

Granskning av Regionservice

April 2020

Tina Björn-Rasmussen, projektledare

Fanny Reuter, konsult

Anders Haglund, certifierad yrkesrevisor



Innehåll

1. Sammanfattning och slutlig bedömning	3
2. Inledning.....	6
2.1. Bakgrund.....	6
2.2. Uppdrag och syfte.....	6
2.3. Avgränsningar	7
2.4. Revisionsfrågor	7
2.5. Revisionskriterier	7
2.6. Metod	8
2.7. Projektorganisation	8
3. Iakttagelser, bedömningar och slutsatser	9
3.1. Regionservice uppdrag och mål.....	9
3.1.1. Regionservice tjänsteområden, omfattning och kvalitet	9
3.1.2. Vårdnära service	10
3.1.3. Regionservice organisation 2019.....	11
3.1.4. Regionservice finansiering.....	11
3.1.5. Övergripande mål och uppdrag.....	13
3.1.6. Regionservice mål och handlingsplan	14
3.1.7. Bedömningar och rekommendationer	15
3.2. Regionsammanslagningen	16
3.2.1. Förändringar i samband med regionsammanslagningen.....	16
3.2.2. Ledningsorganisation under förändring	18
3.2.3. Bedömningar och rekommendationer	19
3.3. Tydliga gränser och förutsättningar för god samverkan	20
3.3.1. Gränsdragning mot verksamheten	20
3.3.2. Bedömningar och rekommendationer	22
3.4. Uppföljning inom Regionservice.....	22
3.4.1. Bedömningar och rekommendationer	25
4. Övergripande revisionsfråga	25
5. Bilaga 1 – Intervjuförteckning	26

1. Sammanfattning och slutlig bedömning

Övergripande bedömning - "Har Regionstyrelsen en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll avseende Regionsservice på en övergripande nivå"

Helseplan gör den sammanfattande bedömningen att det under 2019 funnits brister i Regionstyrelsens övergripande styrning, uppföljning och kontroll avseende Regionsservice. Bristerna har emellertid inte lett till allvarliga negativa konsekvenser, enligt Helseplans bedömning, huvudsakligen till följd av att erfarna tjänstemän hanterat situationen i dialog med politiken. Helseplan har inte haft möjlighet att utvärdera om Regionstyrelsen i dagsläget har förutsättningar för en mer ändamålsenlig styrning. Helseplan bedömer det som en brist att tydlig organisatorisk koppling mellan Regionsservice chef och cheferna inom hälso- och sjukvården nu saknas.

Bedömning per revisionsfråga

- **Har Regionstyrelsens uppdrag till Regionsservice tydligt reglerat uppdragets omfattning och kvalitet?**

Helseplan gör bedömningen att Regionstyrelsen inte har definierat Regionsservice mål avseende omfattning och kvalitet för Regionsservice tjänster. Detta gör det svårt för styrelsen att genomföra uppföljning av denna. Helseplan gör också bedömningen att det inte är tillräckligt fokus på att definiera de effekter som Regionsservice övertagande av vårdnära serviceuppgifter ska ge i vårdverksamheten.

- **Har Regionstyrelsen tillsett att regionsammanslagningen avseende Regionsservice verksamhetsområde skett på ett ändamålsenligt sätt?**

Helseplan bedömer att regionsammanslagningen under 2019 inneburit att det för Regionsservice del funnits oklarheter vad gäller rapporteringsvägar och organisationstillhörighet och att detta utgör en brist i Regionstyrelsens ledning och styrning. Att konsekvenserna av oklarheten inte blivit allvarliga för Regionsservice beror enligt Helseplans bedömning på politiskt dubbelarbete samt på skicklig hantering från ledande tjänstemän. Granskningen har i efterhand haft svårigheter att i dokumentation kunna följa turerna i ansvarsförhållandena mellan Hälso- och sjukvårdsnämnden och Regionstyrelsen, vilket bedöms vara en allvarlig brist i kravet på transparens i den politiska styrningen.

- **Har Regionstyrelsen tillsett att gränsdragningen mellan Regionsservice och verksamheterna är tydlig och att förutsättningar och struktur för god samverkan finns?**

Helseplan gör bedömningen att Regionservice uppdrag, och gränsdragningen mot verksamheterna, är tydligt genom ett inarbetat arbetssätt, IT-system och en tydlig formell process vid ändringar av uppdraget. Det saknas dock ett samlat uppdragsdokument i form av avtal eller liknande mellan Regionservice och kunderna.

Förutsättningarna för samverkan på lokal nivå i det dagliga arbetet säkerställs genom att Regionservice har lokala serviceenheter där den ansvariga chefen finns på plats. Förutsättningar och struktur för samverkan på övergripande, central nivå har enligt vår bedömning försämrats sedan regionsammanslagningen genom att det saknas ledningsforum där Regionservice chef träffar hälso- och sjukvårdens chefer regelbundet.

- **Har Regionstyrelsen en systematisk uppföljning av Regionservice tjänster avseende leveranssäkerhet, ledder och kundnöjdhet? Används relevanta nyckeltal för uppföljning av effektiviteten?**

Helseplan konstaterar att Regionstyrelsen följer upp mål för Regionservice enligt samma rubriker som regionplanen och områdesplanen men rapporteringen saknar jämförelsetal i form av föregående år eller målvärden. Helseplan bedömer detta som en brist eftersom Regionstyrelsen genom denna rapportering endast får en bild av vad Regionservice gör för att uppnå respektive mål, inte hur resultatet eller effekten är av de aktiviteter som utförts.

Helseplan bedömer att tydligheten bör öka vad gäller de effekter inom vårdverksamheten som övertagande av vårdnära tjänster har förutsättningar att leda till.

Helseplan lämnar följande rekommendationer:

- Helseplan rekommenderar Regionstyrelsen att säkerställa att mål formuleras på ett sätt som säkerställer att Regionstyrelsen *kravställer effekterna* av Regionservice arbete, såväl löpande som i samband med förbättringar och förändringar. Helseplan rekommenderar även Hälso- och sjukvårdsnämnden att tydligt *kravställa önskade effekter* i vårdverksamheter, kopplade till övertagandet av vårdnära servicetjänster.
- Helseplan rekommenderar Regionstyrelsen att säkerställa att de mål formuleras och den uppföljning som begärs in läggs upp på ett sätt som säkerställer att Regionstyrelsen kan *följa upp effekterna* av Regionservice arbete. Helseplan rekommenderar också Hälso- och sjukvårdsnämnden att tydligt *följa upp kravställda effekter* i vårdverksamheter, kopplade till övertagandet av vårdnära servicetjänster.
- Helseplan rekommenderar Regionstyrelsen och Hälso- och sjukvårdsnämnden att tydliggöra gränserna för respektive nämnds ansvarsområden samt att säkerställa transparensen i överväganden och beslut genom tydlig och tillgänglig dokumentation i protokoll och handlingar.

