enligt vår bedömning kan det inte anses vara acceptabelt att hänvisa till skäl som att "säkra patientkvaliteten" i ärenden som pågår under så långa tidsperioder som är aktuella i de fall som granskningen uppmärksammat. I flera fall har betydande avvikelser mot arbetstidslagen förekommit. Att en högre chef "måste" arbeta så mycket kliniskt för att upprätthålla verksamheten bedömer vi inte heller är ett hållbart sätt att organisera verksamheten. I så fall bör en annan person besätta chefspositionen.

Regionens arbete med intern styrning och kontroll utgår från COSO. Våra iakttagelser visar att regionen behöver stärka sitt arbete utifrån flera av ramverkets komponenter, men kanske främst styr- och kontrollmiljön. Den komponenten utgörs dels av organisationens följsamhet till externa och interna krav, dels verksamhetens klimat och accepterade beteenden såsom handlande utifrån värderingar och etiska ställningstaganden. De brister vi uppmärksammat i vår granskning är inte främst hänförliga till bristande rutiner för attest eller kontroll utan i ledarskapet på flera organisatoriska nivåer inom regionen. Regionens system för ansvarsutkrävande bör vara konstruerat så att felaktigt agerande får konsekvenser även på individnivå. Överträdelser riskerar att skapa en destruktiv arbetsmiljö både inom berörd verksamhet och inom de HR-funktioner som har till uppgift att identifiera avvikelser.

I regionens delårsbokslut per augusti 2022 framkommer att övertidsarbetet inom hälso- och sjukvården har ökat kraftigt under året, vilket gör det än viktigare att stärka den interna styrningen och kontrollen. Som ett led i detta behöver regionens uppföljning av avvikelser mot gällande kollektivavtal stärkas för att kunna identifiera och omhänderta grundorsakerna.

Bilaga 1. Bakgrund till granskningen

Vid en granskning av ersättning till läkare vid läns vuxenpsykiatriska kliniken under år 2021 uppmärksammades allvarliga brister i schemaläggning av bland annat jour och beredskap. En konsekvens av bristerna var att jämförelsevis höga ersättningar utbetalats till ett fåtal anställda vid kliniken. Förhållandet har pågått under en längre tid och varit känt i delar av organisationen utan att bristerna åtgärdats, vilket väckt frågeställningar dels kring hur regionens interna ansvarssystem är konstruerat, dels hur kontroller och rapporteringsvägar fungerar. Bakgrunden till granskningen beskrivs mer utförligt i bilaga 1.

Bristande intern kontroll kan skapa allvarliga risker i verksamheten. Onormalt höga ersättningar vid enskilda verksamheter eller till enskilda anställda kan indikera allvarliga systemfel som inte uppmärksammas av olika ledningsnivåer. Det kan också medföra möjlighet till regelrätta oegentligheter. Oskäliga ersättningar kan också påverka förtroendet för regionen i förhållande till allmänheten, övriga verksamheter och personal.

Regionens ersättningar till anställda, utöver avtalad grundlön, uppgår årligen till betydande belopp. Regionens revisorer har därför sett skäl att genomföra en granskning för att säkerställa att regionen som arbetsgivare har tillräcklig kontroll över regionens kostnader för ersättningar till anställda, såväl på verksamhetsnivå som individuellt. Det är av vikt att ersättningarna grundas på centrala eller lokala avtal.

Regionens revisorer har sett skäl att uppmärksamma alla ersättningar utöver fastställd grundlön för tillsvidareanställd personal i granskningen. Det kan exempelvis vara ersättningar i form av utbetalningar eller kompensationsledighet för övertid och mertid, jour och beredskap, rese- och traktamentesersättningar samt olika former av fasta och tillfälliga lönetillägg. Det kan också vara andra förekommande ersättningar såsom orimliga lönenivåer vid korta anställningstider.

Bilaga 2. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna i denna granskning utgörs av:

- ▶ *Kommunallagen (2017:725)*
- ▶ *Regionstyrelsens reglemente*
- ▶ *Lönepolicy för Region Dalarna*
- ▶ *Policy för styrning och ledning i Region Dalarna*
- ▶ *Värdegrund för Region Dalarna*

Kommunallagen (2017:725)

Enligt kommunallagens 6 kap. 1 § ska styrelsen leda och samordna förvaltningen av regionens angelägenheter och ha uppsikt över andra nämndeser verksamhet. Enligt kommunallagen 6 kap. 6 § ska styrelsen inom sitt område tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Styrelsen ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Regionstyrelsens reglemente (godkänt av regionfullmäktige 2020-08-17)

I regionstyrelsens reglemente framgår att regionstyrelsen har det övergripande arbetsgivaransvaret inom Region Dalarna.

Lönepolicy för Region Dalarna (godkänd av regionfullmäktige 2021-11-15)

Lönepolicyn ger uttryck för regionens gemensamma värdegrund och riktlinje för lokal lönebildning. Enligt policyn ska regionen erbjuda såväl redan anställda som nya medarbetare löne- och anställningsvillkor som bidrar till en effektiv och kvalitetssäkrad kompetensförsörjning. I policyn framgår att intern lönekonkurrens inte ska förekomma och eventuell lönejustering ska ske i samband med den årliga löneöversynen.

Policy för styrning och ledning i Region Dalarna (godkänd av regionfullmäktige 2021-11-15)

I policyn för styrning och ledning beskrivs regionens styr- och ledningssystem utifrån fyra delar: organisation och ansvar, styrande dokument, styrmodell och ledningsprocess. Policyn anger exempelvis att verksamheten ska utföras i enlighet med vad som är reglerat i både författningar och internt beslutade krav.

Värdegrund för Region Dalarna (godkänd av regionfullmäktige 2021-02-22)

Värdegrunden utgår från begreppen: Öppenhet, Respekt, Ansvar (ÖRA). Värdegrunden beskriver hur Region Dalarna vill bli uppfattad som organisation och arbetsgivare. Av regionfullmäktiges beslut framgår att en gemensam värdegrund är en viktig grundsten för ledning och styrning av en så komplex organisation som Region Dalarna. Värdegrunden ska vara vägledande för hur medarbetare i regionen interagerar med varandra och i förlängningen hur medborgare, patienter, brukare och samverkansaktörer blir bemötta. *Ansvar* innebär bland annat att invånarnas förtroende och skattemedel ska hanteras respektfullt. Det innebär också att regionens medarbetare tar ansvar för sina handlingar och agerar inom sina befogenheter.

Bilaga 3. Källförteckning

Intervjuer

I granskningen har vi genomfört intervjuer med sex tjänstepersoner och två ledande politiker.

Dokumentation

- ▶ Automatiska bevakningar – rutindokument till chefer gällande det personaladministrativa systemet
- ▶ Checklista för chef – rätt lön i rätt tid till rätt person
- ▶ Checklista för medarbetare – rätt lön i rätt tid till rätt person
- ▶ Delårsrapport per augusti 2022 för Region Dalarna (inklusive Bilaga 1: Förvaltningarnas delårsrapporter)
- ▶ Dokumenterade rutinbeskrivningar inför löneutbetalning
- ▶ Lönepolicy för Region Dalarna
- ▶ Policy för styrning och ledning
- ▶ Region Dalarnas målsättningsdirektiv gällande styrmodell
- ▶ Region Dalarnas rutin för intern styrning och kontroll
- ▶ Regionstyrelsens reglemente
- ▶ Rutin signallistan - lönesignaler
- ▶ Verkställighetsbestämmelser inom Region Dalarna
- ▶ Värdegrund för Region Dalarna
- ▶ Överlåtelse av beslutsattest i Heroma