

Landstingsstyrelsen

## Yttrande över revisionsrapport 2003, löpande granskning av intern kontroll, avseende landstingsstyrelsen, SLL:s koncernledning

---

(3 bilagor)

### Ärendet

Landstingsrevisorerna har i revisionsrapport 2003, löpande granskning av intern kontroll Landstingsstyrelsen, avrapporterat genomförd granskning avseende Landstingsstyrelsens och SLL:s koncernlednings ansvarsområden. Rapporten har överlämnats för yttrande.

### Förslag till beslut

Landstingsstyrelsen föreslås besluta

**att** som yttrande över revisionsrapport 2003, löpande granskning av intern kontroll Landstingsstyrelsen, överlämna detta tjänsteutlåtande.

### Revisionsrapporten

#### *Revisionens omfattning och inriktning*

Av rapporten framgår det att ”revisionens mål är att verka för korrekt redovisning, god ordning, tillfredsställande säkerhet och hög effektivitet i landstingets verksamhet. Den löpande granskningen av verksamheten vid Landstingsstyrelsen för år 2003 med underliggande utskott och beredningar har omfattat:

**bevakning** av beslutsprocess, styrelsehandlingar samt andra handlingar av betydelse

**uppföljning** av hur tidigare års rekommendationer har åtgärdats

**löpande revision** avseende den interna kontrollen enligt för varje område särskilt upprättade granskningsprogram och därtill kopplade bedömningskriterier.

I 2003 års revision prioriteras främst ekonomistyrning med fokus på

kostnadsreducerande åtgärder.”

Rapporten är uppdelad i dels en huvudrapport löpande granskning av intern kontroll avseende Landstingsstyrelsen 2003, dels 8 bilagor med löpande granskning av intern kontroll avseende följande enheter och funktioner:

- Koncernledningen
- Landstingskontoret
- Koncernfinansiering
- Landstingsfastigheter
- Beställarkontor vård
- Södra länets produktionsområde
- Stockholms produktionsområde
- Norra länets produktionsområde

Ovan angivna enhet har själv fått möjlighet att yttra sig med egna skrivelser avseende revisionskontorets synpunkter.

I själva huvudrapporten fokuseras frågeställningarna på

- Den övergripande styrningen
- Genomförandet av fullmäktiges uppdrag till Landstingsstyrelsen
- Beställarstyrning (HSU)
- Ägarstyrning (ÄU)
- Övergripande analys avseende administrativ och redovisningsmässig kvalitet
- Kostnadsreducerande åtgärder
- Omstrukturering av landstingets centrala administration

### **Den övergripande styrningen**

2002 påpekade Revisionskontoret vikten av återställandet av ekonomin enligt lagstiftningens krav på god hushållning och balans. Man konstaterade vidare att det arbete som påbörjats måste drivas vidare med full kraft. I årets revisionsrapport konstaterar Revisionskontoret att en budget i balans föreligger samt att budgeten innehåller skattehöjningar, höjningar av SL-kortet, strukturförändringar och utbudsbegränsningar inom hälso- och sjukvården, rationaliseringskrav på samtliga SLL-ägda verksamheter samt minskad investeringsvolym fr o m 2004.

Revisionskontoret noterar vidare förbättringar beträffande beslutsprocesser och styrformer. Ekonomin redovisas kontinuerligt för landstingsstyrelsen och blir föremål för beslut. Ägarstyrningen har förtydligats. Avtalsproceduren mellan vårdens beställare och utförare har fun-

nit bättre former. Vårdens ersättningssystem, som revisionen starkt kritiserat, är under översyn.

De strukturåtgärder inom vården som ligger i 2004 års budgetförslagslaget kommer enligt revisorerna att utsätta beställar-/utförarmodellen och dess tillämpning för mycket stora påfrestningar. De stora förändringar med flyttningar, nedläggningar och sammanslagningar av verksamheter som förutsätts, kommer enligt revisorerna innebära svårigheter att följa de tänkta rollerna och upprätthålla de ekonomiska transaktioner som förutsätts i den gällande modellen. Detta kan innebära att ansvarsfrågor och ekonomistyrningen kan bli otydlig.