- Helseplan rekommenderar Regionstyrelsen att säkerställa att Regionservice uppdrag och gränssnittet gentemot vårdverksamheter dokumenteras övergripande, som komplement till de IT-system som tillämpas i daglig styrning. Helseplan rekommenderar även Regionstyrelsen och Hälso- och sjukvårdsnämnden att, utifrån sina respektive uppdrag, säkerställa att det finns förutsättningar för nära samverkan mellan chefsnivåerna inom Regionservice och hälso- och sjukvårdens ledningsgrupp.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Regionens revisorer har ansvar för att genomföra årlig granskning av regionens samtliga verksamheter. Utifrån detta uppdrag och ansvar har regionens revisorer utarbetat dokumentet "Granskningsstrategi" i vilket de beskrivit de områden som revisorerna främst ska fokusera på under innevarande mandatperiod. Baserad på granskningsstrategin gör revisorerna en årlig riskbedömning och revisionsplan. I "Revisionsplan 2019" har revisorerna aktualiserat en granskning avseende Regionservice och de delar av verksamheten som benämns vårdnära service.

Den 1 januari 2019 bildades Region Värmland, och kommunalförbundet Region Värmland uppgick i den nya organisationen. Region Värmland har sedan regionbildningen en ny nämndorganisation där facknämnder till stora delar övertagit det ansvar som tidigare legat på Landstingsstyrelsen. Regionstyrelsen har fortsatt ansvar för den verksamhet som bedrivs inom Område stöd där Regionservice är en del. Regionservice utgör ett viktigt stöd till regionens kärnverksamheter och är ofta en förutsättning för att verksamheten ska kunna bedrivas på ett ändamålsenligt sätt.

En utvecklingsplan för hälso- och sjukvården har tagits fram vilken har ett långsiktigt perspektiv där underlagen är framtagna med fokus på 2030. I utvecklingsplanen nämns vårdnära service som en del i utvecklingsarbetet. Vårdnära service innebär att fördela arbetsuppgifter – vem gör arbetsuppgiften bäst? För att frigöra tid för vårdpersonal så har vårdnära service införts, där servicepersonal utför de serviceinriktade arbetsuppgifterna som vårdpersonal tidigare utfört på vårdavdelningarna.

Utvecklingsplanen antogs av dåvarande Landstingsstyrelsen 2015-09-22 och Landstingsfullmäktige "ställde sig bakom" arbetet med planen vid fullmäktigemötet 2015-10-20. Hälso- och sjukvårdschefens ledningsgrupp beslutade att ställa sig bakom ett förslag till breddinförande av vårdnära service inom slutenvården 2016-05-26.

2.2. Uppdrag och syfte

Granskningen ska, med utgångspunkt från det ovan nämnda, ge revisorerna ett underlag för att bedöma om Regionstyrelsen, utifrån sitt respektive uppdrag, utövar en ändamålsenlig styrning och ledning samt intern kontroll av Regionservice tjänster, med fokus på de vårdnära tjänsterna.

Syftet är att granska om Regionstyrelsen har en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll avseende Regionservice på en övergripande nivå. Granskningen ska särskilt beakta hur Regionservice verksamhet påverkats av regionbildningen samt verksamheten inom vårdnära service.

2.3. Avgränsningar

Granskningen avgränsas till att gälla verksamhetsåret 2019. Granskningen avser Regionstyrelsen och den är inte avgränsad till specifika tjänster utan är riktad mot den övergripande styrningen och förhållandet till verksamheterna.

2.4. Revisionsfrågor

Förutom vad som angetts ovan vill revisorerna bland annat även ha nedanstående frågeställningar belysta:

1. Har Regionstyrelsens uppdrag till Regionservice tydligt reglerat uppdragets omfattning och kvalitet?
2. Har Regionstyrelsen tillsett att regionsammanslagningen avseende Regionservice verksamhetsområde skett på ett ändamålsenligt sätt?
3. Har Regionstyrelsen tillsett att gränsdragningen mellan Regionservice och verksamheterna är tydlig och att förutsättningar och struktur för god samverkan finns?
4. Har Regionstyrelsen en systematisk uppföljning av Regionservice tjänster avseende leveranssäkerhet, ledtider och kundnöjdhet?
5. Används relevanta nyckeltal för uppföljning av effektiviteten?
6. Om granskningen påvisar brister, vilka rekommendationer ges?

2.5. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningskriterier som utgör grunden för revisionens analys och slutsatser. Revisionskriterierna i detta uppdrag är bland annat:

- Kommunallag (2017:725)
- Hälso- och sjukvårdslag (2017:30)
- Allmänna bestämmelser för styrelse och nämnder, Region Värmland
- Reglemente för Regionstyrelsen, Region Värmland
- Regionplan 2019–2021 Region Värmland

Övriga dokument som studerats är bland annat:

- Förvaltningsplan 2019 Region Värmland
- Områdesplan 2019 – Område stöd
- Regionstyrelsens nämndplan, 2019
- Kost och servicenämndens nämndplan 2019
- Miljöstrategi 2017–2020
- Strategi för digital utveckling, fastställd 20180522, LK /172513
- Vårdhygien och lokalvård, revisionsrapport 7/19 Region Värmlands revisorer (granskningen avsåg 2016)
- Grundläggande granskning av Kost- och servicenämnden 2018, revisionsrapport 25/18 Region Värmlands revisorer

I övrigt följer Helseplan SKYREV:s vägledning för verksamhetsrevision och god revisionsledning i kommunal verksamhet.

2.6. Metod

Dokumentgranskning

Helseplan har inom ramen för granskningen granskat relevanta styrande dokument som avser Regionservice såsom måldokument, handlings- och verksamhetsplaner. Helseplan har även inom ramen för uppdraget granskat relevant rapportering, inklusive tertiäl- och årsrapporter, som avser det aktuella området. Vi har även tagit del av tidigare utförda granskningar inom området.

Intervjuer

Helseplan har inom ramen för granskningen genomfört 10 intervjuer med personer som är relevanta utifrån granskningens syfte. Intervjumetoden har varit semistrukturerade djupintervjuer samt via mailintervjuer. Nyckelpersoner som intervjuats inkluderar chefer inom hela Regionservice verksamhet, representanter för stödfunktioner samt representanter för Regionstyrelsen och Hälso- och sjukvårdsnämnden. Intervjupersonerna har identifierats tillsammans med revisorerna.

2.7. Projektorganisation

Från Helseplan deltog Tina Björn-Rasmussen som projektledare och Fanny Reuter som konsult. Niklas Källberg har ansvarat för den interna kvalitetsgranskningen och Anders

Haglund har varit deltagande certifierad kommunal yrkesrevisor. Prövning av granskningsteamets oberoende visar att det inte finns omständigheter som kan ifrågasätta förtroendet för teamets opartiskhet och självständighet. Granskningen genomfördes under perioden december 2019 till mars 2020.

3. Iakttagelser, bedömningar och slutsatser

3.1. Regionservice uppdrag och mål

Detta avsnitt besvarar revisionsfråga 1. *Har Regionstyrelsens uppdrag till Regionservice tydligt reglerat uppdragets omfattning och kvalitet?*

3.1.1. Regionservice tjänsteområden, omfattning och kvalitet

Regionservice bedriver serviceverksamheter inom fyra tjänsteområden: lokalvård, kostservice, logistik och administrativ service. I var och en av dessa tjänsteområden ingår flera, i viss mån skilda, verksamheter. Inom lokalvård ingår exempelvis både städ av kontorslokaler och operationslokaler, två tjänster som skiljer sig åt på många sätt. Inom kostverksamheten drivs både restauranger och caféer och en storköksenhet som bland annat levererar portionspaketerad mat till regionala och kommunala verksamheter genom kommunal samverkan. Regionservice bedriver delar av serviceverksamheten i egen regi och upphandlar andra delar som köpta tjänster. Region Värmlands upphandlingsenhet bistår i upphandlingar och kan också bistå vid uppföljning av avtal.

