

Revisionsrapport

Verkställighet av beslut

September 2016
Landstinget Dalarna

Projektledare
Fredrik Carlsson

**Projekt-
medarbetare**
Linnéa Grönvold
Per Larsson

September 2016

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
1. Inledning	2
1.1. Revisionsfråga	2
1.2. Metod och avgränsning	3
1.2.1. Dokumentstudier	3
1.2.2. Stickprovskontroll	3
1.2.3. Enkätundersökning	4
1.2.4. Intervjuer	4
2. Iakttagelser	5
2.1. Ärendehanteringsprocessen	5
2.1.2. Input	6
2.1.3. Output	6
2.1.3.1. Protokollens information	7
2.2. Internkontroll och verksamhetsuppföljning	8
2.3. Stickprovsgranskning	9
2.3.1. Fördelning av budget 2014 för Hälso- och sjukvården – 2014-02-10 § 14	9
2.3.2. Uppdrag till landstingsdirektören att utreda ett personalpolitiskt program – 2014-04-07 § 55	9
2.3.3. Uppdragsbeskrivning för bröst, prostata, tjocktarms och ändtarmscancer- 2015-02-15 § 26	10
2.3.4. Uppdrag till Kultur- och bildningsnämnden- 2015-02-15 § 30	10
2.3.5. Överenskommelse mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting om ”Kortare väntetider i cancervården 2015” – LS 2015-04-13 § 55	11
2.3.6. Inbjudan att utse kontaktpersoner för arbetet med ny regional indelning- LS 2015-09-14 § 95	11
2.3.7. Sammanfattning och bedömning	12
3. Revisionell bedömning	13
3.1. Rekommendationer	14

Sammanfattning

PwC har fått i uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i landstinget Dalarna att granska huruvida landstingsstyrelsen har en ändamålsenlig och effektiv uppföljning och kontroll som säkerställer att fattade beslut genomförs och tillämpas.

I syfte att upprätthålla en god styr- och ledningsprocess är det väsentligt att styrelsen upprättar regler, rutiner och system för att säkerställa en systematisk uppföljning och kontroll av att fattade beslut, riktlinjer, policys m.m. verkställs i enlighet med det som beslutas.

Utifrån granskningsresultatet kan vi konstatera det saknas en systematisk uppföljning och kontroll där styrelsen som helhet får ta del av verkställighetsstatus i enskilda ärenden. Däremot finner vi att de skriftliga rutinerna för att säkerställa att fattade beslut verkställs är ändamålsenliga. Landstinget bör dock se till att rutinerna tillämpas i full utsträckning för att undvika oklarheter i ärendehanteringsprocessen.

Utifrån en liknande granskning som genomfördes 2008 kan vi konstatera att styrelsens arbete med verkställighet har förbättrats. Däremot återupprepar vi två av de rekommendationspunkter som lämnades sist:

- Utveckla ett gemensamt system för bevakning och återrapportering av fattade beslut. Denna bevakning bör inordnas i landstingets internkontrollarbete.
- Landstingsstyrelsen bör kräva återrapportering av fattade beslut, verkställda såväl som de som inte verkställts. Styrelsen bör också vid varje sammanträde delges en sammanställd lista över ärenden som är under bevakning.

Vi bedömer att åtgärderna är relativt enkla att genomföra. Vi ser det som passande att den administrativa chefspositionen som vid granskningstillfället är vakant får i uppdrag att skapa ett system för bevakning och återrapportering av fattade beslut till styrelsen. Systemet bör införlivas i landstingets pågående arbete med införandet av ett nytt styr- och ledningssystem.

1. Inledning

PwC har fått i uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Landstinget Dalarna att granska huruvida landstingsstyrelsen har en ändamålsenlig och effektiv uppföljning och kontroll som säkerställer att fattade beslut genomförs och tillämpas.

Landstingsstyrelsen ansvarar för landstingets övergripande styr- och ledningsprocesser. I uppdraget som regleras i 6 kap. 1-6 §§ KL. framgår även att styrelsen har uppsiktsplikt, vilket innebär att styrelsen i sin helhet löpande ska hålla sig informerad om landstingets verksamhet – allt från nämnder, gemensamma nämnder och bolag till den egna styrelsens verksamhet. Formerna för uppsikten specificeras inte av lagstiftaren, varför det är upp till varje styrelse att själva besluta om detta. Uppsiktsplikten, samordnings-, styr- och ledningsansvaret är avgörande för den politiska processens rättssäkerhet och legitimitet. Av kommunallagen 6 kap. 4 §§ framgår att ”nämnderna bereder fullmäktiges ärenden och ansvarar för att fullmäktiges beslut verkställs.” ”Det åligger särskilt styrelsen att [...verkställa...] fullmäktiges beslut”. Detta innebär att styrelsen har det yttersta ansvaret för att landstingsfullmäktiges beslut verkställs, medan nämndernas uppgift är att i allmänhet svara för att fullmäktiges beslut verkställs. Om inget annat anges ska besluten verkställas så snart det är möjligt. I sällsynta fall kan det finnas anledning att invänta beslutets lagakraftvinnande. Inväntande av att beslutet ska vinna laga kraft behöver endast ske i de fall det av särskilda skäl kan antas att beslutet kommer överklagas och att ett återställande av verkställigheten inte är möjligt.