### **Genomförande av landstingsfullmäktiges uppdrag till landstingsstyrelsen**

I den genomgång av de uppdrag som fullmäktige i samband med 2003 års budget givit landstingsstyrelsen, konstaterar Revisionskontoret att delårsbokslutet innehåller en tillfredställande redovisning av vad som hittills genomförts respektive vad som påbörjat eller ännu ej verkställts.

Uppdrag	Arbetsläge
Framställan till regeringen angående landstingets möjligheter att efterleva kommunallagens krav om budgetbalans	Genomfört
Redovisning senast hösten 2003 av på vilket sätt årsbalans kan uppnås och hur de negativa resultaten kan återställas samt vilka konsekvenser detta medför	Redovisas i förslag till budget 2004 samt i särskilt ärende
Översyn av hälso- och sjukvårdens utbuds- och produktionsstruktur avseende bl a volym, fördelning, utnyttjandegrad och resursanvändning	Pågår och kommer delvis att redovisas i budgetförslaget. Samlad redovisning sker i rapport från 3S.
Förslag till hur ökad samordning mellan de två universitetssjukhusen kan komma till stånd	Redovisas i budgetförslaget
Utreda och lämna förslag till förändringar av budgetprocessen	Genomfört
Översyn av samtliga ägardirektiv samt förslag till ägardirektiv för enheter där detta saknas	Pågår. Förslag till ägarpolicy och generella ägardirektiv behandlas av fullmäktige den 7/10 2003.
Utreda och lämna förslag till förändringar av ersättningssystemen i hälso- och sjukvården samt tandvården	Förslag till utredningsplan har antagits av landstingsstyrelsen (aug 2003)
Förslag till personalpolicy för landstingskoncernen	Pågår
Förslag till ny jämställdhetspolicy för landstinget	Ingår i förslaget till personalpolicy
Översyn av landstingets totala bidragsgivning till för landstinget icke-obligatoriska verksamheter	Pågår. Resultatet behandlas i budgetförslaget avseende 2004.
Utreda när och hur vårdexport bör ske liksom förutsättningarna för att öka volymen export av vårdtjänster	Utredningsdirektiv fastställdes av ägarutskottet den 25/9 2003
Utreda och lämna förslag till en övergripande trafikstrategi	Pågår. Förslag beräknas vara klart i december 2003.
Översyn av enheten för Samhällsmedicin	Fullmäktige har beslutat om besparing på 60 mnkr fr o m 2004 inom kunskapscentra
Utreda vilka åtgärder som kan genomföras i syfte att förbättra produktiviteten i landstingskoncernens verksamheter	Behandlas i budgetarbetet.

*Landstingskontorets kommentar:*

Samtliga ovan redovisade uppdrag kommer att vara genomförda under innevarande år eller under 2004.

**Beställarstyrning (HSU)**

Den nya politiska och administrativa organisation som gäller fr o m 2003 innebär bl a att ett samlat beställaransvar skapades för hälso- och sjukvården.

Arbetsfördelningen inom beställarorganisationen innebär att landstingsstyrelsen beslutar om budget och ekonomisk flerårsplan inom de av fullmäktige fastlagda riktlinjerna och ekonomiska ramarna. Styrelsen skall också besluta om ersättningssystemens huvudsakliga utformning, samt alla frågor av ”särskild” principiell betydelse. I övriga frågor sker delegation till HSU eller tjänsteman.

*Revisionskontorets kommentarer:*

”Det är ännu för tidigt att utvärdera arbetet i HSU och beredningarna. En genomgång av handlingar och protokoll ger dock bilden av att ansvarsfördelningen mellan landstingsstyrelsen och HSU ännu inte är klar blivit tydlig. Likaså noterar revisionskontoret att kopplingen mellan HSU och de olika beredningarna är svag, liksom att beredningar sinsemellan har utvecklat olika arbets sätt. Det bör vara viktigt att uppdraget förtydligas såväl för HSU som för beredningarna, bl a när det gäller arbetsprocessen i samband med framtagande av underlag för budgetbeslut. Delårsbokslutet saknar en övergripande resultatanalys utifrån beställarbefolkningsperspektivet. Landstingsstyrelsens årsredovisning bör innehålla en analys av hur beställarna har klarat av fullmäktiges mål i befolkningsperspektivet i form av ett "patientbokslut", t ex avseende uppdraget att få till stånd en mer jämlik sjukvård inom länet.”