Inom den del av Regionservice som drivs i egen regi finns det enligt intervjuer inga uppdragsavtal mellan Regionservice och de verksamheter som nyttjar Regionservice tjänster. Enligt intervjuer är uppdragens innehåll, omfattning och kvalitet definierade i de stödsystem som används i administration, styrning och kontroll av Regionservice tjänster. Detta kompletteras med så kallade gränsdragningslistor som tydliggör vilka arbetsuppgifter som utförs av service och vilka som utförs av vården. Enligt dokumentgranskning specificeras inga mål avseende omfattning och kvalitet i Regionservice tjänster i Regionstyrelsens uppdrag eller mål. De uppdrag som Regionstyrelsen formulerar är av mer övergripande karaktär och fokuserar på samordning, effektivisering och långsiktig utveckling, se vidare avsnitt 3.1.5 och 3.1.6.

I områdesplanen för Område stöd har områdeschefen förtydligat att Regionservice ska bidra till effektivisering och samordning och att detta ska ske genom översyn av processer, tydliggörande av tjänsteutbud, och samordning av ärendehantering.

3.1.2. Vårdnära service

Vårdnära service är en del av vårdprocessen och avser de arbetsuppgifter som utförs av personal med specifik servicekompetens och som inte kräver vårdkompetens. Syftet med att en serviceenhet utför vårdnära service är att skapa förutsättningar för att erbjuda vård av bästa kvalitet genom att rätt kompetens används för varje uppgift. Vårdnära service bedrivs inom lokalvård, måltidshantering, patienttransporter och material och textil. Målet är att vårdnära service ska frigöra tid till vård, skapa mer tid till patienten, öka kvaliteten samt förbättra arbetsmiljön. Detta mål specificeras för varje tjänst. För materialförsörjningen är målet exempelvis att förbättra processen från beställning till upppackning i förråd.

Övertagandet av vårdnära service genomfördes i hela regionen 2017 och föregicks av ett pilotprojekt 2015. Syftet var att frigöra tid till vård och öka kvaliteten genom att rätt kompetens utför rätt arbetsuppgifter. Samtidigt som Regionservice tog över vårdnära service säkerställdes efterlevnad av riktlinjer kring städning i vårdlokaler (SiV)¹. Genom övertagandet ökades således ambitionsnivån främst vad gäller städ kvalitet och -kontinuitet. Regionservice verksamhet inom förrådshantering handlade från början om att inreda förråd och effektivisera förrådshantering men utökades snabbt till att inkludera även patienttextilier och införs inom fler avdelningar.

Regionservice fick ett budgettillskott i samband med övertagandet av den vårdnära servicen 2017. Inför breddinförandet gjordes ett budgetäskande från serviceverksamhetens sida. I detta framgår att pilottesterna visade på högre kvalitet och nöjdhet hos både medarbetare och patienter. I underlaget framgår också att den vårdnära städningen kräver en förstärkning på 0,5 tjänst per avdelning jämfört med innan serviceverksamheten hanterade vårdnära städning. En pilot i Arvika bedömde vid utvärdering ha fått en tidsbesparing som knappt motsvarade den av Regionservice tillförda resursen (24 timmar frigjord tid mot 29–31 timmar tillförd resurs). I information som gick ut till område slutenvård i samband med genomförandet framgår att "Syftet med vårdnära service är att frigöra tid till vård, öka kvaliteten och förbättra arbetsmiljön. Genom att standardisera processer och förändra arbetssätt förväntas kostnaderna minska." Det är emellertid oklart om den frigjorda tiden inom vårdverksamheten realiserades i besparingar, enligt intervjuad controller. Förändringen sågs vid tillfället

¹ Vårdhygieniska riktlinjer och rekommendationer för städ- och vårdpersonal, för att åstadkomma ur smittspridningssynpunkt säker städning på vårdinrättningar. (Svensk förening för vårdhygien) <https://sfvh.se/stadning-av-varldlokal-siv> (Läst 2019-03-24)

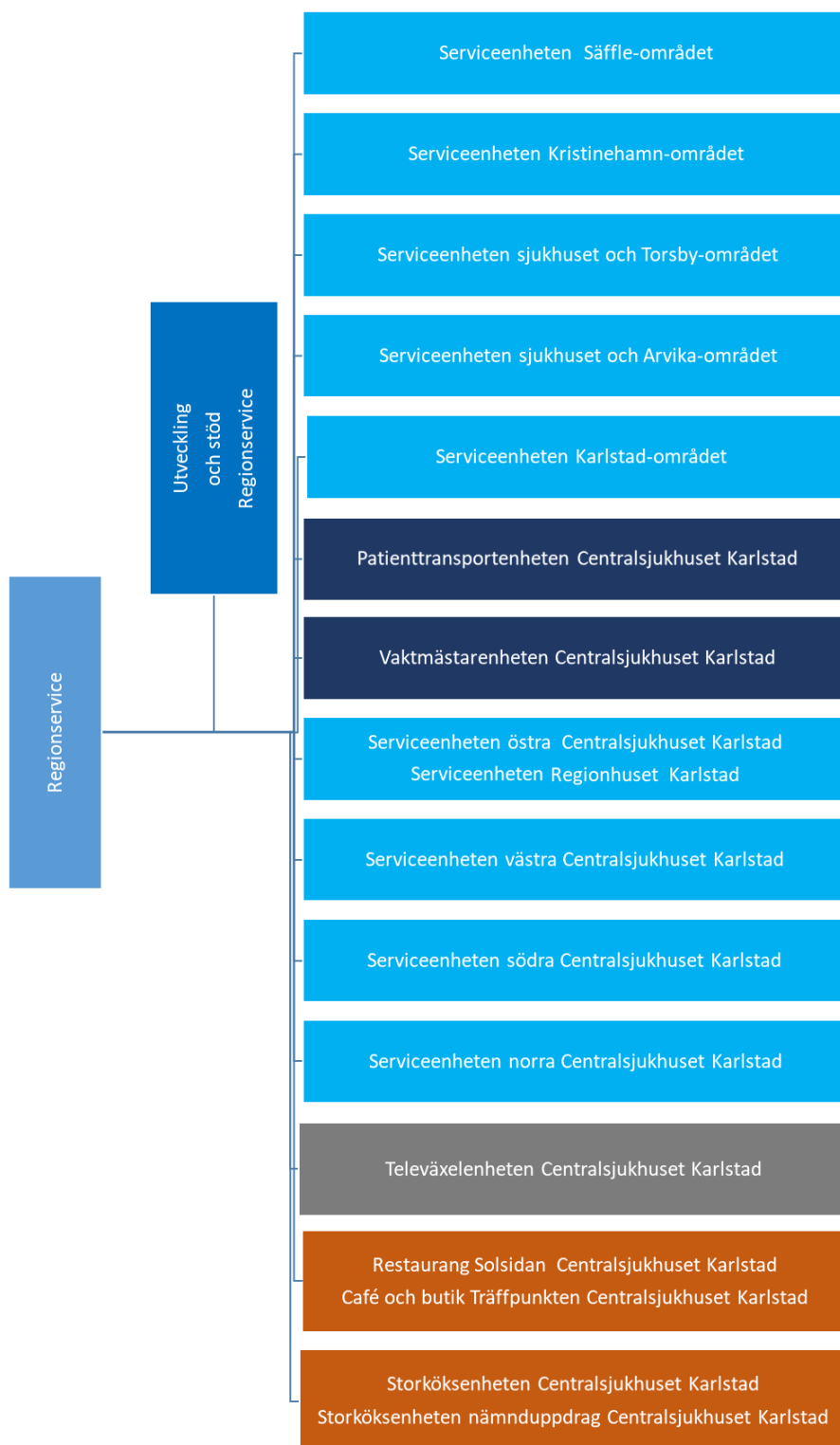
istället mer som en kvalitetshöjande åtgärd både inom vård- och serviceverksamheten, enligt kontrollern. Förrådshanteringen övertogs utan budgetförstärkning enligt budgetäskandet. I denna del skedde en budgetväxling mot vårdverksamheterna.