Ansvarstagande avseende dessa områden är en förutsättning för en styrelsens funktion. Fullmäktige ska kunna kräva att styrelsen fullgör sina uppgifter på området, vilket är en central demokratisk princip. Det är av stor vikt att det finns system för landstingsstyrelsens uppsikt och kontroll. Revisionen har en viktig roll att granska landstingets verksamhet och uppmärksamma brister i syfte att förbättra och stärka styrelsens arbetssätt.

I syfte att upprätthålla en god styr- och ledningsprocess är det väsentligt att styrelsen upprättar regler, rutiner och system för att säkerställa en systematisk uppföljning och kontroll av att fattade beslut, riktlinjer, policys m.m. verkställs i enlighet med det som beslutas.

1.1. Revisionsfråga

För att säkerställa ovanstående har de förtroendevalda revisorerna ställt följande fråga: *Har styrelsen en ändamålsenlig och effektiv uppföljning och kontroll som säkerställer att fattade beslut genomförs och tillämpas?*

För att besvara granskningens övergripande revisionsfråga har åtta kontrollfrågor varit styrande för granskningen:

1. Finns det systematiska, organisatoriska eller kompetensmässiga hinder som försvårar eller fördröjer verkställighet och efterlevnad etc. av fattade beslut?

2. Är de rutiner, system etc. som ska säkerställa att fattade beslut, antagna riktlinjer, regler etc. efterlevs och verkställs ändamålsenliga och effektiva?
3. Används tekniska system som säkerställer verkställighet och efterlevnad av beslut och är dessa i förekommande fall ändamålsenliga och effektiva?
4. Är återrapporteringen till styrelsen av vidtagna åtgärder, kontroller etc. tillräcklig och sker denna på ett ändamålsenligt (systematiskt och strukturerat) sätt?
5. Sker omprövning av beslut vid bister i verkställighet och efterlevnad av ursprungligen beslutsfattande organ (eller efter delegation)?
6. Finns det rutiner för ansvarsutkrävande under styrelsen vid brister i verkställighet och efterlevnad av fattade beslut?
7. Finns det fastställda rutiner för hur styrelsen ska följa upp verkställigheten av fattade beslut?
8. Innehåller fastställd beslutsdokumentation tillräckligt med information?

1.2. Metod och avgränsning

Granskningen har avgränsats till landstingsstyrelsen. Tillvägagångssättet för att besvara revisionsfrågan och kontrollfrågorna kan delas in i fyra steg: dokumentstudier, stickprovskontroll, enkätundersökning och intervjuer.

1.2.1. Dokumentstudier

Inledningsvis har vi samlat in relevant dokumentation om landstingets interna kontroll, uppföljning, och verkställighet av fattade beslut. Dessa dokument omfattar bl. a: internkontrollplan, ärendebalanslista, styrelsens budget och verksamhetsplan, årsredovisningar samt riktlinjer för ärendehanteringsprocessen.

1.2.2. Stickprovskontroll

Syftet med stickprovskontrollen har varit att verifiera huruvida styrelsens beslut har verkställts och om beslutsdokumentationen innehåller tillräckligt med information.

En stickprovskontroll har därför genomförts. Tidsperioden januari 2014 – december 2015 har specificerats för vilken vi granskat styrelsens protokoll och sållat ut samtliga beslutsärenden som innebär någon form av verkställighet. Efter det har sex beslutsärenden valts ut av olika kategorier och tidpunkt för styrelsens beslut för att få god representativitet under tidsspännet. Samtliga beslutsärenden har stämts av mot den ärendebalanslista som styrelsens förvaltning hanterar (ärendebalanslistan innehåller ärenden som förvaltningsledningen ämnar följa upp). Händelseförloppet för respektive ärende har sedan efterkonstruerats genom att följa ärendenas dokumentation. Vi har även kompletterat dokumentationen genom telefonintervjuer med berörda handläggare.

