

## Regionstyrelsen

### Granskning av ekonomistyrning med fokus på ledning och styrning

På vårt uppdrag har revisionskontoret genomfört en granskning av ekonomistyrning med fokus på ledning och styrning.

Granskningens syfte har varit att svara på om det finns tydliga roller och ansvar samt tillräckliga resurser inom ekonomiavdelningen.

Vår samlade bedömning är att regionstyrelsen delvis har säkerställt att det finns tydliga roller och ansvar samt, enligt vad som framkommit i granskningen, säkerställt att det finns tillräckliga resurser inom ekonomiavdelningen.

Vår bedömning baseras på att det under granskningens genomförande saknades uppdragsbeskrivningar som framkommit i samband med faktagranskning av rapporten. Regionstyrelsen har dock säkerställt att det finns stödsystem för att bedriva ett effektivt ekonomiarbete och det har, inom ramen för granskningen, inte identifierats eller framkommit några brister när det gäller resurstilldelning eller utbildning och kompetensutveckling för medarbetare.

I granskningen har det dock framkommit att personalplaneringsverktyget kan bli mer ändamålsenligt och att det är viktigt med skriftliga rutiner för att lättare kunna introducera nyanställda.

Resultatet av granskningen redovisas i bifogad revisionsrapport. Nedan följer de rekommendationer som beskrivs i rapporten.

#### **Vi rekommenderar regionstyrelsen att:**

- Säkerställa att uppdragsbeskrivningar eller liknande finns och är aktuella för att tydliggöra ansvaret för olika roller och särskilda uppdrag.
- Se över möjligheten till ett mer ändamålsenligt verktyg för personalplanering.
- Säkerställa att det finns dokumenterade rutiner och instruktioner, eller liknande, för roller och arbetsuppgifter som innehåller av en eller ett fåtal medarbetare för att minska risken för sårbarhet.

Vi emotser senast den 11 juni 2024 en redovisning av vilka åtgärder som regionstyrelsen vidtagit eller avser vidta samt tidplan med anledning av granskningsresultatet.

**För Region Jämtland Härjedalens revisorer**

  
Jan Rönngren  
Ordförande

  
Lars-Olof Eliasson  
Revisor

**Bilaga**

Revisionsrapport – Granskning av ekonomistyrning med fokus på ledning och styrning inom Region Jämtland Härjedalen dnr: Rev/26/2023

Rapportsammandrag – Granskning av ekonomistyrning med fokus på ledning och styrning inom Region Jämtland Härjedalen dnr: Rev/26/2023

**Kopia till**

Regiondirektören  
Ekonomidirektören  
T.f Enhetschef för ekonomienheten



REVISIONSRAPPORT  
**GRANSKNING AV**  
**Ekonomistyrning med fokus på**  
**ledning och styrning**

**Revisionskontoret**  
Moa Karnström  
Kommunal revisor  
Dnr: REV/26/2023

## *Innehållsförteckning*

1	SAMMANFATTNING .....	3
2	INLEDNING/BAKGRUND .....	4
3	SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING .....	4
4	REVISIONSKRITERIER.....	4
5	ANSVARIG STYRELSE/NÄMND .....	5
6	METOD .....	5
7	RESULTAT AV GRANSKNINGEN .....	6
7.1	ROLLER OCH ANSVAR .....	6
7.2	RESURSER .....	8
7.3	SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER .....	12
8	KVALITETSSÄKRING .....	13
9	UNDERTECKNANDE.....	13
10	BILAGA 1 - DOKUMENTFÖRTECKNING .....	14

# 1 SAMMANFATTNING

---

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna har revisionskontoret genomfört en granskning av ekonomistyrning med fokus på ledning och styrning. Granskningen har syftat till att svara på om det finns tydliga roller och ansvar samt tillräckliga resurser inom ekonomiavdelningen.

Vår samlade bedömning är att regionstyrelsen delvis har säkerställt att det finns tydliga roller och ansvar samt, enligt vad som framkommit i granskningen, säkerställt att det finns tillräckliga resurser inom ekonomiavdelningen.

Vår bedömning baseras på att det under granskningens genomförande saknades uppdragsbeskrivningar som framkommit i samband med faktagranskning av rapporten. Regionstyrelsen har dock säkerställt att det finns stödsystem för att bedriva ett effektivt ekonomiarbete och det har, inom ramen för granskningen, inte identifierats eller framkommit några brister när det gäller resurstilldelning eller utbildning och kompetensutveckling för medarbetare.

I granskningen har det även framkommit att personalplaneringsverktyget kan bli mer ändamålsenligt och att det är viktigt med skriftliga rutiner för att lättare kunna introducera nyanställda.

## ***Vi rekommenderar regionstyrelsen att:***

- Säkerställa att uppdragsbeskrivningar eller liknande finns och är aktuella för att tydliggöra ansvaret för olika roller och särskilda uppdrag.
- Se över möjligheten till ett mer ändamålsenligt verktyg för personalplanering.
- Säkerställa att det finns dokumenterade rutiner och instruktioner, eller liknande, för roller och arbetsuppgifter som innehas av en eller ett fåtal medarbetare för att minska risken för sårbarhet.