3.1.3. Regionservice organisation 2019

En organisationsskiss i områdesplanen för 2019 visar att Regionfastigheter, Regionservice och Region-IT rapporterar till områdeschefen för Område stöd, där även IT och Fastighet ingår. Till Regionservice chef rapporterar 15 enhetschefer. Samtliga dessa enheter driver verksamhet förutom enheten Utveckling och stöd där utvecklingsledare och personer arbetar med kvalitetsmätningar, utbildningar och upphandling med mera. Förutom Televäxelenheten, vars verksamhet sträcker sig över hela regionen, har övriga enheter ett avgränsat driftsansvar för servicen i ett geografiskt område eller för en specifik (köks- eller restaurang) verksamhet, se figur 1 på nästa sida.

3.1.4. Regionservice finansiering

Regionservice finansieras via en rambudget sedan 2012. Innan dess finansierades Regionservice genom ett köp- och säljförfarande. Grunden till rambudgeten är enligt intervju det uppdrag som verksamheterna vid tillfället för övergången köpte från Regionservice. Därefter har Regionservice, enligt intervju, haft så kallad nolluppräknning under många år vilket i praktiken inneburit besparingskrav. Detta ger serviceverksamheten samma förutsättningar som övriga verksamheter att effektivisera och sänka kostnader löpande. Samtidigt har ytterligare krav tillkommit genom politiska beslut på exempelvis att öka andelen ekologiska livsmedel i kostverksamheten och att öka återvinningen i logistikverksamheten. Sådana beslut innebär en kostnadsökning i form av högre nettokostnader (ekologiska livsmedel) eller investeringar (kylrum för återvinning) som inte kopplas till utökad budgetram. I praktiken leder sådana beslut till ytterligare krav på effektivisering. Ytterligare exempel är att målet att sänka koldioxidutsläppen lett till en satsning på elbilar, något som ger ökade kostnader för hyrbilar för resor i tjänsten.



Figur 1 Regionsservice organisation under 2019. Fram till och med oktober 2019 som en del av Område stöd tillsammans med Region-IT och Regionfastigheter, därefter direkt rapporterade till regiondirektören

3.1.5. Övergripande mål och uppdrag

Regionservice uppdrag för 2019 framgår i dokumentet Områdesplan 2019 - Område stöd. Här framgår att områdesplanen bygger på mer övergripande styrande dokument som Värmlandsstrategin och flerårsplan samt regionplan för Region Värmland. Vi redovisar inledningsvis de delar av dessa styrande dokument som direkt hänför sig till Regionservice.

I nämndplanen för Regionstyrelsen framgår att "Stödverksamheterna fastigheter, service och IT har till uppdrag är att stödja och underlätta för regionens verksamheter så att regionens övergripande målsättningar nås. Syftet är att bidra till en positiv utveckling inom organisationen och att se till helheten. Strategiska utvecklingsområden för kärnverksamheterna är vägledande för vilka mål och aktiviteter som prioriteras. Verksamheterna bidrar till långsiktigt hållbar utveckling över tid."²

I regionplanen har sedan Regionstyrelsen formulerat följande särskilda uppdrag för fastighet, IT och service³:

- Samordning och effektivisering inom stöd, administration och ledning
- Stödja verksamhetens aktiva användning av digitaliseringens möjligheter
- Utveckling av regionens ledningsprocesser

I Regionstyrelsens mätplan finns ingen specifik uppföljning kopplat till dessa särskilda uppdrag.

Utifrån Regionstyrelsens styrande dokument ska regiondirektören upprätta en förvaltningsplan där uppdragen fördelas till kärn- och stödverksamheterna och deras ingående verksamheter. I en powerpointpresentation med titeln "Förvaltningsplan 2019" framgår att IT, fastighet och service ska ha fokus på att stödja och underlätta för verksamheterna och på att bidra till långsiktigt hållbar utveckling över tid⁴.

² Regionstyrelsens nämndplan 2019, sida 5

³ Regionplan 2019-2021, sida 23-24

⁴ Förvaltningsplan 2019, sida 10, <https://meetingspublik.liv.se/welcome-sv/namnderstyrelser/regionstyrelsen/mote-2019-01-22/agenda/forvaltningsplan-region-varmland-2019162136pdf?downloadMode=open> (Hämtat 200224)

Kost- och servicenämnden är gemensam för Region Värmland och kommunerna i Hammarö, Karlstad, Kil och Kristinehamn. Verksamheten regleras genom Avtal om samverkan i gemensam Kost- och servicenämnd. För nämnden gäller även Region Värmlands reglemente för Kost- och servicenämnden i Värmland. Inriktningen är att åstadkomma en kostnadseffektiv måltidsverksamhet med hög kvalitet. Detta ska åstadkommas genom att sträva efter hög kundnöjdhet. Nämnden strävar även efter ökad andel inköp av livsmedel i enlighet med svenska miljö- och djurskyddskrav samt ökad digitalisering för att säkra god tillgänglighet och service.⁵

3.1.6. Regionservice mål och handlingsplan

I Områdesplan 2019 – Område stöd beskrivs att områdeschefen har berett och beslutat områdets mål, prioriterade aktiviteter, förutsättningar och ramar för verksamhetsåret med utgångspunkt i Regionstyrelsens mål. Servicedelen inom Område stöd "[...] bidrar genom att tillgodose behovet av tjänster inom utvalda områden. I tjänsteerbjudande ingår bland annat måltidsservice, administrativ service, lokalvård, logistik och distribution. Tjänsterna ska levereras med hög effektivitet och kvalitet, antingen i egen regi eller som köpta tjänster."⁶

Målen i områdesplanen följer samma rubriker som för hela Region Värmland, nämligen:

- Aktiv och attraktiv samverkan
- Aktivt kvalitetsarbete
- Klok utveckling och innovation
- Effektiv och flexibel förvaltning
- Hållbart arbetsliv
- Ekonomi i balans
- Minskat miljöavtryck
- Respektfulla möten

En fördjupning och konkretisering av arbetet för serviceverksamheten finns i dokumentet "Regionservice – Handlingsplan 2019". I denna framgår mer detaljerat vilka aktiviteter som ligger under respektive målsättning och rapportering per tertial och hur arbetet fortskrider. Varje aktivitet har en ansvarig person eller funktion angiven. Enligt

⁵ Kost- och servicenämndens nämndplan 2019, sida 2

⁶ Områdesplan 2019 – Område stöd, sida 9

intervju kan det ändå vara oklart vilken aktivitet som ska genomföras inom vilken enhet, eftersom de flesta enheter har servicetjänster inom flera tjänsteområden.