1.2.3. Enkätundersökning

Parallellt med stickprovskontrollen har genomförts en webbaserad enkätundersökning. Syftet med enkätundersökningen har varit att stämma av styrelsens kännedom om uppsiktsplikten och följsamhet gentemot fastställda rutiner och styrdokument kring verkställighet och uppföljning. Syftet har även varit att skapa en nulägesbild och ett önskat läge vad gäller styrelsens egen uppfattning om innehållet, kvalitén och frekvensen av återrapportering, dvs. huruvida styrelsen som helhet anser att den har tillräcklig information och kontroll av att beslut verkställs.

Enkäten har skickats till samtliga ordinarie styrelseledamöter som haft möjlighet att svara mellan 2016-07-25 och 2016-09-12. Svarsfrekvensen blev 93 % (14 av 15).

1.2.4. Intervjuer

I syfte att få ytterligare kunskap om hur styrelsen arbetar med att följa upp verkställighet av fattade beslut har intervjuer genomförts med följande funktioner:

- Landstingsstyrelsens ordförande
- Landstingsstyrelsens andre vice ordförande
- Landstingsdirektör tillika förvaltningschef för hälso- och sjukvården samt central förvaltning
- Styrelsens sekreterare
- Registrator för administrativa enheten, central förvaltning
- Projektledare för styr- och ledningssystemet

Därutöver har telefonintervjuer genomförts med:

- F.d. administrativ chef (central förvaltning)
- Landstingsjurist (central förvaltning)
- Samt ansvariga handläggare för de sex ärenden som vi har granskat.

2. Iakttagelser

I detta kapitel beskriver vi de processer som har direkt bäring på att fattade beslut verkställs samt våra iakttagelser kopplat till processerna. Dessa ligger till grund för den sammanvägda revisionella bedömningen som görs i nästa kapitel.

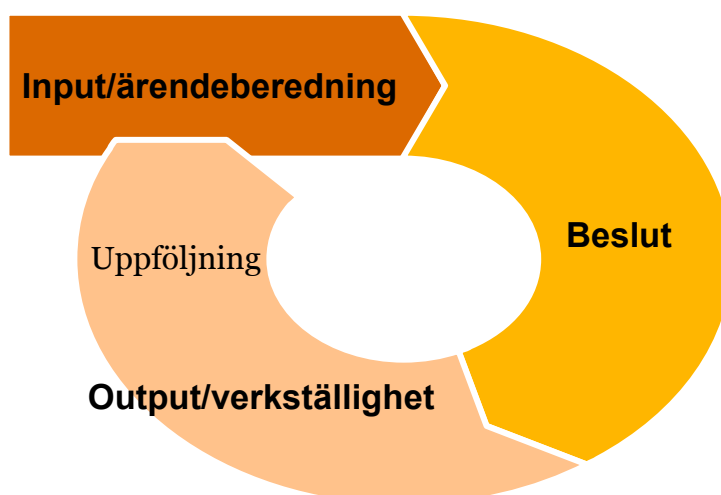
2.1. Ärendehanteringsprocessen

För att få en ökad förståelse för verkställigheten av beslut och sätta innebörden av verkställighet i ett styrnings- och ledningssammanhang har verkställigheten av beslut betraktats som en del av ärendehanteringsprocessen. Hur ärenden hanteras inom denna process definierar förutsättningarna för verkställigheten.

Ärendehanteringsprocessen innefattar alla aktiviteter från att ett ärende initieras till dess att ärendet är verkställt. Vi delar in ärendehanteringsprocessen i *input* respektive *output*. Där input är de aktiviteter som ska resultera i ett styrelse/fullmäktigebeslut och output är de aktiviteter som ska genomföras för att verkställa beslutet. Utifrån våra iakttagelser kan landstingsstyrelsens ärendehanteringsprocess beskrivas enligt följande förenklade processkarta.

Ärendehanteringsprocessen		
Input (Ärendeberedningsprocessen)	Beslut	Output (Verkställighetsprocessen)
1. Identifiering av fråga för politiskt ställningstagande 2. Tjänstemannaberedning 3. Politisk ärendeberedning	Styrelsebeslut (Fullmäktigebeslut)	1. Protokollsjustering 2. Expediering av beslut 3. Åtgärd 4. Uppföljning

En grundförutsättning för effektiv styrning är att verkställda beslut följs upp (punkt nr fyra i outputkolumnen), dels i syfte att säkerställa att fattade beslut verkställs så som avsågs vid beslutstillfället, och dels i syfte att värdera resultatet av det fattade beslutet. Uppföljningen bör vara styrande på så vis att resultatet från verkställda beslut blir vägledande för nya politiska ställningstaganden och beslut. På så vis kan ärendehanteringsprocessen betraktas som en cykel.