## 2 INLEDNING/BAKGRUND

---

Granskningar avseende ekonomistyrning inom Region Jämtland Härjedalen har genomförts med olika inriktningar under de senaste åren. Granskningarna har visat att det förekommer oklarheter kring roller och ansvar inom ekonomifunktionen. Brister i ekonomistyrning kan medföra ineffektiva arbetsprocesser som påverkar ekonomin negativt. Tydliga roller och ansvar har stor betydelse för en effektiv ekonomistyrning och rationella arbetsprocesser samt minskar risken för oklarheter avseende vem som ansvarar för olika arbetsuppgifter och aktiviteter.

Resurser i form av personal och kompetens samt moderna IT-verktyg är viktiga förutsättningar för en effektiv ekonomifunktion.

Region Jämtland Härjedalens revisorer har mot bakgrund av sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt det angeläget att genomföra en granskning avseende ekonomistyrning med fokus på roller och ansvar samt resurstilldelning.

## 3 SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING

---

### Syfte

Granskningens syfte har varit att svara på om det finns tydliga roller och ansvar samt tillräckliga resurser inom ekonomiavdelningen.

### Revisionsfrågor

Granskningen besvarar följande revisionsfrågor:

- Har regionstyrelsen säkerställt att det finns tydliga och dokumenterade roller och ansvarsfördelningar inom ekonomiavdelningen?
- Har regionstyrelsen säkerställt att det finns stödsystem för att bedriva ett effektivt ekonomiarbete?
- Har regionstyrelsen säkerställt att det finns tillräckliga resurser för att bedriva ett effektivt ekonomiarbete?
- Har regionstyrelsen säkerställt att medarbetare inom ekonomiavdelningen utbildas och får kompetensutveckling i nya föreskrifter och regler?

### Avgränsning

Granskningen har avgränsats till år 2023 och ekonomiavdelningen (med undantag för enheten för beslutsstöd).

## 4 REVISIONSKRITERIER

---

Vår bedömning har utgått från:

- [Kommunallagen](#) (2017:725) 6 kap. 6 §
- Styrmodell för Region Jämtland Härjedalen (RS/101/2015)
- Styrmodell för Region Jämtland Härjedalen (RS/342/2022)
- Regionplan och budget 2023–2025 (RS/513/2022)
- Reglemente för regionstyrelsen i Region Jämtland Härjedalen 2023–2025 (RS/452/2022)
- Kommunikationspolicy (RS/369/2016)

## 5 ANSVARIG STYRELSE/NÄMND

---

Ansvarig nämnd är regionstyrelsen.

## 6 METOD

---

Granskningen har utförts genom inhämtning och granskning av relevanta dokument och intervjuer med berörda tjänstemän.

Substansgranskning har utförts för att i erforderlig omfattning verifiera gjorda utsagor samt att system och rutiner fungerar på avsett sätt. Berörda uppgiftslämnare har givits möjlighet att faktagranska lämnade uppgifter som finns i rapporten.

Följande befattningar har intervjuats:

- Ekonomidirektör
- Enhetschef
- Controller
- Ekonom
- Ekonomiassistent

## 7 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

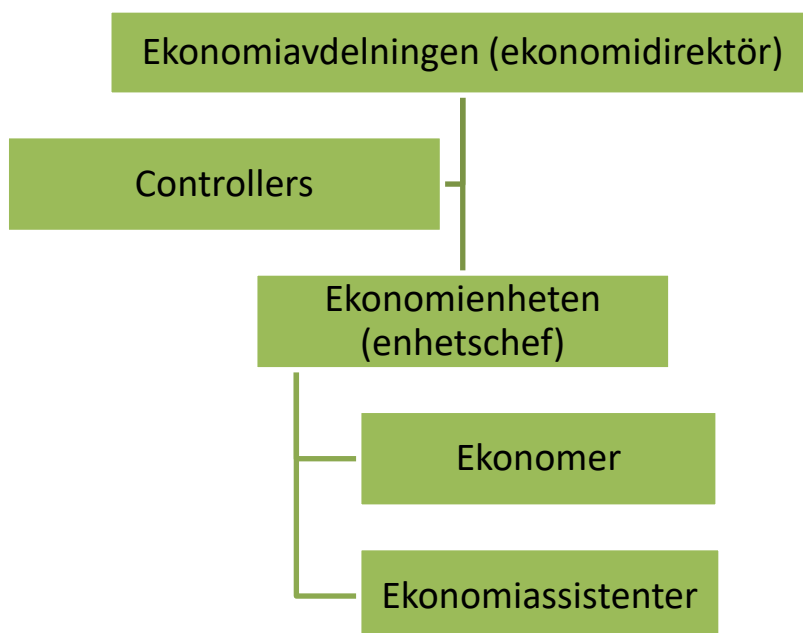
### 7.1 ROLLER OCH ANSVAR

*Revisionsfråga: Har regionstyrelsen säkerställt att det finns tydliga roller och ansvarsfördelningar inom ekonomiavdelningen?*

Ansvar och befogenheter inom Region Jämtland Härjedalen definieras utifrån lagar och förordningar, politiska beslut och beslut tagna av regiondirektören. Samtliga medarbetare har ansvar att följa lagar och förordningar, beslut fattade i verksamheten samt de övergripande regelverk som framgår av ledningssystemet.<sup>1</sup>

Ekonomifunktionen är motorn i det strategiska och långsiktiga ekonomiska arbetet, till detta kommer det mer löpande ekonomiska arbetet med uppföljning och så vidare.<sup>2</sup>

Se bild nedan för organisationsstruktur inom ekonomiavdelningen med undantag av enheten för beslutsstöd.