I områdesplanen framgår också följande särskilda uppdrag för fastighet, IT och service: Samordning och effektivisering inom stöd, administration och ledning genom att se över processerna och göra dem effektiva, tydliggöra och samordna tjänsteutbudet inom området och underlätta samordnad ärendehantering inom regionen. Område stöd ska även stödja verksamhetens aktiva användning av digitaliseringens möjligheter genom att stödja utvecklingen enligt digitaliseringsstrategin.⁷ Enligt intervju pågår ett digitaliseringsarbete inom exempelvis kostverksamheten. Ett arbete med att övergå till digitala brev ska komma igång i februari 2020 efter att det under lång tid diskuterats. Det finns pengar avsatta för 2020 och arbetet leds av utvecklingsdirektören. Detta innebär praktiskt att bland annat arbetet med digital post till medborgare kommer att inledas.

3.1.7. Bedömningar och rekommendationer

Helseplan gör bedömningen att Regionstyrelsen inte har definierat Regionservice mål avseende omfattning och kvalitet för Regionservice tjänster. Detta gör det svårt för styrelsen att genomföra uppföljning av denna. Enligt Helseplans bedömning har Regionservice noggrann uppföljning av omfattning och kvalitet men detta går inte vidare till Regionstyrelsen.

Varje förändring av Regionservice uppdrag åtföljs av ett budgetbeslut som ger en förändring i Regionservice budget och oftast är kopplad till en förändring i en annan verksamhetsbudget, så kallad budgetväxling.

I samband med att en professionell serviceorganisation övertar ansvaret för uppgifter som tidigare utförts av sjukvårdspersonal kan det finnas möjlighet att realisera effekter som effektivisering eller kvalitetshöjning. Baserat på intervjuer bedömer Helseplan att det inte är tillräckligt fokus på att definiera sådana effekter som Regionservice övertagande av vårdnära serviceuppgifter ska ge i vårdverksamheten.

⁷ Områdesplan 2019 – Område stöd, sida 13

Hälso- och sjukvårdsnämnden att tydligt *följa upp* kravställda effekter i vårdverksamheter, kopplade till övertagandet av vårdnära servicetjänster. Detta gäller såväl ekonomiska effekter vid budgetväxling och andra effekter, såsom ökad kvalitet eller förbättrad arbetsmiljö, när sådant förväntas.

Utifrån identifierade förbättringsområden ger vi följande rekommendationer.

Helseplan rekommenderar:

Regionstyrelsen att säkerställa att mål formuleras på ett sätt som säkerställer att Regionstyrelsen kravställer effekterna av Regionservice arbete, såväl löpande som i samband med förbättringar och förändringar.

Hälso- och sjukvårdsnämnden att tydligt *kravställa* önskade effekter i vårdverksamheter, kopplade till övertagandet av vårdnära servicetjänster. Detta gäller såväl ekonomiska effekter vid budgetväxling och andra effekter, såsom ökad kvalitet eller förbättrad arbetsmiljö, när sådant förväntas.

3.2. Regionsammanslagningen

Detta avsnitt besvarar revisionsfråga 2. *Har Regionstyrelsen tillsett att regionsammanslagningen avseende Regionservice verksamhetsområde skett på ett ändamålsenligt sätt?*

3.2.1. Förändringar i samband med regionsammanslagningen

Landstinget i Värmland slogs den 1 januari 2019 ihop med kommunalförbundet Region Värmland, Karlstadsbuss och Värmlandstrafik och bildade Region Värmland. Genom denna sammanslagning inkluderades regional utveckling, folkhögskoleverksamheten och kollektivtrafiken i Region Värmlands uppdrag. Enligt intervjuer har förändringen skett stegvis. Av praktiska skäl låg Regionservice kvar under hälso- och sjukvården i ekonomisystemet hela 2019. Det har under 2019 pågått diskussioner om Regionservice plats i organisationen och inte förrän i slutet av 2019 fastställdes nuvarande organisatoriska placering, direkt under regiondirektören. I början av 2020 tydliggjordes att Regionservice är en del av regionledningskontoret.

I samband med regionbildningen förändrades den politiska styrningen av Regionservice och övriga enheter inom Område stöd. Enligt Regionstyrelsens nämndplan för 2019 ingår i Regionstyrelsens uppdrag "även att leda och samordna utformningen av

övergripande strategiska mål, riktlinjer och ramar samt att ansvara för regionens gemensamma resurser IT, fastigheter, service, ledning och administration.”⁸ Fram till och med 2018 ingick Område stöd i hälso- och sjukvårdsförvaltningen och chefen för Område stöd rapporterade till hälso- och sjukvårdsdirektören. En stor del av de frågor som berörde dåvarande Landstingsservice behandlades i teknikutskottet som upphörde i samband med regionbildningen, det vill säga vid årsskiftet 2018–2019.

I praktiken har Regionservice rapporterat till Hälso- och sjukvårdsnämnden under större delen av 2019 genom att chefen för Område stöd hanterat rapportering och dialog med politiken avseende samtliga stödverksamheter i detta forum. Först i november 2019 separerades Regionservice från Område stöd och servicechefen rapporterade för första gången direkt till Regionstyrelsen. Enligt intervju med företrädare för hälso- och sjukvårdsnämnden har 2019 präglats av ett visst politiskt dubbelarbete som konsekvens av att ansvarsuppdelningen inte varit helt klarlagd, och att detta arbete att förtydliga ansvarsgränserna troligen kommer att pågå även under 2020.

En av orsakerna till att organisationsförändringen behövde genomföras över en längre tid var enligt intervju att administrativa stödsystem såsom ekonomisystem med mera inte kunde skulle förändras under löpande verksamhetsår. Ett annat skäl som framförts vid intervjuer är att frågan inte var tillräckligt förberedd inför regionsammanslagningen. Vid intervjuer har synpunkter framkommit på att regionsammanslagningen skedde för snabbt eller inte var tillräckligt väl förberedd. Konsekvensen av detta beskrivs ha blivit en oklar situation vad gäller organisationstillhörighet, rapporteringsvägar med mera under året.

Flera nya verksamheter som tillkommit genom regionsammanslagningen har enligt intervjuer fortsatt hantera sina egna servicefunktioner. Som exempel har Televäxelenheten fram till och med februari 2020 endast kunnat koppla samtal vidare till kollektivtrafikens och folkhögskolornas telefonnummer. Först i mars 2020 kan växelfunktionen hantera dessa verksamheter på samma sätt som övriga regionen. Flera servicetjänster kopplade till de tillkommande verksamheterna kommer att integreras i Regionservice allt eftersom att gällande avtal löper ut och nya, samordnade upphandlingar kan genomföras. Lokalvården vid folkhögskolorna ingår exempelvis inte i Regionservice uppdrag för närvarande. I samband med att avtal för lokalvård går ut förs en dialog och förslag på upplägg och pris på lokalvård i Regionservice regi tas fram

⁸ Regionstyrelsens nämndplan 2019, RS/190280, sida 3

vid behov. På detta sätt säkerställs att verksamheterna får de mest konkurrenskraftiga servicetjänsterna, enligt intervju.