2.1.2. *Input*

Utifrån intervjuerna och dokumentationen får vi information om att styrningen av input, dvs. ärendehanteringsprocessen under de senaste åren har blivit mer systematisk. Vi kan utifrån våra iakttagelser se att det i nuläget finns riktlinjer och processbeskrivningar vad gäller ärendeberedningsprocessen. Enligt de intervjuade finns numera ett väl fungerande arbetssätt för ärendeberedningsprocessen.

2.1.3. *Output*

När ett beslut har fattats av styrelsen går det antingen vidare från styrelsen till berörda intressenter eller vidare till fullmäktige för beslut om ärendet är av principiell beskaffenhet. Processen kan beskrivas i fyra steg.

Protokollsjustering

Efter beslut har fattats på styrelsesammanträdet skriver styrelsens sekreterare ett protokollsutkast som sedan justeras av de som utsetts som justerare på sammanträdet. Efter att protokollet justerats anslås det på landstingets anslagstavla. Sekreteraren ansvarar för att skriva in i protokollet vilka intressenter, internt i landstinget som externa, som ska få beslutet expedierat till sig.

Expediering

Protokollet går sidan vidare till registrator som ansvarar för att skicka protokollsutdraget samt beslutsunderlag till de berörda intressenter som finns med under respektive beslutspunkt. "Akten" är ett vanligt förekommande begrepp under expedieringsrubriken på protokollen. I de fall beslut enbart ska expedieras till "Akten" enligt protokollet hanterar registratorn expedieringen genom ärendehanteringssystemet (PACT). I andra fall hanteras det genom mail. Tekniskt är ärendehanteringssystemet riggat på så vis att den handläggare som skrivit fram ärendet för beslut får tillbaka ärendet genom PACT, "Akten". Det är enligt registrator respektive handläggares ansvar att bevaka beslut som kommit in via "Akten" genom PACT "mina ärenden". Handläggarnas medvetenhet om ansvar vad gäller att bevaka sina ärenden är något som enligt de intervjuade kan förbättras.

För att ett fattat beslut över huvud taget ska hamna på ärendebalanslistan behöver den som handlägger ärendet i PACT kryssa för en ruta som gör att ärendet blir synligt för nämndsekreteraren. För beslut som tas gemensamt med aktörer utanför landstinget finns ingen beslutad struktur för återrapporering av verkställighet enligt de intervjuade.

Genomförande

I ärendehandboken, antagen av styrelsen 2016-04-11, specificeras att respektive förvaltningschef är ansvarig för genomförandet, dvs. att verkställa beslutet.

Uppföljning och återrapporering

I syfte att hålla beslutade ärenden under uppsikt finns en ärendebalanslista. Listan hålls som ett levande arbetsdokument och uppdateras av nämndsekreteraren. Enligt den sistnämnde är dock ärendebalanslistan att betrakta som en uppföljningslista, eftersom inte samtliga politiska beslut finns med på den. Varje

onsdag hålls kansliberedningsmöten där nämndsekreterare, förvaltningsjurist och sekreterare som för anteckningar går igenom nya ärenden. På ärendeberedningsmötena varje fredag deltar majoritetsråden, landstingsdirektör, bitr. landstingsdirektör, ekonomidirektör, personaldirektör, chefsjurist, två nämndsekreterare (varav en för mötesanteckningar). Under dessa möten fördelas vissa ärenden som inte har fördelats tidigare. Utifrån intervjuerna med f.d. administrativ chef, förvaltningsjurist och nämndsekreterare framgår att administrativ chef hanterar ärendefördelningen men att vissa ärenden av större politisk beskaffenhet fördelas på ärendeberedningsmötena. Eftersom den administrativa chefspositionen är vakant för tillfället fördelas uppgifterna på andra medarbetare. Det finns ingen beständig struktur för hur det hanteras, men i nuläget är det förvaltningsjurist samt vid behov i samråd med chefsjuristen som fördelar ärenden. Det framgår även i intervjuerna att det i nuläget saknas ett systematiskt arbete med att hålla ärendebalanslistan uppdaterad. Som tidigare nämnt innehåller ärendebalanslistan inte samtliga politiska beslut som innebär någon form av verkställighet. Det är i nuläget inte en stående punkt på dagordningen att ärendebalanslistan ska behandlas på varken kansli- eller ärendeberedningsmötena.

Enligt enkätresultatet menar hälften av de svarande att återrapportering till styrelsen gällande verkställandet av fattade beslut sker med lagom intervall och hälften svarar att återrapporteringen bör ske med tätare intervall.