När det gäller avtalshantering har revisionskontoret uppmärksammat att HSU i oktober fattat beslut om att förlänga några vårdavtal utan förlängningsklausul. Förutom en tveksamhet till om detta är förenligt med upphandlingslagstiftningen väcker det också viktiga frågor om hur vårdens beställare följer upp och värderar genomförda vårdentreprenader inför eventuella beslut om nya avtalsperioder alternativt beslut om ny upphandling. Kontoret planerar en fördjupad granskning av detta inför slutrevisionen.

Budgetprocessen under året, särskilt arbetet med att snabbt ta fram förslag till kostnadsbesparingar, väcker frågor om vilka processer som kan hanteras i den *beställar- utförarmodell* som landstinget använder för att styra hälso- och sjukvården. Teoretiskt har denna styrning förutsättningar att fungera väl och de senaste åren har vi kunnat notera en positiv utveckling, bl a på det sättet att

vårdavtal/överenskommelser vartefter har fått fleråriga avtalsperioder och därmed skapat en ökad långsiktighet för den komplexa vårdverksamheten. Beställarstyrningen har utvecklats med sikte på att skapa långsiktiga

förutsättningar. I den aktuella situationen, när omfattande strukturförändringar kan komma att genomföras med kort framförhållning, har koncernledningen valt att styra genom andra, mer direktverkande beslut om verksamhetsförändringar och ingrepp i den landstingsdrivna verksamheten.

Därigenom ges andra förutsättningar än de som gällde då beställarna och de landstingsdrivna verksamheterna under sommaren/hösten 2003 utarbetade vårdavtal eller principöverenskommelser, vilket kan innebära behov av omförhandlingar. I ett sådant läge kan givetvis överenskommelser med landstingsdrivna vårdenheter förhandlas om, medan detta torde vara betydligt svårare avseende avtal med privata vårdgivare. Detta tydliggör samtidigt att skilda förutsättningar gäller för privata och landstingsdrivna verksamheter.

Dessa frågor kommer att belysas ytterligare inför slutrevisionen.

*Landstingskontorets kommentar:*

Kommentarer till revisionskontorets revisionsrapport lämnas i bilaga 1.

### **Ägarstyrning**

För att förtydliga och förstärka landstingets ägarstyrning inrättades 2003 ett ägarutskott direkt under landstingsstyrelsen.

Ägarutskottets uppgift är främst att följa upp de uppdrag och direktiv som fastställts av fullmäktige.

I budgeten för 2003 har ett antal uppdrag givits som helt eller delvis berör ÄU:s ansvarsområde, såsom översyn av hälso- och sjukvårdens utbuds- och produktionsstruktur, förbättring av produktiviteten, översyn av samtliga ägardirektiv, översyn av personalpolicyn, utveckling av en samlad strategi för att minska sjukskrivningarna samt att utarbeta en investeringsplan för 2003-2007.

Revisionskontoret konstaterar att ägarutskottet genom sin tillkomst har aktiverat ägarstyrningen. Generella ägardirektiv har under hösten tagits fram för styrelser och bolag. Revisionskontoret finner det angeläget att dessa snarast kompletteras med specifika ägardirektiv. Ägarutskottet lade under våren fram förslag om en investeringsprocess som bl a reglerar vem som beslutar om vad inom angivna beloppsgränser.

Koncernledningen har på Ägarutskottets uppdrag haft löpande kontakt med sjukhusen och produktionsdirektörerna.

Landstingsstyrelsen har i juni delegerat sitt driftsansvar för produktionsområdena till Ägarutskottet som ska fungera som "driftstyrelse".

Arbetet med att ta fram en personalpolicy har påbörjats och beslut har tagits om en strategi för att minska antalet hyrläkare.

När det gäller den viktiga uppgiften att förbättra produktiviteten konstaterar Revisionskontoret att det hittills saknats såväl relevant verksamhetsuppföljning i form av olika nyckeltal, som analyser av t ex sjukhusens utveckling. Sådana uppgifter bedöms av revisionskontoret som nödvändiga för att Ägarutskottet aktivt ska kunna arbeta med att utföra sitt uppdrag. Revisionskontoret rekommenderar Ägarutskottet att kraftfullt driva frågan om utvecklingen av styrinstrument för produktivets- och verksamhetsuppföljning.