Figur 1. Organisationsstruktur för ekonomiavdelningen med undantag av enheten för beslutsstöd.

Controllers som är anställda på ekonomiavdelningen rapporterar direkt till ekonomidirektören medan ekonomer och ekonomiassistenter rapporterar till enhetschefen för ekonomienheten. Ett undantag bland ekonomer är redovisningsansvarig som i praktiken rapporterar till ekonomidirektören. Det finns även controllers som är anställda i andra delar av organisationen. Dessa controllers rapporterar inte till ekonomidirektören.

Controllerns huvudsakliga uppdrag är att bidra med expertkompetens inom det ekonomiadministrativa verksamhetsområdet som controllern är verksam inom. Controllern ska vara en stödjande funktion till såväl verksamheternas chefer som politiker och tjänstemän. I arbetet ingår att planera och analysera ekonomiskt utfall samt bidra till verksamhetsutveckling i enlighet med organisationens ekonomiska riktlinjer.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Processbeskrivning ledningssystem, Ansvar och befogenheter 02367-24

<sup>2</sup> Processbeskrivning ledningssystem, Ekonomi 02233-10

<sup>3</sup> Uppdragsbeskrivning Controller 76524-1



Av uppdragsbeskrivningen för controllers framgår även de särskilda uppdrag som förvaltningscontrollers, finanscontrollers och budgetcontrollers omfattas av.

Ekonomens huvudsakliga uppdrag är att bidra med expertkompetens inom det ekonomiadministrativa verksamhetsområdet. Ekonomen ska vara en stödjande funktion till verksamhetens chefer avseende ekonomiska frågeställningar och det löpande ekonomiarbetet. I arbetet ingår att planera och analysera ekonomiskt utfall och bidra till verksamhetsutveckling i enlighet med organisationens ekonomiska riktlinjer. De huvudsakliga arbetsuppgifterna är budgetarbete, månatlig rapportering, bokslutsarbete, övrig uppföljning och kalkylering.<sup>4</sup>

Bland ekonomerna finns roller som redovisningsansvarig och systemansvarig. Dessa roller framgår inte av uppdragsbeskrivningen för ekonomer till skillnad från de särskilda uppdrag som framgår av uppdragsbeskrivningen för controllers. I intervjuer har det framkommit önskemål om att rollerna borde tydliggöras. I samband med granskningens slutförande har en uppdragsbeskrivning för redovisningsansvarig tagits fram. Den finns dock ännu inte i Centuri. Där framgår vilka ansvarsområden som rollen innefattar samt huvudsakliga arbetsuppgifter.

Ekonomiassistentens huvudsakliga uppdrag är att bidra med expertkompetens inom det ekonomiadministrativa verksamhetsområdet. Uppdraget går ut på att vara en stödjande funktion till verksamhetens personal avseende ekonomiska frågeställningar. I arbetet ingår att bidra till verksamhetsutveckling i enlighet med regionens ekonomiska riktlinjer. De huvudsakliga arbetsuppgifterna är löpande bokföring, momsredovisning, filinläsningar, påminnelsehantering, bokslutsarbete, kontering och fakturering.<sup>5</sup>

Av intervjuerna har det framkommit att det inte finns någon uppdragsbeskrivning för enhetschef för ekonomienheten. I samband med granskningens slutförande har en uppdragsbeskrivning tagits fram, Uppdragsbeskrivning enhetschef Ekonomienheten<sup>6</sup>.

Ekonomidirektörens grundläggande uppdrag är att ansvara för ledning, styrning och uppföljning samt personal och verksamhetsutveckling för ekonomiavdelningen. Ekonomidirektören har också ett verksamhets specifikt uppdrag med ansvar för bland annat regionens uppföljningsprocess samt funktionsansvarig för ekonomifrågor.<sup>7</sup>

### **Bedömning**

- Vi bedömer att regionstyrelsen delvis har säkerställt att det finns tydliga roller och ansvar inom ekonomiavdelningen. Anledningen är att det under granskningens genomförande saknades uppdragsbeskrivningar som framkommit i samband med faktagranskning av rapporten.

*Vi rekommenderar regionstyrelsen att:*

- Säkerställa att uppdragsbeskrivningar eller liknande finns och är aktuella för att tydliggöra ansvaret för olika roller och särskilda uppdrag.