Regionservice tog i samband med regionsammanslagningen över ansvar för portokostnader, konferenslokaler, vissa tjänstebilar och telefonväxeln för alla nya verksamheter som ingår i Region Värmland. Årsredovisningen för 2019 anger att dessa nya ansvar har bidragit till högre nettokostnader än vad som var budgeterat, främst till följd av ”porto som tyvärr inte blivit reducerat genom digitalisering samt tjänstebilar, som fortsatt har höga kostnader även i år”⁹. Enligt intervju baserades budgeten på förutsättningen att brev skulle ersättas med digital post, något som ännu inte har realiserats.

Regionservice har även, enligt intervju med servicechefen, i och med regionsammanslagningen även fått en tydligare normerande roll genom ett uppdrag att formulera riktlinjer för serviceverksamheterna, som exempelvis lokalvård och kostservice. Dessa riktlinjer ska enligt intervjuer fastställas av regiondirektören efter samråd med andra intressenter och berörda.

3.2.2. Ledningsorganisation under förändring

Regionservice organisering och organisationstillhörighet har varit under diskussion under hela 2019 och även in i 2020. Olika lösningar diskuterades och enligt intervju med servicechefen fattades under hösten 2019 ett beslut om att Område stöd skulle rapportera direkt till biträdande regiondirektören, ett beslut som aldrig verkställdes. Områdeschefen för Område stöd fanns kvar som övergripande ansvarig för Regionservice, fastighet och IT fram till långt in på hösten 2019.

Enligt intervju beslutade regiondirektören i februari 2020 att Regionservice skulle bli en del av regionledningskontoret såväl organisatoriskt som i administrativa system och rapporteringsvägar.

I verksamhetsplanen för Regionservice för 2020 framgår att organisationen kommer att ändras under 2020.¹⁰ En driftschef som kommer att få mer ansvar för serviceenheterna

⁹ Inrapportering årsredovisning 2019 Regionservice version 1.1, sida 5

¹⁰ Förutom driftschef kommer enheten för utveckling och stöd upphöra och ersättas av ledningsstöd. Vaktmästerienheten ändrar namn till Logistikenheten, Logistikenheten samt Patienttransportenheten

håller på att rekryteras. Syftet med den kommande förändringen är enligt intervju en avlastning av Regionservice chef, ett bättre och närmare stöd till lokalvårdspersonal samt en närmare koppling till hälso- och sjukvårdsverksamheterna. Förändringen kommer att genomföras runt halvårsskiftet 2020, enligt intervju. Genom denna förändring kommer varje tjänsteområde (lokalvård, kost, logistik och administration) få en utsedd ansvarig tjänsteman, något som enligt intervjuer är tänkt att göra tjänsteområdena tydligare och lättare att styra och följa upp.

Det pågår också en större förändring i den översta tjänstemannaledningen i Region Värmland. Regiondirektören som anställdes tidigt 2018 för att genomföra regionsammanslagningen slutade sin tjänst den sista november 2019. Tidigare HR-direktören i Region Värmland är tillförordnad regiondirektör i avvaktan på att ny direktör rekryterats. Enligt intervju har det faktum att flera chefer inom Region Värmland slutat under 2019 lett till att förändringarna tagit extra tid. I slutet av januari 2020 valde även hälso- och sjukvårdsdirektören att sluta. Han avslutade sin tjänstgöring en månad tidigare än tidigare aviserat. Den tilltänkte tillförordnade hälso- och sjukvårdsdirektören meddelade samtidigt att hon inte kunde åta sig uppdraget.

3.2.3. Bedömningar och rekommendationer

Helseplan bedömer att regionsammanslagningen under 2019 inneburit att det för Regionservice del funnits oklarheter vad gäller rapporteringsvägar och organisationstillhörighet. Denna osäkerhet har hanterats genom att tidigare områdeschefen vidmakthållit tidigare gällande organisation och även ansvarat för all rapportering till den politiska nivån under större delen av 2019. Helseplan bedömer att de oklarheter som bestod under en stor del av 2019 utgör en brist i Regionstyrelsens ledning och styrning. Att konsekvenserna av oklarheten inte blivit allvarliga för Regionservice beror enligt Helseplan på politiskt dubbelarbete samt på skicklig hantering från ledande tjänstemän.

Granskningen har i efterhand haft svårigheter att i dokumentation kunna följa turerna i ansvarsförhållandena mellan Hälso- och sjukvårdsnämnden och Regionstyrelsen, vilket bedöms vara en allvarlig brist i kravet på transparens i den politiska styrningen.

slås samman till en enhet som består av två delar (liknande Kostenheterna samt Serviceenheten Östra/Regionens hus). Landstingets hus ändrar också namn till Regionens hus.

Utifrån identifierade förbättringsområden ger vi följande rekommendationer.

Helseplan rekommenderar:

Regionstyrelsen och Hälso- och sjukvårdsnämnden att tydliggöra gränserna för respektive nämnds ansvarsområden.

Regionstyrelsen att säkerställa transparensen i överväganden och beslut som fattas genom tydlig och tillgänglig dokumentation av den interna kontrollens alla delar i protokoll och handlingar.

3.3. Tydliga gränser och förutsättningar för god samverkan

Detta avsnitt besvarar revisionsfråga 3. *Har Regionstyrelsen tillsett att gränsdragningen mellan Regionsservice och verksamheterna är tydlig och att förutsättningar och struktur för god samverkan finns?*

3.3.1. Gränsdragning mot verksamheten

Regionsservice nuvarande uppdrag är inte formaliserade i skriftliga avtal men uppges i intervjuer ändå vara tydliga genom muntliga överenskommelser och inarbetade och etablerade arbetsätt samt IT-stöd. Majoriteten av intervjuade enhetschefer inom Regionsservice uppger att uppdraget, inklusive gränsdragningen, är tydligt, ur både den egna enhetens och "kundens" perspektiv. Ett undantag är patienttransporter där gränsdragning och uppdrag beskrivs som otydligt, främst i vårdverksamheterna som beskrivs förvänta sig tjänster som enligt enhetschefen inte ingår i tjänsten. Dokumentgranskningen har inkluderat ett flödesschema som beskriver stegen i tjänsten patienttransporter. I detta dokument framgår inga detaljer av vad som ingår i de olika stegen. Det framgår också att det inte finns några begränsningar i antal transporter som ska utföras. Flera enhetschefer anser att tydligheten i skriftliga dokument bör öka, i syfte att kunna kommunicera med nyanställda eller för tydligare dialog med kunden.