2.1.3.1. Protokollens information

Vad gäller verkställighetsprocessen menar 86 procent av styrelseledamöterna i enkäten att beslutsunderlaget *alltid* eller *oftast* innehåller tillräckligt med information för att verkställande organ ska kunna verkställa beslutet så som beslutet avsåg. Utifrån den översiktliga protokollsgranskningen för 2014 och 2015 kan vi se att samtliga ärenden innehåller tydliga rubriker, tydlig ärendebeskrivning, ett begripligt språk och tydliga beslut. Det finns även med tidpunkter för verkställighet/återrapportering för vissa av ärenden i protokollet. Vi noterar att protokollet inte innehåller information om vart respektive beslut expedierats. Däremot innehåller protokollsutdragen en expedieringslista. Protokollsutdragen är det material som handläggarna internt inom landstinget får tillsänt sig efter det att protokollet justerats.

Figur 1. Exempel på expedieringslista

Utdrag exp **2015-09-23** till **1.** Akten
2. Region Dalarna
3. Ingalill Persson
4. Clas Jacobsson

Utifrån den mer djupgående stickprovsgranskningen kan vi konstatera följande. Tabellen avser protokollsutdrag och underlag från landstingsstyrelsen.

Beslutsdatum	Paragraf	Finns datum för verkställighet?	Finns återrapporteringstidpunkt?	Är beslutet tydligt?	Är ärendebeskrivningen tydlig?	Tydlighet i expediering?
2014-02-10	14	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
2014-04-07	55	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
2015-02-16	26	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
2015-02-16	30	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
2015-04-13	55	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
2015-09-14	95	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja

Vad gäller de protokollsutdrag som saknar datum för när beslutet ska vara verkställt/återrapporterat finns informationen med i beslutsunderlaget, men saknas alltså i protokollsutdraget. Enligt registrator får samtliga som inte är inlagda i ärendehanteringssystemet protokollsutdrag samt eventuellt underlag för beslutet vid expediering.

2.2. Internkontroll och verksamhetsuppföljning

Förutom uppföljnings- och kontrollåtgärder av fattade beslut kopplat till ärendehanteringsprocessen sker viss kontroll av specifika ärenden inom ramen för intern kontroll och årsredovisning. År 2014 skedde dock ingen intern kontroll av fattade beslut utifrån styrelsens internkontrollplan. För 2015 har styrelsen inte fattat beslut om några centrala områden för uppföljning och vi kan inte heller se att någon uppföljning av att fattade beslut verkställts har genomförts inom ramen för den interna kontrollen. I 2016 års internkontrollplan finns däremot med att styrelsen ska följa upp samtliga beslut som fattas inom ramen för struktur och åtgärdsprogrammet.

50 procent av styrelseledamöterna svarar i enkäten att styrelsen *alltid* eller *oftast* vidtar åtgärder i de fall avvikelser från verkställighet blir känt för styrelsen. Åtgärder i detta fall kan även innebära att styrelsen accepterar en förklaring till en viss avvikelse.

I årsredovisningen följs målen i landstingsplanen upp. En mer detaljerad redovisning av status i vissa ärenden saknas dock i årsredovisning 2015. Exempelvis saknas förklaring i årsredovisningen till varför det inte finns ett personalpolitiskt handlingsprogram och att ärendet bedöms som delvis uppfyllt.

På enkätfrågan huruvida styrelsen följer upp att policys och riktlinjer efterlevs svarar 14 procent av styrelsen *alltid*, 36 procent svarar *oftast*, 36 procent *sällan*, och övriga 14 procent *vet ej*.

2.3. Sticksprovsgranskning

I syfte att kontrollera huruvida fattade beslut har verkställts har vi valt ut sex styrelsebeslut under 2014 och 2015 som inneburit någon form av verkställighet. Resultatet av kontrollen presenteras nedan.

2.3.1. Fördelning av budget 2014 för Hälso- och sjukvården – 2014-02-10 § 14

Landstingsstyrelsen gav på sammanträdet förvaltningschefen för Hälso- och sjukvården i uppdrag att återkomma till landstingsstyrelsen i april 2014 med förslag till åtgärdsplan för ekonomi i balans för Hälso- och sjukvårdsförvaltningen.