<sup>4</sup> Uppdragsbeskrivning Ekonom 73969-1

<sup>5</sup> Uppdragsbeskrivning Ekonomiassistenter på Ekonomienheten 76431-1

<sup>6</sup> Uppdragsbeskrivning enhetschef Ekonomienheten 77207-1

<sup>7</sup> Uppdragsbeskrivning Jennie Eriksson

## 7.2 RESURSER

### 7.2.1 Stödsystem

*Revisionsfråga: Har regionstyrelsen säkerställt att det finns stödsystem för att bedriva ett effektivt ekonomiarbete?*

Av styrmodellen framkommer att uppföljning ska ske i form av månadsrapporter, tertial, delår samt årsredovisning.<sup>8</sup> Det framgår att uppföljningen ska bygga på en korrekt och tillförlitlig redovisning. Det är både ekonomisk rapportering, måluppfyllelse, verksamhetsberättelser och analyser som ska presenteras i uppföljningarna. Uppföljningarna sker på olika nivåer i enlighet med styrmodellen, det vill säga på nämnds nivå, division, område och avdelningsnivå, utöver rapportering och uppföljning på regionnivå.

För att kunna ha en korrekt och tillförlitlig redovisning, uppföljning av mål samt analyser krävs ändamålsenliga systemstöd. I reglementet för regionstyrelsen framgår att regionstyrelsen ska ha hand om regionens ekonomisystem<sup>9</sup>.

Ekonomiavdelningen använder i huvudsak två system, ett för bokföring, bokslut och uppföljning av ekonomi samt ett annat för målstyrning, verksamhetsuppföljning och andra uppföljningar.

Raindance samt tillhörande moduler och undersystem används som ekonomisystem för till exempel bokföring och fakturering. I samband med intervjuer framgår att Raindance anses fungera ändamålsenligt och effektivt samt att analys och uppföljningsfunktionerna fungerar bra. De intervjuade uppger också att undersystemen och modulerna i huvudsak fungerar ändamålsenligt.

Stratsys används bland annat till verksamhets- och måluppföljning. I samband med intervjuer framgår att även detta system i huvudsak fungerar på ett ändamålsenligt och effektivt sätt och bidrar till att uppföljningen i månadsrapporter, tertial, delår och verksamhetsberättelser fungerar på ett tillfredsställande sätt.

Övriga systemstöd som används för att kunna bedriva ett effektivt ekonomiarbete upplevs av intervjuade att i huvudsak fungera ändamålsenligt.

Vissa av de intervjuade uttryckte en önskan om ett mer ändamålsenligt verktyg för personalplanering. Idag används i huvudsak lönesystemet Heroma för information och en Excel-fil för planering. Det uttrycktes en önskan om ett mer anpassat personalplaneringssystem som inte kräver en omfattande manuell hantering av data som nuvarande lösning kräver.

#### **Bedömning**

- Vi bedömer att regionstyrelsen har säkerställt att det finns stödsystem för att bedriva ett effektivt ekonomiarbete.

*Vi rekommenderar regionstyrelsen att:*

- Se över möjligheten till ett mer ändamålsenligt verktyg för personalplanering.

<sup>8</sup> Styrmodell för Region Jämtland Härjedalen RS/101/2015 och Styrmodell för Region Jämtland Härjedalen (RS/342/2022)

<sup>9</sup> Reglemente för regionstyrelsen i Region Jämtland Härjedalen 2023-2026 (DNR: RS/452/2022)

## 7.2.2 Ekonomi och kompetensförsörjning

*Revisionsfråga: Har regionstyrelsen säkerställt att det finns tillräckliga resurser för att bedriva ett effektivt ekonomiarbete?*

Regionstyrelsens uppdrag är att skapa förutsättningar för en fungerande kompetensförsörjning utifrån uppdrag och behov, verksamhetsutveckling, arbetsmetoder och kompetens.<sup>10</sup>

Intervjuade chefer anser att de har en tillräcklig budget och personal i förhållande till uppdraget. Vad gäller kompetens och erfarenhet hos personalen är det en bra blandning av olika nivåer. Personalomsättningen är numera låg och inför anställningar finns det ett bra urval av sökande att välja bland. En svårighet avseende kompetensförsörjningen är att hitta erfarna controllers eftersom det uppges vara svårt att matcha andra arbetsgivares lönenivåer.

I intervjuer framkom att det pågår ett arbete med att öka samarbetet mellan ekonomer och ekonomiassistenter samt mellan ekonomi och inköp. Det pågår även ett arbete med att se över automatisering av arbetsuppgifter för att effektivisera och underlätta ekonomiarbetet.

Intervjuade personer upplever att de har tillräckligt med tid och kunskap för att utföra sitt arbete. Periodvis är det mer att göra eftersom arbetsflödet varierar under året. Det finns möjlighet att vid behov fråga kollegor när det är något man inte vet, vilket är en fördel med nuvarande organisation. Nuvarande organisationen med controllers, ekonomer och ekonomiassistenter samlade på ekonomiavdelningen möjliggör också fördelar vid utbildning, samarbete mellan controllers och ekonomer, vid utbildning och information samt vid lärande av varandra. Det är också lättare att täcka upp för varandra vid sjukdom.

### **Bedömning**

- I granskningen har vi inte identifierat några brister när det gäller resurstilldelning för att bedriva ett effektivt ekonomiarbete.