*Landstingskontorets kommentar:*

Ägarstyrningen är under kontinuerlig utveckling.

Styrningen av landstingets bolag och producerande förvaltningar har givits en mer tydlig utformning. En ägarpolicy för landstinget, vari ingår bl a generella ägardirektiv, har tagits fram.

Arbete har också påbörjats med s k specifika ägardirektiv, dvs direktiv som riktas till var och en av berörda enheter.

Resurserna kring den direkta ägarstyrningen har under hösten förstärkts. Stödfunktioner i form av avdelningen för verksamhetsanalys har tillkommit under våren.

Datalager-projektet som är en efterföljare till det tidigare Di-diver projektet kommer att öka möjligheterna till effektiv styrning och uppföljning.

Den nya utformning av arbetet med landstingskoncernens budget som används fr o m i år har stärkt styrningen av ekonomin. Landstingsstyrelsen och koncernledningen har givits en starkare roll i budgetarbetet samtidigt som koncernens nämnder och bolag har haft en mer framskjuten plats när det gäller att ta fram underlag för fullmäktiges budgetbeslut.

Ett "produktivetsprojekt" har igångsatts för att möjliggöra relevant uppföljning av landstingets produktivetsförändring. Projektet beräknas vara avslutat under våren 2004. Arbetet leds av avdelningen för verksamhetsanalys.

### **Övergripande analys avseende administrativ och redovisningsmässig kvalitet**

Revisionskontoret genomför årligen en granskning av den interna kontrollen inom SLL. Dessa granskningsprogram resulterar i verbala omdömen enligt en femgradig skala från "acceptabelt" till "mycket bra".

"Ämnesområdena" är ekonomistyrning, den ekonomiska redovisningens kvalitet och den administrativa kontrollernas kvalitet.

Inom *ekonomistyrning* redovisas en klar förbättring där 90% i dag har ett bättre betyg än acceptabelt mot 80% år 2002.

De sammanvägda omdömena för *den ekonomiska redovisningens kvalitet* och för *de administrativa kontrollernas kvalitet* utvisar att en enhet har erhållit underkänt betyg, men att omdömena i övrigt förbättrats i förhållande till år 2002.

Sammanfattningsvis konstaterar revisorerna att den interna kontrollen inom SLL:s verksamheter i allt väsentligt ligger på en fortsatt godtagbar nivå.

*Landstingskontorets kommentar:*

Ansvaret för de brister som konstaterats vid granskningen åvilar såväl den lokala enheten som de centrala funktionerna.

Från centralt håll arbetas det med att utveckla och förenkla informationsinhämtningen avseende det regelverk som styr landstingets verksamheter. En förbättring av ekonomihandbok med bättre sökfunktioner planeras.

Koncernrapporteringsystemet Frango kommer att uppdateras för att förenkla bokslutsprocessen

En intensivare dialog inom ekonomiområdet centralt-lokalt kommer att genomföras som en effekt av genomförd omorganisationen av landstingets centrala ekonomiavdelning.

Beträffande de enheter som erhållit betyget "ej helt acceptabelt" kommer en särskild utredning och handlingsplan att upprättas för att åtgärda de brister som konstaterats.



### **Egenvärdering av den interna kontrollen 2003– kostnadsreducerande åtgärder**

Revisionskontoret genomför årligen sk egenvärderingar. Ämnesområdena växlar mellan åren. Årets enkät har inriktats mot kostnadskontrollen hos styrelser (nämnder/bolag) där fokus riktats mot styrelsernas (nämndernas/bolagens) ansvar för den ekonomiska utvecklingen.

Enkäten har utformats med inriktning mot att klarlägga status i arbetet med kostnadsreduceringar inom följande områden:

- Personalkostnader
- Lokalkostnader
- Upphandling
- Läkemedelskostnader

Revisionskontoret kommenterar att ”resultatet av årets egenvärdering pekar på att medvetenhet om kostnadsansvar och insatser för kostnadsreduktion har kommit längst inom sjukvårdsproduktionen.