Kontroll

Utifrån granskning av underlaget i ärenden och i intervju med ansvarig handläggare framgår att beslutet så som avsågs vid beslutstillfället inte verkställdes. Istället beslutade styrelsen i juni 2014 att ge landstingsdirektören i uppdrag att presentera en åtgärdsplan för ekonomi i balans till fullmäktige i november 2014. Åtgärdsplanen presenterades dock inte i fullmäktige i november 2014. Enligt ekonomidirektören förklaras det med att en mer omfattande genomlysning behövdes. Fullmäktige beslutade därför på sammanträdet i november 2014 att en åtgärdsplan för ekonomi i balans skulle presenteras på fullmäktiges sammanträde i juni 2015.

Enligt ekonomidirektören gick ärendet upp i struktur och förändringsplanen som är ett pågående ärende där samtliga beslutspunkter ska följas upp. I ärendebalanslistan 2016-07-29 bedöms ärendet som *klart* 2015-06-08.

2.3.2. Uppdrag till landstingsdirektören att utreda ett personalpolitiskt program – 2014-04-07 § 55

Landstingsstyrelsen gav på sammanträdet 2014-04-07 landstingsdirektören i uppdrag att utreda och presentera ett personalpolitiskt program med inriktning på högre grundlöner, kompetensutveckling, förbättrade och tydligare karriärsutvecklingsmöjligheter samt hälsofrämjande arbete och friskvård. Uppdraget ska redovisas till landstingsstyrelsen under hösten 2014, om möjligt 2014-09-08.

Kontroll

På landstingsstyrelsens sammanträde 2015-04-13 informerar personaldirektören att denne tillsammans med medarbetare inom HR-enheten arbetat med att lägga grunden till ett personalpolitiskt handlingsprogram och redovisar det arbete som bedrivits.

Enligt intervjuad handläggare för ärendet arbetar man fortfarande med att färdigställa programmet. Detta på grund av att flera besparingsbeslut tagit fokus från arbetet med programmet. Men också för att personaldirektören anställdes på landstinget efter landstingsstyrelsen tog beslutet om att skapa det personalpolitiska programmet och denne har därför lagt mycket tid på att skapa en förståelse för ledningen och politikernas viljeinriktning på programmet samt organisationen. Personaldirektörer har under arbetets gång haft flera diskussioner med

landstingsstyrelsens ärendeberedning. I ärendebalanslistan anges ärendet som pågående och förskjutet framåt.

2.3.3. Uppdragsbeskrivning för bröst-, prostata-, tjocktarms och ändtarmscancer- 2015-02-15 § 26

Samverkansnämnden för Uppsala-Örebroregionen antog vid sammanträde 2014-10-17 en politisk viljeinriktning för bröst-, prostata-, tjocktarms- och ändtarmscancervården baserad på Socialstyrelsens nationella riktlinjer. Utifrån denna viljeinriktning behövs en uppdragsbeskrivning med prioriterade uppdrag och insatser för berörda verksamheter inom hälso- och sjukvården i Dalarna.

Landstingsstyrelsen beslutade att uppdragsbeskrivningen enligt bilaga verkställs, förvaltningschefen för hälso- och sjukvården verkställer intentionerna i uppdragsbeskrivning samt att 3 mnkr avsätts från statsbidrag till förstärkning av de tidigare nämnda delarna av cancervården.

Kontroll

Vi kan utifrån tillgänglig dokumentation inte bedöma huruvida beslutet är verkställt och i ärendebalanslistan fanns ingen information huruvida uppdraget var genomfört. I intervju med ansvarig handläggare framgår att beslutet har verkställts utan avvikelser. Ärendet har dock inte återrapporterats till styrelsen. Enligt intervjuad handläggare finns ingen budget för implementering av nationella riktlinjer vilket försvårat implementering av ny evidensbaserade kunskaper och metoder. I detta fall fanns statliga medel som kunde avsättas för implementering av riktlinjerna enligt handläggaren.

2.3.4. Uppdrag till Kultur- och bildningsnämnden- 2015-02-15 § 30

Som ett led i att utveckla samarbetet mellan Region Dalarna och landstinget gavs Kultur- och bildningsnämnden i uppdrag av landstingsstyrelsen att, tillsammans med Region Dalarna, revidera arbetsgången för Regionala utvecklingsmedel samt arbeta fram prioriteringar för 2015 och till Landstingsplanen 2016-2019 angående region Dalarnas beviljade utvecklingsmedel.

Kontroll

Enligt handläggaren för ärendet har detta ärende tillsammans med flera andra samlats ihop till en punkt rörande struktur och förändringsplanen. Det har lett till att ärendet tagits upp i ett nytt ärende, diarienummer 2015-11-09 LD15/03447. Ärendet kan alltså inte följas genom det ursprungliga diarienumret.

Genom att vi fått vetskap om det nya diarienumret kan vi se att beslutet om prioriteringar för regionala utvecklingsmedel till Region Dalarna fastställdes av landstingsstyrelsen 2015-11-09.