## 7.2.3 Kompetensutveckling

*Revisionsfråga: Har regionstyrelsen säkerställt att medarbetare inom ekonomiavdelningen utbildas och får kompetensutveckling i nya föreskrifter och regler?*

### 7.2.3.1 Utbildning

Av regionplanen framgår att utvecklingsinsatser, lärandemiljö och individuell kompetensplanering ska utgå från verksamhetens behov och i så hög grad som möjligt tillgodose individuella intressen av kompetens- och karriärutveckling.<sup>11</sup>

Enligt riktlinjer för övergripande utbildningsplanering för befintliga medarbetare menas med kompetens den kunskap som förvärvats genom utbildning och/eller erfarenhet som omsätts i förmåga och vilja att utföra en uppgift. Med kompetensutveckling menas olika typer av lärande så som erfarenhet via det dagliga arbetet, utbildning genom kurs eller konferens, handledning, kunskapsutbyte via nätverk, mentorskap med mera. Aktiviteterna kan dels innefatta vidareutveckling inom aktuella arbetsuppgifter, dels utveckling av ny kompetens inom yrket.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Regionplan och budget 2023-2025, DNR: RS/513/2022

<sup>11</sup> Regionplan och budget 2023-2025, DNR: RS/513/2022

<sup>12</sup> Riktlinjer för övergripande utbildningsplanering för befintliga medarbetare, DNR: RS/584/2022

Chefen ansvarar för verksamhetsspecifika utbildningsbehov och för att planera in att medarbetare kan delta i beslutade utbildningsinsatser samt att se till att nyförvärvad kompetens hos medarbetare implementeras i det dagliga arbetet. Medarbetare är ansvariga för att delta vid inplanerade utbildningstillfällen och att bidra till att omsätta förvärvad kompetens i handling samt initiera utbildningsbehov.<sup>13</sup>

Vissa av de intervjuade anser att det inte är uttalat om utbildningar ska initieras av chefen eller medarbetaren. Andra uttrycker att om man önskar så finns möjligheter till utbildning och det finns en känsla av att ledningen stöttar vilja till utbildning.

Enligt uppgift från ekonomidirektören har det budgeterats för utbildning även kommande år eftersom det anses viktigt. Det kan handla om både intern och extern utbildning.

Intern utbildning kan exempelvis vara att en medarbetare informerar om sakfrågor, läser på om nya regel och vidareförmedlar eller håller genomgångar av system med mera. Flera av de intervjuade har eller har haft uppdrag att utbilda kollegor, både nära kollegor och övergripande i organisationen. Intern utbildning ses som viktigt.

Extern utbildning kan exempelvis vara anordnad av KEF, Skatteverket eller SKR. Utbildningarna kan vara digitala eller fysiska och är ofta riktade och därmed inte för alla. Efter en extern utbildning kan den som deltagit få i uppgift att informera övriga kollegor. Flera av de intervjuade har uppgett att de har ett större behov av nätverkande än av utbildning.

En del i arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare är att internrekrytera, vilket ekonomidirektören uppgett att de försöker arbeta med. Anställda får möjlighet att byta tjänst inom organisationen. Det kan till exempel vara att ekonomiassistenter går över till arbete som ekonom och ekonomen går över till att arbeta med upphandling.

### 7.2.3.2 Information

Enligt kommunikationspolicyn, som gäller för samtliga medarbetare, framgår att chefer har ett utpekat kommunikationsansvar mot sina medarbetare så att de kan få den information som behövs för att kunna utföra sitt arbete på bästa sätt. Medarbetare ansvarar för att ta del av den information som krävs för att kunna göra ett bra arbete. Medarbetare har ett kommunikationsansvar gentemot sin närmsta chef och övriga medarbetare.<sup>14</sup> Chefer har en betydelsefull funktion i att skapa motivation och utrymme för dialog. Alla i organisationen förväntas ta sitt ansvar för att kommunicera och föra information vidare.<sup>15</sup>

Flera av de intervjuade upplever att det är svårt att söka efter ny information. På Insidan och i dokumenthanteringssystemet Centuri genereras det många sökträffar och det är svårt att hitta rätt dokument. Det finns dokument med passerat giltighetsdatum, men som ligger kvar i Centuri, vilket gör att det är svårt att veta om det är uppdaterat eller om det finns en ny version. Andra dokument kan ha flera sökträffar med samma titel, vilket gör det svårt att avgöra vilket dokument som är gällande. För sökningar i ärendehanteringssystemet Platina är det lättare om man redan har diarienumret. En fastställd struktur kring hur och var dokument ska sparas skulle göra det lättare att hitta.

I intervjuer framkommer att kommunikation och information brister ibland och att det är många olika informationsvägar. Det är inte helt tydligt vart man hittar ny information om föreskrifter och regler. Det kommer information från chef, kollegor och regionen via Insidan. Det uttrycks även av de intervjuade att de själva försöker hitta vad som gäller

<sup>13</sup> Riktlinjer för övergripande utbildningsplanering för befintliga medarbetare, DNR: RS/584/2022

<sup>14</sup> Kommunikationspolicy, DNR: RS/369/2016

<sup>15</sup> Riktlinje för intern kommunikation inom Region Jämtland Härjedalen 70836-1

avseende sin roll och arbetsuppgifter, både internt och externt (bland annat SKR, RKR och Skatteverket), samt att de följer ärenden via protokoll.