I anslutning till de krav som kommer att ställas med anledning av ett beslut om budget i balans för år 2004 måste arbetet med att vidareutveckla medvetenheten om och metoderna för kostnadsreduceringar drivas vidare. Metoder måste utvecklas i syfte att uppnå tillräcklig kontroll över SLL:s upphandling i syfte att följa upp och bedöma graden av affärsmässighet och utnyttjandet av de potentialer som finns inom området samordnad upphandling.”

#### *Landstingskontorets kommentar:*

Landstingskontoret delar revisionskontorets synpunkter och noteringar.

Personalkostnadsutvecklingen har under året varit föremål för betydande analysinsatser.

Datalager-projektet kommer ytterligare att förbättra möjligheterna att reducera kostnadsutvecklingen. Den nya budgetprocessen har en klart kostnadsreducerande effekt på verksamhet som en följd av koncernledningens aktiva roll i processen.

Inför 2004 införs månadsfördelad resultatbudget, för att ytterligare förstärka uppföljningen av resultatutfallet och förbättra analysmöjligheterna.

### **Omstrukturering av landstinget centrala administration**

Stora förändringar genomförts i tjänstemannaorganisationen kring landstingsledningen. "Gamla" Landstingskontoret, Hälso- och sjukvårdsnämndens stab, sjukvårdsområdena, Produktionsstyrelsens stab och Tandvårdsnämndens stab har slagits samman till Landstingsstyrelsens förvaltningsorganisation.

Inför förändringen uppskattades ett rationaliseringsutrymme motsvarande 150-250 anställda. Samtidigt gällde förutsättningen att inga generella uppsägningar skulle ske. Innan bemanningen av den nya organisationen genomfördes gick ett avgångserbjudande ut till berörda tillsvidareanställda med en total anställningstid på minst 10 år inom landstinget. Erbjudandena innebar:

- *särskild ålderspension* – 75 % av grundlön till 65 år (födda senast 1943, i undantagsfall 1944)
- *avgångsvederlag* – ett års full lön
- *upp till 18 månaders studier* – 80 % av lön.

182 Mkr har avsatts i 2002 års bokslut för att täcka omställningskostnaderna.

Revisionskontoret uppger att det i slutet av augusti fanns drygt 100 personer färre i den nya organisationen (746) jämfört med den gamla. Den rationaliseringspotential som uppskattades till 150-250 anställda hade således inte utnyttjats fullt ut.

*Landstingskontorets kommentar:*

Koncernledningen och koncernstaben har under året förstärkts personellt för att svara upp mot de krav som ställs av fullmäktige och landstingsstyrelsen. Funktioner som tidigare var placerade på annan plats i organisationen har överförts till den nya organisationen. Vissa funktioner som saknades helt eller delvis har tillförts. Som exempel kan nämnas avdelningen verksamhetsanalys (12 personer). Avdelningens arbetsfält är att vidareutveckla instrument för verksamhets-, produktivitets- och kvalitetsmått.

Andra arbetsområden är budgetprocessen och att utveckla ekonomistyrningen.

Andra funktioner som tillförts/förstärkt landstingets centrala funktioner är miljö, jämställdhet, IT och sjukvårdsfrågor.

## SLL:s koncernledning

Rapporten avseende SLL:s koncernledning, löpande granskning av intern kontroll, avseende övergripande frågor inom områdena:

- Personaladministration
- IT-verksamhet
- Fastighetsekonomi
- Upphandlingsverksamhet
- Representationshantering
- Bidragsgivning

### Personal

Kontrollmålen för genomförd granskning avser följande delar

1. *Registrering och underhåll av fasta data, styrparametrar, rörliga data.*
2. *Drifrutiner/Dokumentation/Behörighet*
3. *Uppföljning/Avstämning*
4. *Handläggningsrutiner*
5. *Säkerheten i rapportering av personaldata till månadsboksluten*

Revisionskontoret konstaterar att den interna kontrollen inom PA/lönehanteringen i allt väsentligt bedömts som tillräcklig och genomsnittligt givits betyget **bra** på den 5-gradiga ratingskalan. Man pekar dock på en del återkommande frågeställningar som behöver ses över.