Enligt ansvarig handläggare kan det ibland ske att administrationen under kultur- och bildningsnämnden som kvalitetsgranskar nämndens protokoll som ska vidare till landstingsstyrelsen kan ändra i nämndens formuleringar och till följd av det förändra innebörden av beslutet. Handläggaren anser att administrationen istället borde skicka tillbaka ärendet så nämndens själva får ändra formuleringar.

2.3.5. Överenskommelse mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting om "Kortare väntetider i cancervården 2015" – LS 2015-04-13 § 55

Regeringen har för åren 2015-2018 avsatt 2 miljarder för att korta väntetider och minska regionala skillnader i cancervården, och där arbetet framför allt ska ske genom standardiserade vårdförlopp (SVF) och koordinatörer.

Landstingsstyrelsen uppdrog åt förvaltningschefen för hälso- och sjukvården att tillse att Landstinget Dalarna inför SVF i enlighet med regeringens satsning. Beslutet skall följas upp i ordinarie verksamhetsuppföljning.

Kontroll

Under intervju med ansvarig handläggare så uppges att uppdraget genomfördes på ett tillfredställande vis och att uppföljningen skedde inom ramen för ordinarie uppföljning på berörda kliniker. Handläggaren uppges att kontakt gentemot landstingsstyrelsen under tiden för implementering har varit god och att denne medverkat både vid landstingsstyrelsens sammanträde samt även inom regionberedningen för att avrapportera. Vidare uppges styrelsen tagit del av skriftliga rapporteringar samt handlingsplaner, vilka även var krav för att erhålla medelstillelning.

Utbetalning från regeringen har grundkraven om att landstingen ska ha lämnat in en redovisning för hur de har arbetat enligt inlämnad handlingsplan och att de ska ha infört de fem första standardiserade vårdförloppen. Alla landsting har skickat in en handlingsplan och landstinget Dalarna var ett av tjugo landsting som har infört samtliga standardiserade vårdförlopp per 2015-11-26, och därmed blivit tilldelat stimulansmedel i form av ca 6 mnkr. Landstinget Dalarna var något försenat med att lämna in handlingsplan under våren 2015 vilket medförde att utbetalningen skedde femton dagar senare än majoriteten av övriga landsting. Enligt ansvarig handläggare berodde detta på en mindre kommunikationsmiss då ett krav var att handlingsplanen behövde vara beslutad av landstingsstyrelsen. När det upptäcktes uppges beslutet i landstingsstyrelsen skett skyndsamt.

Utifrån det vi kan se är beslutet verkställt men ärendebalanslistan har inte uppdaterats per den 2016-07-29.

2.3.6. Inbjudan att utse kontaktpersoner för arbetet med ny regional indelning- LS 2015-09-14 § 95

SKL, genom ordförande Lena Micko, inbjuder i brev 2015-09-02 landstingsstyrelsen att utse tre kontaktpersoner inför det förestående arbetet med ny regional indelning. Vidare föreslår SKL att man inom respektive län bildar en arbetsgrupp för att möjliggöra en bredare representation såväl när det gäller partier som kommuner och därmed medverka till ökad delaktighet och insyn.

Landstingets arbetsutskott får i uppdrag att, efter samråd med Region dalarna, fastställa riktlinjerna för den fortsatta utredningen om länets arbete med regionfrågan.

Enligt intervju med biträdande landstingsdirektör så var ärendet i fråga enkelt och smidigt hanterat utan att några fördröjningar av verkställighet ägt rum.

Kontroll

Fyra kontaktpersoner utseddes och förmedlades till SKL inom en månad.

2016-03-01 förmedlade landstingsstyrelsens ordförande samt ordförande i region Dalarna riktlinjer för det fortsatta arbetet med regionfrågan till styrgrupp och referensgrupp för bildandet av länsregion Dalarna.

Beslutet verkställt i alla tre delar och ärendebalanslistan per den 29 juli 2016 anger att ena delen, att utse länets arbetsgrupp är klart. Dock vad gäller att fastställa riktlinjer för det fortsatta arbetet anges i ärendebalanslistan att ärendet inte är klart.

2.3.7. Sammanfattning och bedömning

Av de sex utvalda och granskade styrelsebesluten som fattats under år 2014 och 2015 kan vi konstatera att fyra är verkställda. Två av ärendena har vid granskningstillfället inte verkställts.