### 7.2.3.3 Mentorskap och introduktion

Enligt Insidan och fliken Introducera ny medarbetare framgår att chefen ska förbereda arbetsplatsen och introduktionen så att starten blir så välkomnande och smidig som möjligt. Till hjälp finns dokumentet Introduktionsprogram för medarbetare<sup>16</sup>, framtaget av HR-avdelningen. Flertalet moment planeras bli digitala 2023 och i dokumentet finns mål, checklistor, individuell kompetensutvecklingsplan samt uppföljning. Målet för introduktionen är att alla medarbetare ska ha en gemensam grund att utgå ifrån och att bra och tryggt komma in i arbetet. Det framgår även att introduktionen ska kompletteras med yrkesspecifik introduktion. I granskningen har det framkommit att det finns ett dokument som heter Introduktion av nya ekonomer<sup>17</sup>. Under rekrytera chef finns även dokumentet Introduktionsprogram för chefer<sup>18</sup>.

Enligt intervjuerna får nyanställda en mentor. Flera av de intervjuade är mentorer, själv eller tillsammans med en kollega, eller har erfarenhet av att tidigare ha varit mentor. I det fall man själv inte är mentor är det vanligt att vara en del av en introduktion, förklara och svara på frågor, att hjälpa och stötta varandra utan ett uttalat mentorskap.

Av intervjuerna har det framkommit att det är viktigt med skriftliga rutiner för att lättare kunna introducera nyanställda. Viktigt att det även tas fram stöd och beskrivningar av arbetsuppgifter för att på ett bättre sätt kunna lämna över eller stötta varandra i arbetsuppgifter. Bland områdesekonomerna pågår ett arbete med att dokumentera, och vid behov uppdatera, det som är specifikt inom respektive område.

### **Bedömning**

- I granskningen har det inte framkommit några brister vad gäller utbildning och kompetensutveckling för medarbetare.

*Vi rekommenderar regionstyrelsen att:*

- Säkerställa att det finns dokumenterade rutiner och instruktioner, eller liknande, för roller och arbetsuppgifter som innehas av en eller ett fåtal medarbetare för att minska risken för sårbarhet.

<sup>16</sup> Introduktionsprogram för medarbetare 50251-6

<sup>17</sup> Introduktion av nya ekonomer 29461-5

<sup>18</sup> Introduktionsprogram för chefer 31066-3

## 7.3 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Granskningens syfte har varit att svara på om det finns tydliga roller och ansvar samt tillräckliga resurser inom ekonomiavdelningen.

Vår samlade bedömning är att regionstyrelsen delvis har säkerställt att det finns tydliga roller och ansvar samt, enligt vad som framkommit i granskningen, säkerställt att det finns tillräckliga resurser inom ekonomiavdelningen.

Vår bedömning baseras på att det under granskningens genomförande saknades uppdragsbeskrivningar som framkommit i samband med faktagranskning av rapporten. Regionstyrelsen har dock säkerställt att det finns stödsystem för att bedriva ett effektivt ekonomiarbete och det har, inom ramen för granskningen, inte identifierats eller framkommit några brister när det gäller resurstilldelning eller utbildning och kompetensutveckling för medarbetare.

### ***Vi rekommenderar regionstyrelsen att:***

- Säkerställa att uppdragsbeskrivningar eller liknande finns och är aktuella för att tydliggöra ansvaret för olika roller och särskilda uppdrag.
- Se över möjligheten till ett mer ändamålsenligt verktyg för personalplanering.
- Säkerställa att det finns dokumenterade rutiner och instruktioner, eller liknande, för roller och arbetsuppgifter som innehas av en eller ett fåtal medarbetare för att minska risken för sårbarhet.

### 7.3.1 Svar på revisionsfrågorna

Revisionsfråga	Svar	Kommentar
Har regionstyrelsen säkerställt att det finns tydliga och dokumenterade roller och ansvarsfördelningar inom ekonomiavdelningen?	Delvis	Vi bedömer att regionstyrelsen delvis har säkerställt att det finns tydliga roller och ansvar inom ekonomiavdelningen. Anledningen är att det under granskningens genomförande saknades uppdragsbeskrivningar som framkommit i samband med faktagranskning av rapporten.
Har regionstyrelsen säkerställt att det finns stödsystem för att bedriva ett effektivt ekonomiarbete?	Ja	Vi bedömer att regionstyrelsen har säkerställt att det finns stödsystem för att bedriva ett effektivt ekonomiarbete.
Har regionstyrelsen säkerställt att det finns tillräckliga resurser för att bedriva ett effektivt ekonomiarbete?	Ja	I granskningen har vi inte identifierat några brister när det gäller resurstilldelning för att bedriva ett effektivt ekonomiarbete.
Har regionstyrelsen säkerställt att medarbetare inom ekonomiavdelningen utbildas och får kompetensutveckling i nya föreskrifter och regler?	Ja	I granskningen har det inte framkommit några brister vad gäller utbildning och kompetensutveckling för medarbetare.