Enligt revisionskontoret kan följande rutiner förbättras:

- Loggning och rutiner för att följa upp och kontrollera dessa. Det bör lokalt tas fram en rutin som ger enheten/förvaltningen möjlighet att dels logga det som är väsentligt och dels beskriva hur dessa loggar skall kontrolleras och av vem. Det finns härvid ett behov av ett centralt stöd för denna utveckling.
- Arkivering av listor och övrig dokumentation. Lokalt anpassade arkiveringsrutiner bör upprättas i enlighet med centrala krav och myndigheters rekommendationer.
- Avstämningsrutiner mellan ekonomisystem och lönesystem bör upprättas och dokumenteras. För posterna semesterlöneskuld samt löneskuld gäller de beräkningar som lönesystemet genererar inklusive kända och dokumenterade

avvikelser.

*Landstingskontorets kommentar:*

Landstingskontoret anser att det inom ovanstående områden finnes en betydande förbättringspotential. Det lönesystem som i dag används har vissa brister. Landstingskontoret måste mer aktivt ställa krav på en utveckling av dessa system. Samtidigt kan interna instruktioner direktiv och andra dokument förbättras. Det är självfallet ytterst otillfredsställande att denna typ av anmärkningar återkommer i avlämnade revisionsrapporter. Genom ett mer utåtriktat arbete från centralt håll mot de enheter som har problem torde det vara möjligt att förbättra situationen. Ansvaret för att lokalt arbeta med de brister som ovan anges kan på inget sätt fräntas respektive enhet. Flera av dessa brister är rena ordningsfrågor.

### **IT-verksamhet**

Revisionen har genomförts med utgångspunkt från följande kontrollmål:

- *Organisation och ansvarsfördelning*
- *Informationsägaransvar*
- *Styrdokument*
- *Rutiner och åtgärder för tillskapande av IS/IT-säkerhet*
- *Risikanalyser*
- *Fullständighet och spårbarhet i redovisningen*

Revisionskontorets sammanfattande synpunkter och rekommendationer är att med ”en jämförelse med den löpande granskningen år 2002 visar att försämrade omdömen avgivits, dock har 92 % av enheterna åsatts godkända betyg.

Jämförelsen med år 2002 försvåras av omorganisationerna. Samtliga sjukvårdsområden erhöll år 2002 omdömet ”Bra”. Den sammanfattande bedömningen 2003 för internkontrollen inom IT-området för BKV är ”Acceptabel”. Detta kan förklaras med att det tar tid innan den interna kontrollen kan anpassas till en så stor förändring. Gemensamma styrdokument måste tas fram. Säkerhetsmedvetandenivån hos de över 400 anställda behöver nå en gemensam nivå. Riskanalyser måste genomföras etc.

Liknande iakttagelser har gjorts inom andra förvaltningar/bolag. Nedanstående rekommendationerna riktar sig till flertalet förvaltningar/bolag.

\* Informationsägare, med kunskap om ansvarsrollens innebörd, skall finnas till varje informationsmängd.

\* De förvaltningar/bolag som ännu inte genomfört riskanalyser bör genomföra en sådan för att erhålla ett diskussionsunderlag och en bra grund för en rimlig säkerhetsnivå.

\* Dokumenterade rutiner skall finnas för test av säkerhetskopior. Kopiorna skall testas regelbundet för undvikande av informationsförlust vid t ex

datorhaverier.

*Landstingskontorets kommentarer:* Landstingsstyrelsens förvaltning delar Revisionskontorets generella synpunkter, och har verkat för att de kommer att hanteras inom ramen för det åtaganden som IT-avdelningen och vad gäller nyutveckling enligt det regelverk som anges i Projekthandboken. LSF kommer dessutom att verka för att de lokala verksamheterna följer Revisionskontorets rekommendationer i övrigt.

## Upphandling

Revisionskontoret har granskat den upphandlingsverksamhet som bedrivs av SLL Upphandling. I samband med detta lämnas följande rekommendationer:

- Landstingsstyrelsen bör besluta om tydliga mål och krav för den samordnade upphandlingen som utförs av SLL Upphandling. Målen bör följas upp och redovisas i ett årligt upphandlingsbokslut för landstinget med resultatanalys avseende olika upphandlingsområden.
- Överblicken över landstingets upphandlingsvolymerna måste utvecklas genom system som möjliggör kontroll av avtalstrohet och underlag för framtida samordningsbehov. Tillförlitliga uppgifter om ramavtalsomsättningen måste också tas fram. I dag saknas dessa uppgifter, vilket är en allvarlig brist. Upphandlande enheter med central styrning och enheter som har ökat sin samordning i upphandlingen har i större utsträckning än andra enheter uppnått positiva effekter i form av besparingar.
- Överblicken över upphandlingsverksamheten inom landstinget och av upphandlingsvolymerna måste användas till analys och slutsatser och förslag till åtgärder för att effektivisera och utveckla landstingets upphandlingsverksamhet.
- Den samordnade upphandlingen kan utökas ytterligare för kapitalkrävande investeringar och vårdtjänster.
- Vid strategiska eller väsentliga samordnade upphandlingar bör förfrågningsunderlag beslutas av Landstingsstyrelsen.
- Granskningen av sex samordnade upphandlingar vid SLL Upphandling visar att fortsatt kompetensutveckling och införande av kvalitetssäkringskontroller behövs.
- Vid upphandling bör i ökad utsträckning garanterade eller beräknade

volymer anges i förfrågningsunderlag. Vid avtal med flera leverantörer för likartad vara eller tjänst s.k. parallella avtal bör det anges i förfrågningsunderlaget i vilken ordning framtida avrop kommer att ske. Med dagens förfaringssätt finns risk att vissa antagna leverantörer inte erhåller några uppdrag. Vid parallella avtal bör också färre leverantörer anlitas än vad som iakttagits vid några upphandlingar. Ett mer utvecklat affärsmässigt agerande i dessa frågor bör leda till prismässigt bättre anbud.

Revisionskontoret pekar på att det finnas stora möjligheter att höja andelen avrop på centrala avtal, vilket skulle medföra stora besparingar för landstinget .

Man efterlyser en mer offensiv upphandlingshantering i syfte att utnyttja de potentialer som finns inom området samordnad upphandling.

Tydliga, konkreta och väl förankrade strategier och spelregler till ledning för upphandlingsprocessen bör utarbetas som bland annat innehåller mätbara mål för upphandlingsverksamheten.

I de fall enheter inom SLL inte avropar från ett centralt ramavtal, är det av stor vikt att skälen till detta framföres till SLL Upphandling.

*Landstingskontorets kommentarer:*

Landstingskontoret delar revisionskontorets syn på vikten av en kostnadseffektiv upphandling. Verksamhetens kostnader uppgår enligt 2002 års årsredovisning till 45,9 miljarder kronor. Av detta belopp är material och varor 2,4 miljarder, fastighetskostnader mm 2,1 miljard och övriga kostnader 4,1 miljard. Resterande del av verksamhetens kostnader utgöres av personalkostnader 17,4 miljarder och köpt trafik/häsovård/sjukvård 19,9 miljarder.

I och med att sjukvårdsområdena nu är organiserade inom BKV och ingår i samma förvaltning som SLL Upphandling förbättras möjligheterna till samarbete i samband med vårdupphandling. Landstingskontoret rekommenderar att varje förvaltning, nämnd och bolag skall ha någon som är ansvarig för upphandling och som samverkar med SLL Upphandling.

Som stöd för dessa upphandlingsansvariga tillhandahåller SLL Upphandling en upphandlingshandbok som kontinuerligt revideras och finns tillgänglig via landstingsnätet.

SLL Upphandling planerar vidare att under våren 2004 genomföra en granskning av koncernens till samordnade ramavtal.

Frågan om ett regelrätt upphandlingsbokslut har diskuterats. I årsbokslut 2003 kommer upphandlingsfrågan utvecklas i analyser mm.

## **Representationshantering**

Under 2003 har stor uppmärksamhet ägnats åt hanteringen av representation och

resor inom SLL. Revisionskontoret konstaterar att åtgärder för att förbättra den interna kontrollen i denna hantering har genomförts.

Landstingsfullmäktige beslutade 2003-06-10 att uppdra åt landstingsstyrelsen att skyndsamt se över de regler och riktlinjer som gäller för representation inom landstingskoncernen och framlägga de förslag som översynen föranleder.

Landstingsstyrelsens allmänna utskott har vid sammanträde 2003-09-23 diskuterat förslag från landstingskontoret angående ”*Policy och regler för representation, resor, kurser och konferenser inom Stockholms läns landsting*”.