Regionsservice organisering i lokala serviceenheter ger enligt intervjuade enhetschefer en nära dialog mellan Regionsservice och respektive kundverksamhet. Enheterna beskriver att verksamheten präglas av ett uttalat kundfokus i det dagliga arbetet och att tjänsteåtagandet därutöver revideras årligen i dialog med verksamheterna. Enhetschefer beskriver att önskemål från verksamheten hanteras enligt en specificerad beslutsgång där de först konkretiseras i serviceteamet vad gäller tid, kvantitet med mera. Efter godkännande från både verksamheten och serviceenheten testas arbetsättet eventuellt innan det blir aktuellt att införa i daglig drift. Detta arbetsätt

beskrivs även avspeglar sig i relationen till de egna medarbetarna som också den beskrivs som lyhörd och flexibel vad gäller schemaläggning och val av arbetspass. Enhetschefer för verksamheter som betjänar hela Region Värmland (som Regionservice och Televäxel) poängterar att de strävar efter ett standardiserat arbetssätt inom hela regionen framför speciallösningar. Inom materialförsörjning beskrivs verksamheten vara experter med förutsättningar att styra arbetets utformning och upplägg, något som sker i samråd med respektive verksamhet. Samtliga enhetschefer inom Regionservice beskriver att det finns en nära dialog och gott samarbete med vårdverksamheterna. Flera enheter beskriver att vårdverksamheterna önskar att Regionservice övertar fler och fler arbetsuppgifter inom vårdnära service, något som tolkas som ett tecken på att verksamheterna är nöjda med den servicen.

Ett tillkommande eller förändrat uppdrag behöver formellt föregås av ett beslut om att förändra budgeten för Regionservice. I fall då Regionservice tar över en uppgift som tidigare låg på annan verksamhet sker så kallad budgetväxling. I vissa fall sker besparingar i samband med sådan budgetväxling, men inte alltid, enligt intervju. Det faktum att Regionservice uppdrag inte enkelt kan ändras på grund av den fasta budgetramen leder till en viss tröghet när det gäller att förändra tjänsteutbudet. Detta beskrivs i enligt intervjuer som en fördel ur Regionservice perspektiv. Om Regionservice ska ta över en uppgift bör det utredas om tjänsten kan utföras på ett smartare sätt, menar intervjuad controller. Vid övertagandet ska den budget som tilldelas Regionservice motsvara behovet hos Regionservice. Detta belopp kan vara lägre än den budget som verksamheten tidigare fått för att utföra tjänsten. Enligt intervju med controller finns det förbättringspotential i den process som leder fram till budgetväxling. Det kan också finnas möjlighet att tydligare kräva att besparingar sker i den verksamhet som inte längre ska utföra servicetjänsten, menar controllern.

Budgetväxling är enligt intervju enklare att genomföra när det gäller tjänster som är tydligt definierade i stödsystem, som lokalvård. Uppdraget för logistiktjänster är inte lika tydligt formulerat men följs upp noga. Förändringar i efterfrågan leder till en diskussion om utökad resurs för logistiktjänsten.

I och med att Regionservice chef tidigare (fram till och med 2018) deltog i samma ledningsforum som övriga chefer inom hälso- och sjukvården säkerställdes en nära dialog och samverkan mellan avnämare och utförare av servicefunktionerna på ett strategiskt plan. Denna typ av dialog och samverkan på ledningsnivå har inte funnit sin form efter omorganisationen något som enligt intervju riskerar att påverka förändrings- och utvecklingstakten av Regionservice uppdrag. Daglig samverkan på lokal nivå rörande driftsfrågor har enligt intervjuer med enhetschefer inte påverkats av det större avståndet till hälso- och sjukvårdens ledningsforum eftersom enhetscheferna genom sin organisering har en nära dialog med de verksamheter som stöds.

3.3.2. Bedömningar och rekommendationer

Helseplan gör bedömningen att Regionservice uppdrag, och gränsdragningen mot verksamheternas uppdrag, är tydligt genom ett inarbetat arbetssätt, IT-system och en tydlig formell process vid ändringar av uppdraget. Det saknas dock ett samlat uppdragsdokument i form av avtal eller liknande mellan Regionservice och kunderna.

Förutsättningarna för samverkan på lokal nivå i det dagliga arbetet säkerställs genom att Regionservice har lokala serviceenheter där den ansvariga chefen finns på plats.

Förutsättningarna för samverkan på övergripande och central nivå har enligt vår bedömning försämrats sedan regionsammanslagningen genom att det saknas ledningsforum där Regionservice chef träffar hälso- och sjukvårdens chefer regelbundet.

Utifrån identifierade förbättringsområden ger vi följande rekommendationer.

Helseplan rekommenderar:

Regionstyrelsen och Hälso- och sjukvårdsnämnden att, utifrån sina respektive uppdrag, säkerställa att det finns förutsättningar för nära samverkan mellan chefsnivåerna inom Regionservice och hälso- och sjukvårdens ledningsgrupp.

Regionstyrelsen att säkerställa att Regionservice uppdrag och gränssnittet gentemot vårdverksamheter dokumenteras övergripande, som komplement till de IT-system som tillämpas i daglig styrning. Dokumentationen kan utformas som avtal eller måldokument och bör enligt Helseplan innehålla de övergripande mål som Regionstyrelsen har med verksamheten. Sådana underlag kan komma till nytta då chefer och medarbetare byts ut och de syftar till att säkra att inarbetade arbetssätt fortlever och inte glöms bort.

3.4. Uppföljning inom Regionservice

I detta avsnitt besvarar revisionsfrågorna 4. *Har Regionstyrelsen en systematisk uppföljning av Regionservice tjänster avseende leveranssäkerhet, ledtider och kundnöjdhet?* och 5. *Används relevanta nyckeltal för uppföljning av effektiviteten?*

Den formella politiska uppföljningen ska ske genom att Regionstyrelsen varje månad får uppföljningar från de verksamheter som ligger under dess ansvarsområde. Dessa genomgångar innehåller information från tjänstemannaledningen och underlag för beslut vid behov. Skriftlig strukturerad rapportering sker genom tertialuppföljningar årlig rapportering i årsredovisningen. Denna rapportering följer de mål som sätts upp i

regionplanen och som brutits ner till Regionservice i handlingsplanen för 2019. I dessa mål ingår inte aspekterna leveranssäkerhet, ledtider och kundnöjdhet, enligt dokumentgranskning.

Enligt intervju har genomförandet av regionsammanslagningen inneburit oklarheter kring rapporteringen till den politiska nivån under 2019. Regionservice verksamhet rapporterades som en del av Område stöd till Hälso- och sjukvårdsnämnden under större delen av 2019. Först därefter, i november 2019, skedde den första muntliga rapporteringen från chefen för Regionservice direkt till Regionstyrelsen samt i Regionstyrelsens arbetsutskott (RSAU). Förhållandena som rör den politiska uppföljningen under 2019 beskrivs i intervjuer med tjänstemän som "rörig" och "en blandvariant". I intervjuer med politiker framstår 2019 som ett år som präglats av diskussioner kring ansvarsuppdelning mellan nämnderna och Regionstyrelsen i högre utsträckning än önskvärt.