## 8 KVALITETSSÄKRING

---

Projektledare svarar för kvalitetssäkring gentemot uppgiftslämnare och av de insamlade uppgifter som används i analysen. Projektledaren har det primära ansvaret för att den analys och de bedömningar och förslag som förs fram är tillräckligt underbyggda.

Ansvarig för kvalitetssäkring har det övergripande ansvaret för att kontrollera om granskningen har en tillräcklig yrkesmässig och metodisk kvalitet samt att det finns en överensstämmelse mellan revisionsfrågorna/kontrollmålen, metoder, fakta, slutsatser/bedömningar och framförda förslag.

## 9 UNDERTECKNANDE

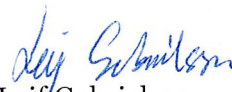
---

Projektledare:



Moa Karnström  
Kommunal revisor

Kvalitetssäkring:



Leif Gabrielsson  
Revisionsdirektör

## 10 BILAGA 1 - DOKUMENTFÖRTECKNING

---

### Interna styrdokument

- Uppdragsbeskrivning Controller 76524-1
- Uppdragsbeskrivning Ekonom 73969-1
- Uppdragsbeskrivning Ekonomiassistenter på ekonomienheten 76431-1
- Uppdragsbeskrivning enhetschef Ekonomienheten 77207-1
- Uppdragsbeskrivning Jennie Eriksson
- Riktlinje för intern kommunikation inom Region Jämtland Härjedalen 70836-1
- Processbeskrivning ledningssystem, Ansvar och befogenheter 02367-24
- Processbeskrivning ledningssystem, Ekonomi 02233-10
- Riktlinjer för övergripande utbildningsplanering för befintliga medarbetare (RS/584/2022)
- Introduktion av nya ekonomer på Ekonomiavdelningen 29461-5
- Introduktionsprogram för medarbetare 50251-6
- Introduktionsprogram för chefer 31066-3



§98

## **Svar på revisorernas granskning av ekonomistyrning med fokus ledning och styrning (RS/116/2024)**

### Sammanfattning

Under 2023 utförde revisionerna en granskning av ekonomistyrning med fokus på ledning och styrning. Vid avslutat granskning överlämnades en revisionsrapport samt en skrivelse innehållande rekommendationer. En redovisning av vilka åtgärder regionstyrelsen vidtagit eller avser att vidta ska lämnas till revisorerna senast 11 juni.

Regionstyrelsen har ett helhetsansvar för regionens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. I det arbetet ingår för styrelsen bland annat att leda och samordna planering och uppföljning av regionens verksamheter och ekonomi samt att leda och samordna arbetet med planering av övergripande och strategiska mål, riktlinjer och ramar för styrningen av regionens verksamheter. Utifrån det har regionstyrelsen hållit ihop arbetet med svaret på granskningen.

Sammantaget håller regionstyrelsen med om revisorernas granskning varpå flertalet åtgärder och förbättringsåtgärder redan vidtagits eller initierats. Revisorernas rekommendationer har främst innefattat dokumentation av uppdragsbeskrivningar, rutiner och instruktioner samt behov av förbättrat verktyg för planering och uppföljning av bemanning.

Ett förslag till svar har upprättats inom ekonomiavdelningen i samråd med sekretariatet.

### Förslag till beslut

Upprättat förslag till svar på *Granskning av ekonomistyrning med fokus på ledning och styrning* antas.

### Beslut

Upprättat förslag till svar på *Granskning av ekonomistyrning med fokus på ledning och styrning* antas.

### Expedieras till

Utdrag och svar skickas till Regionens revisorer  
Ekonomidirektör  
Ekonomistrateg  
Planeringschef

### Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse: Svar på revisorernas granskning av ekonomistyrning med fokus på budgetprocessen och resursfördelning
- Svar på revisorernas granskning av Ekonomistyrning med fokus på ledning och styrning
- Skrivelse: Granskning av ekonomistyrning med fokus på ledning och styrning
- Revisionsrapport - Granskning av ekonomistyrning med fokus på ledning och styrning

Ekonomiavdelningen  
Åsa Grönvik  
Tfn:  
E-post: asa.gronvik@regionjh.se

2024-05-29

RS/116/2024

Regionens revisorer

## Svar på revisorernas granskning av Ekonomistyrning med fokus på ledning och styrning

Brister i ekonomistyrning kan medföra ineffektiva arbetsprocesser som påverkar ekonomin negativt. Tydliga roller och ansvar har stor betydelse för en effektiv ekonomistyrning och rationella arbetsprocesser samt minskar risken för oklarheter avseende vem som ansvarar för olika arbetsuppgifter och aktiviteter. Resurser i form av personal och kompetens samt moderna IT-verktyg är viktiga förutsättningar för en effektiv ekonomifunktion.

Under 2023 utförde revisorerna en granskning av ekonomistyrning med fokus på ledning och styrning vid ekonomienheten (exkluderat beslutsstöd). Vid avslutad granskning överlämnades den 30 januari 2024 en revisionsrapport samt en skrivelse innehållande rekommendationer – detta är regionstyrelsens svar till revisorerna utifrån granskningen. Respektive rubrik motsvarar en rekommendation från revisorerna.