Vi bedömer att det finns rimliga förklaringar till varför åtgärder för att få ekonomin i balans inte har verkställts. Däremot anser vi att uppdraget kring det personalpolitiska programmet har dröjt onödigt länge. Vad gäller återrapportering anser vi även att de fyra ärenden som verkställts i förekommande fall bör ha återrapporterats till styrelsen samt avslutats.

3. *Revisionell bedömning*

Vi gör bedömningen att styrelsen saknar en ändamålsenlig och effektiv uppföljning och kontroll som säkerställer att fattade beslut genomförs och tillämpas.

Bedömningen grundar sig i följande kontrollmål med tillhörande motivering.

Kontrollfrågor	Bedömning
Finns det systematiska, organisatoriska eller kompetensmässiga hinder som försvårar eller fördröjer verkställighet och efterlevnad etc. av fattade beslut?	Det saknas i nuläget en samsyn i organisationen kring vem som bär ansvar för att fattade beslut ska verkställas.
Är de rutiner, system etc. som ska säkerställa att fattade beslut, antagna riktlinjer, regler etc. efterlevs och verkställs ändamålsenliga och effektiva?	Vi bedömer att de skriftliga rutinerna för att säkerställa att fattade beslut verkställs är ändamålsenliga.
Används tekniska system som säkerställer verkställighet och efterlevnad av beslut och är dessa i förekommande fall ändamålsenliga och effektiva?	Tekniska system används genom ärendehanteringssystemet. Dock speglar inte logiken i ärendehanteringssystemet riktlinjerna vad gäller bl.a. expediering av beslut fullt ut, vilket resulterar i en oklar roll- och ansvarsfördelning.
Är återrapporteringen till styrelsen av vidtagna åtgärder, kontroller etc. tillräcklig och sker denna på ett ändamålsenligt (systematiskt och strukturerat) sätt?	Det saknas en systematisk och strukturerad återrapportering till styrelsen vad gäller verkställighetsstatus kring fattade beslut.
Skер omprövning av beslut vid brister i verkställighet och efterlevnad av ursprungligen beslutsfattande organ (eller efter delegation)?	Enligt intervjuerna och stickprovsgranskningen sker omprövning vid brister i verkställighet både av ursprungligt beslutande organ och efter delegation, beroende på vilket typ av ärende och brist i verkställighet det handlar om.
Finns det rutiner för ansvarsutkrävande under styrelsen vid brister i verkställighet och efterlevnad av fattade beslut?	Vi kan inte se att det finns specifika rutiner för ansvarsutkrävande. Däremot hänvisas det till delegationsordningen och formella ansvarsområden vid intervjuerna.
Finns det fastställda rutiner för hur styrelsen ska följa upp	Det saknas fastställda rutiner för hur <i>styrelsen som helhet</i> ska följa upp

verkställigheten av fattade beslut?	verkställigheten av fattade beslut.
Innehåller fastställd beslutsdokumentation tillräckligt med information?	Beslutsdokumentationen har sedan september 2015 förbättrats och innehåller sedan dess utifrån vår bedömning tillräckligt med information.

3.1. Rekommendationer

Vi ser att det i nuläget saknas en funktion under landstingsstyrelsen som håller ihop ärendeflödet från initiering av nya ärenden till verkställighet och uppföljning av fattade beslut. För att skapa en effektiv styrning ser vi att den funktionen behöver komma på plats.

Vår rekommendation är att funktionen administrativ chef bör ansvara för planering av ärendeflödet och att en ärendebalanslista innehållandes samtliga beslut som innebär någon form av verkställighet hålls levande. Vidare bör ärendebalanslistan delges styrelsen och fullmäktige som ett anmälnings- eller informationsärende beroende på styrelsens/fullmäktiges önskemål. Ärendebalanslistan bör innehålla information om beslutet, verkställighetsgrad samt förklaring av eventuella avvikelser från verkställighet. Landstingsdirektören bör på styrelsesammanträdena informera styrelsen muntligen om eventuella avvikelser i prioriterade ärenden och samtliga ledamöter bör få möjlighet att ställa frågor avseende verkställigheten.

Utifrån tidigare granskning från 2008 återupprepar vi två av rekommendationerna:

- Utveckla ett gemensamt system för bevakning och återrapportering av fattade beslut. Denna bevakning bör inordnas i landstingets internkontrollarbete.
- Landstingsstyrelsen bör kräva återrapportering av fattade beslut, verkställda såväl som de som inte verkställts. Styrelsen bör också vid varje sammanträde delges en sammanställd lista över ärenden som är under bevakning, dvs. de beslut som innebär någon form av verkställighet och som inte omedelbart efter beslutet kan anses vara verkställt.



2016-09-26

Fredrik Carlsson

Projektledare

Emil Forsling

Uppdragsledare