Landstingsstyrelsens allmänna utskott beslutade att **uppdra** åt landstingskontoret att bereda ärendet ytterligare samt att utarbeta policy och regler för landstingsråd och gruppledare samt att återkomma med förslag till allmänna utskottet.

Landstingskontorets koncernredovisningsenhet har vidtagit åtgärder för att centralt skapa en överblick över de samlade representationskostnaderna. Kontoplanen avseende representation har preciserats och förenhetligats. Inrapportering sker månatligen. Kontinuerligt uppföljning utförs i syfte att förbättra kvaliteten i den från SLL:s enheter inrapporterade redovisningen. Enligt septembers månadsbokslutet uppgår de ackumulerade kostnaderna för representation till sammanlagt 24 mkr, varav intern representation utgör 2/3.

Revisionskontoret konstaterar att vissa förbättringar noteras vad det gäller representationshanteringen. I årets avgivna revisionsrapporter (löpande granskning av intern kontroll) har följande felaktigheter identifierats:

- Kvitton saknas
- Uppgift om syfte och deltagare saknas
- Attest av person som deltagit i representationen
- Beloppsgränser har överskridits
- Felaktig bokföring – oklarheter i kontoplan
- Felaktig momshantering
- Riktlinjer saknas
- Kostnadsökningar har skett

*Landstingskontorets kommentar:*

Ambitionen är att snarast slutföra arbetet med entydiga och enhetliga regler inom avsnittet representation. I syfte att öka kostnadsmedvetandet inom organisationen och förbättra kontrollmiljön, kommer andra kostnadsslag som t.ex resor och konferenser att penetreras

och genomgås på motsvarande sätt. Flertalet av de felaktigheter och brister som konstaterats i årets löpande revision är mera av karaktären bristande efterlevnad av gällande regelverk och god redovisningssed. Det lokala ansvaret för att detta efterlevs är entydigt.

### **Bidragsgivning till utomstående organisationer**

Revisionskontoret genomförde under 2002 en särskild granskning avseende bidragsgivning till föreningar och organisationer (Rapport nr 19/02). Rapporten var inriktad mot ansökningsrutiner, återredovisningar och uppföljningsrutiner.

I rapporten påpekades:

- att bidragsgivande förvaltningar bör fastställa vilka handlingar som i lämpliga fall bör efterfrågas efter att ett projekt eller motsvarande avslutats,
- att kraven på en tillfredsställande uppföljning/utvärdering i samband med bidragsgivning ej endast kan tillgodoses genom att landstinget har representanter i styrelserna samt
- att former för samverkan bör utvecklas inom bidragsområdet och enhetliga övergripande anvisningar/riktlinjer, med lokal anpassning bör eftersträvas. En samordning mellan förvaltningarna skulle bland annat förbättra överblickbarheten för landstingets samlade bidragsgivning.

Fullmäktige beslutade i 2003 års budgetbeslut att uppdra åt landstingsstyrelsen att genomföra en översyn av landstingets totala bidragsgivning till för landstinget ickeobligatoriska med syftet att se över i vad mån begränsningar kunde ske utan att det innebar brott mot ingångna avtal eller andra förpliktelser.

En rapport har avgivits i juni 2003 som bildat underlag för de begränsningar i bidragsgivningen som intagits i budget 2004.

#### *Landstingskontorets kommentar:*

Intern ekonomi har under året arbetat med att förbättra rutiner och formalia. Bl.a. kommer under 2004 kommer blanketten för ansökan om bidrag att kompletteras med uppgifter om



organisationsnummer. Kontroller kring att den bidragsberättigade uppfyller kraven för den utbetalda beloppet har förbättrats. Bl.a kontrolleras elevantal och deltagarveckor från varje enskild rörelsefolkhögskola genom att man begär in deltagarförteckningar bl a innehållande namn och personnummer. Intyget skall vara underskrivet av resp skolas rektor. Bidragsgivningen kommer fortsättningsvis kontinuerligt att genomgå för att om möjligt ytterligare nedbringa kostnadsramen.

**Avslutning**

Sammanfattningsvis noteras att revisorerna tar upp och belyser ett antal väsentliga frågor. Koncernledningen instämmer i huvudsak i de framförda synpunkterna och noterar samtidigt att revisionsrapporten kommer att vara till nytta i det framtida arbetet.

Sören Olofsson