Regionstyrelsen har ett helhetsansvar för regionens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. I det arbetet ingår för styrelsen bland annat att leda och samordna planering och uppföljning av regionens verksamheter och ekonomi samt att leda och samordna arbetet med planering av övergripande och strategiska mål, riktlinjer och ramar för styrningen av regionens verksamheter. Utifrån det har regionstyrelsen hållit ihop arbetet med svaret på granskningen.

Svar:

**Revisorernas rekommendation: Säkerställa att uppdragsbeskrivningar eller liknande finns och är aktuella för att tydliggöra ansvaret för olika roller och särskilda uppdrag.**

Under hösten 2023 har genomgång och uppdatering skett avseende uppdragsbeskrivningar för de roller som finns inom ekonomienheten. Dessa roller med uppdragsbeskrivningar och fördelning av ansvarsområden är föränderlig materia för att svara mot de behov och kompetensprofiler som finns vid var stund. Styrelsen delar dock uppfattningen att övergripande beskrivningar bör finnas och hållas uppdaterade. Vid granskningen har revisionen noterat och kommunicerat följande brister:

- Saknad uppdragsbeskrivning avseende redovisningsansvarig – åtgärdad (Centuri 78171)
- Saknad uppdragsbeskrivning avseende enhetschef ekonomienheten – åtgärdad (Centuri 77207)
- Saknad uppdragsbeskrivning avseende systemansvarig – arbete har initierats och kommer att slutföras under våren 2024.

**Revisorernas rekommendation: *Se över möjligheten till ett mer ändamålsenligt verktyg för personalplanering.***

Verktyg för personalplanering fyller en viktig roll i en personalintensiv verksamhet såsom den inom regionen bedrivna verksamheten. Styrning behöver ske dels avseende ekonomiska ramar för bemanning, vilket hanteras genom budget, samt genom att säkerställa adekvat bemanning för utförande av uppdragen. Ekonomienheten äger den del i processen som avser matchande av tillgängligt utrymme i budget jämfört med det bemanningsbehov som identifieras av verksamheterna. HR äger den del i processen som svarar för att koordinera bemanningsstyrka och bemanningsstruktur. Verksamheterna med dess chefsled ansvarar för att hålla en adekvat schemaläggning i enlighet med den budget som tilldelats samt flagga kring behov av personal och kompetenser mot HR.

Regionens ledningsgrupp har per 2022-06-23 beslutat att, i brist på bättre systemstöd, verktyget för planering och uppföljning av personalstyrka ska utgöras av de s.k. personalkapacitetsfilerna som är excelbaserade och manuellt uppdaterade dokument. Dokumenten ägs av HR och ansvariga för att hålla dessa uppdaterade är respektive chef. För budgetändamål har dessa filer utgjort grunden för att beräkna den personalkostnad som äskas i verksamheternas driftbudget. De brister som finns med nuvarande modell är att de är sidoordnade och manuellt arbetskrävande samt den osäkerhet som alltid finns gällande formler och funktionalitet i excel.

Följande arbeten är initierade för att möta behov inom personalplanering och uppföljning:

- HR och löneservice har påbörjat införande av schemalägningsmodul Uppgiftsplanering i Heroma där siktet främst är att möta sjukvårdens behov.
- HR och ekonomienheten driver ett projekt för förbättrad integration mellan Heroma och Raindance ekonomisystem, vilket framförallt kommer att underlätta uppföljning inom personalekonomi med fler parametrar än som kan tas ut idag.

**Revisorernas rekommendation: *Säkerställa att det finns dokumenterade rutiner och instruktioner, eller liknande, för roller och arbetsuppgifter som innehas av en eller ett fåtal medarbetare för att minska risken för sårbarhet.***

Ekonomienheten har sedan ett antal år samlat huvuddelen av medarbetare i en enhet och ett kontor främst i syfte att skapa enhetliga arbetsrutiner, underlätta kunskapsöverföring och introduktioner av nya medarbetare samt bedriva gemensamt effektiviserings- och förbättringsarbete.

En viktig del i det arbetet är att organisationsbinda kunskap och rutiner. Säkerställande av checklistor för månads- och periodavslut har införts och är ett ständigt pågående arbete. Gemensam lagringsyta för underlag till månadsbokslut har införts i teams och kommer ytterligare att förstärkas vid introduktion av bokslutsmodul i ekonomisystemet Raindance. Nästa steg är att upprätta specifika skriftliga arbetsbeskrivningar per funktion. Gällande introduktion av nya medarbetare så finns en checklista sammanställd kring vilka moment som ska ingå i introduktionen (Centuri 29461).

Ny enhetschef för ekonomienheten är rekryterad som har prioritet att leda arbetet med dessa förbättringsprocesser för att säkerställa en robust, effektiv och kvalitativ ekonomistyrning.

Ett utökat samarbete med inköpsenheten pågår i syfte att stärka avtalscontrolling och säkra inköpsprocessen samt genomföra utbildningar inom Marknadsplatsen.

#### REGIONSTYRELSEN

Bengt Bergqvist (S)  
Regionstyrelsens ordförande

Sara Lewerentz  
Regiondirektör

Svar på granskningen är fastställt av regionstyrelsen 2024-05-28--29 § 98