Regionfullmäktige följer två gånger per år upp hur Regionstyrelsen och övriga nämnder fullgjort sina uppdrag och säkerställer att de verkställt fullmäktiges beslut. Rapporterna ska ge en bild av hur verksamheten fungerar genom att de mål som är satta i regionplanen följs upp. Detta görs i form av att Regionstyrelsen lämnar en delårsrapport samt en årsredovisning, samordnade för samtliga nämnder, till fullmäktige. Samtliga mål och uppdrag i regionplanen följs upp i årsredovisningen medan delårsrapporten är något mindre omfattande. Årsredovisningen innehåller i huvudsak verbala beskrivningar av vad som har gjorts inom varje mål. I målen ingår som tidigare beskrivits inte aspekterna leveranssäkerhet, ledtider och kundnöjdhet, enligt dokumentgranskning. Dokumentgranskningen visar att årsredovisningen innehåller viss kvantifierad uppföljning, men att denna inte ställs i relation till målvärde eller tidigare år. Enligt intervju med controller skulle det finnas möjlighet att komplettera med tidigare års utfall i syfte att ge läsaren bättre förståelse för innebörden i redovisningen, men detta är inget som görs i dag.

Internt arbetar Regionservice mot det nedbrutna måldokumentet Regionservice – Handlingsplan 2019. I denna finns en tabell med rubriker som "Effekt" och "Mätning". Dokumentgranskningen visar att beskrivningarna under dessa rubriker i flera fall saknar konkreta, mätbara mål och tydlig metod för uppföljning. Istället är såväl effektbeskrivning och mätning allmänt beskriven. Aktiviteten "Arbeta för minskat matsvinn" anger som effekt "Minskat matsvinn" och under rubrik "Mätning" anges "Matsvinnsmätning, egen regi, benchmark". Det framgår inte i detta dokument om det finns något kvantifierat nuläge, målsättning eller mätpunkter under 2019.

Uppföljningen av verksamheterna inom Regionservice enheter sker i huvudsak inom respektive tjänsteområde och med hjälp av de IT-stöd som används för att definiera och styra tjänsterna. I dessa följs tjänsteutförandet upp i detalj. Kost- och servicenämnden

mäter kundnöjdhet och har också rapportering till Miljöenheten, något som innebär dubbel redovisning av vissa miljömål. Inom kostverksamheten finns nyckeltal för kostnad per måltid (lunch och middag) som rapporteras både internt inom regionen och externt till kommuner. Det finns även mått för matsvinn gram per portion. Regionservice följer också upp kostnad per städad kvadratmeter inom lokalvården och kostnad per patienttransport för logistikenheten. I stödsystemet för fastigheter, Landlord, kopplas specifikationen för lokalvården direkt till respektive yta. Det innebär att beslut om förändringar i lokaler för en verksamhet, genom exempelvis en flytt, automatiskt leder till en förändrad "beställning" av lokalvård. Måltider registreras i systemet Matilda där beställningar läggs och uppföljning av utförda tjänster görs utifrån olika mål, bland annat andel ekologiska livsmedel.

Intervjuade enhetschefer beskriver att den dagliga verksamheten följs upp löpande genom den nära relationen till verksamheten. En enhetschef uppger till exempel att "Alla känner alla och man vet vart man ska vända sig om beställt gods inte levereras i tid". Enhetscheferna uppger att den uppföljning som finns att tillgå är tillräcklig. Leveranssäkerhet, kvalitet och kundnöjdhet följs på enhetsnivå upp genom exempelvis kundenkäter, riskanalyser, avvikelshantering och spårbarhetssystem, som komplement till dialog.

Uppföljningen som sker i verksamhetssystemen kan emellertid inte aggregeras och sammanställas för att rapporteras högre upp i organisationen. Förutom intern uppföljning deltar även Regionservice i nyckeltalsjämförelser som Best service.¹¹ Genom de nyckeltal som följs upp i Best service sker uppföljning som berör en del av handlingsplanens målsättningar.

Enligt intervju med Regionservice controller är den uppföljningen som Regionservice lämnar till politiken bra. Uppföljningen följer nämndmål, resultatmål och det framgår vilka aktiviteter som ingår under de olika målområdena, enligt controllern. Det finns även mål som ligger utanför nämndmålen exempelvis miljömål. Controllern menar också att de stödsystem som används för att styra och följa upp den dagliga verksamheten fungerar väl i detta syfte men att det ur dessa system är svårt att få en övergripande uppföljning av omfattning och kvalitet på utförda tjänster. Omfattning och kvalitet på tjänsterna är inte heller något som krävs ifrån den politiska nivån, enligt styrande dokument.

¹¹ Källa: <https://bestservice.se/> (Läst 2020-03-13)

3.4.1. Bedömningar och rekommendationer

Helseplan konstaterar att Regionstyrelsen följer upp mål för Regionservice enligt samma rubriker som regionplanen och områdesplanen. Regionservice rapportering i årsredovisningen innehåller uppföljning av dessa mål men rapporteringen saknar jämförelsetal i form av föregående år eller målvärden. Helseplan bedömer detta som en brist eftersom Regionstyrelsen genom denna rapportering endast får en bild av vad Regionservice gör för att uppnå respektive mål, inte hur resultatet eller effekten är av de aktiviteter som utförts.

Utifrån identifierade förbättringsområden ger vi följande rekommendationer.

Helseplan rekommenderar:

Regionstyrelsen att säkerställa att de mål formuleras och den uppföljning som begärs in läggs upp på ett sätt som säkerställer att Regionstyrelsen kan följa upp *effekterna* av Regionservice arbete, såväl löpande som i samband med förbättringar och förändringar. Delårs- och årsrapporteringen bör kompletteras med jämförelsetal mot målvärden eller tidigare utfall.

4. Övergripande revisionsfråga

Detta avsnitt besvarar den övergripande revisionsfrågan: *"Har Regionstyrelsen en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll avseende Regionservice på en övergripande nivå"*.

Helseplan gör bedömningen att det under 2019 funnits brister i Regionstyrelsens övergripande styrning, uppföljning och kontroll avseende Regionservice. Rapporteringen till den politiska nivån har större delen av 2019 skett till Hälso- och sjukvårdsnämnden trots att Regionservice formellt skulle tillhöra Regionstyrelsen och det har rått osäkerhet vilken uppföljning som har gällt. Bristerna har emellertid inte lett till allvarliga negativa konsekvenser, enligt Helseplans bedömning, huvudsakligen till följd av att erfarna tjänstemän hanterat situationen i dialog med politiken.

Helseplan har inte haft möjlighet att utvärdera om nuvarande organisatoriska tillhörighet och rapporteringsvägar skapar förutsättningar till en mer ändamålsenlig styrning från Regionstyrelsens sida. Helseplan bedömer det som en brist att tydlig organisatorisk koppling mellan Regionservice chef och cheferna inom hälso- och sjukvården nu saknas.

5. Bilaga 1 – Intervjuförteckning

Funktion
Regionstyrelsens ordförande
Hälso- och sjukvårdensnämndens 2:a vice ordförande
Servicechef, Regionservice
Enhetschef, Serviceenheten Sjukhuset och Arvikaområdet
Enhetschef, Televäxelenheten
Enhetschef, Serviceenheten norra Centralsjukhuset Karlstad
Enhetschef, Utveckling och stöd
Enhetschef, Serviceenheten Kristinehamnsområdet
Enhetschef, Vaktmästarenheten Centralsjukhuset Karlstad
Enhetschef, Café och butik träffpunkten