

Granskning av investeringsprocessen

Region Norrbotten

Juni 2023

Jesper Häggman, certifierad kommunal revisor

Nikolina Djurovic, revisionskonsult

Kristian Damlin, certifierad kommunal revisor

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Norrbotten genomfört en granskning. Granskningens syfte är att bedöma om regionstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi, långsiktighet, förutsägbarhet och intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen **i allt väsentligt** säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess avseende IT/MT inventarier och utrustning utifrån perspektiven ekonomi, långsiktighet, förutsägbarhet och intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen **ej** säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess avseende fastigheter utifrån perspektiven ekonomi, långsiktighet, förutsägbarhet och intern kontroll.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten.

Revisionsfrågor	IT/MT	Fastighet
1. Finns ett tydligt regelverk avseende investeringar? (planering och tidsplaner, förkalkyler, beslut, löpande kontroll/uppföljning, utvärdering/efterkalkyler)?	Gul	Röd
2. Finns ändamålsenliga processer utifrån beslutade regelverk?	Grön	Röd
3. Är verksamheterna delaktiga i planerings- och genomförandeprocess?	Grön	Röd
4. Sker uppföljning och rapportering fortlöpande till styrelsen och berörda nämnder?	Gul	Gul

Rekommendationer

Efter genomförd granskning rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- Säkerställa att för regionens investeringsprocess styrande och stödjande dokument revideras med utgångspunkt i den förändring av investeringsprocessen som håller på att arbetas fram och implementeras i regionen.
- Säkerställa att styrande och stödjande dokument som reglerar investeringsprocessen och hantering av enskilda investeringsärenden avseende fastighetsinvesteringar tas fram och implementeras.
- Se över behovet att ta fram en utbildning i PRIO och införa en rutin för regelbunden utbildning av verksamhetschefer i PRIO.
- Säkerställa att det tydliggörs i vilket skede av ett investeringsprojekt som verksamhetsrepresentanter ska ha möjlighet att inkomma med synpunkter på planerad investering.

- Överväga om en mer omfattande uppföljning av regionens investeringsverksamhet bör delges styrelsen.
- Säkerställa att en rutin för slutredovisning, eller motsvarande, av genomförda investeringsprojekt tas fram och implementeras.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	4
Avgränsning	5
Metod	5
Granskningsresultat	6
Övergripande iakttagelser	6
Regelverk för investeringar	7
Iakttagelser	7
Bedömning	10
Ändamålsenliga processer	11
Iakttagelser	11
Bedömning	17
Verksamheternas delaktighet	17
Iakttagelser	17
Bedömning	19
Uppföljning och rapportering	20
Iakttagelser	20
Bedömning	21
Samlad bedömning	23
Rekommendationer	23
Bilagor	24
Bilaga 1	24

Inledning

Bakgrund

Demografisk förändring leder i många regioner och kommuner till ett ökat behov av förändring i lokal- och fastighetsbeståndet. Detta medför utökade utgifter i form av nyinvestering och lokalanpassning. Många regioner och kommuner har redan i dagsläget en hög investeringstakt. Det är av stor vikt att investeringsprocessen är tydlig utifrån styrning och kontroll samt ansvarsfördelning. En bristande investeringsprocess riskerar att investeringsprojekt blir dyrare, försenade och av sämre kvalitet än förväntat. I perioder av hög investeringstakt blir brister i investeringsprocessen särskilt tydlig. Grundförutsättningen för att hantera långsiktiga förändringar är en välgrundad långsiktig planering samt att noga analysera tillkommande driftskostnader inför beslut om investeringar.

I strategisk plan och budget 2023-2025 uppgår investeringsnivåerna till 352 mnkr år 2023, 287 mnkr år 2024 och 292 mnkr år 2025.

Regionens revisorer har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att göra en granskning inom ovan rubricerat område.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om regionstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi, långsiktighet, förutsägbarhet och intern kontroll.

Följande revisionsfrågor används för att uppnå mot syftet med granskningen:

1. Finns ett tydligt regelverk avseende investeringar? (planering och tidsplaner, förkalkyler, beslut, löpande kontroll/uppföljning, utvärdering/efterkalkyler)?
2. Finns ändamålsenliga processer utifrån beslutade regelverk?
3. Är verksamheterna delaktiga i planerings- och genomförandeprocess?
4. Sker uppföljning och rapportering fortlöpande till styrelsen och berörda nämnder?

För samtliga revisionsfrågor granskas om det finns dokumenterade riktlinjer och rutiner för att säkerställa en förutsägbar process.

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

Revisionskriterier i granskningen är:

- Kommunallag 6 kap 1 §, 6 kap 6 §, 11 kap 1 §
- Delegationsordningar
- Riktlinjer för god ekonomisk hushållning
- Riktlinjer för investeringar
- Reglemente för intern kontroll och internkontrollplan/-er
- Andra regionala styrdokument som berör området

Avgränsning

Granskningen avgränsas till att omfatta regionstyrelsen och avgränsas till år 2023 samt till viss del tidigare år.

Metod

Granskningen har skett genom:

- Granskning av styrande dokument och dokumenterade rutinbeskrivningar.
- Intervjuer med regionstyrelsens ordförande samt berörda tjänstepersoner.
- Analys av regionens statistik för investeringsanslag i förhållande till budget de senaste åren.
- Analys av regionens statistik för andelen investeringsprojekt med negativ budgetavvikelse de senaste åren.

Följande funktioner har intervjuats inom ramen för granskningen:

- Regionstyrelsens ordförande
- Regiondirektör
- Ekonomidirektör
- IT MT strateg
- Fastighetschef
- Regiongemensam controller
- Verksamhetsområdeschef Neurocentrum
- Fastighetscontroller

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Övergripande iakttagelser

Typer av investeringar

Investeringar delas in i materiella tillgångar, immateriella tillgångar och finansiella tillgångar. Huvuddelen av regionens investeringar avser materiella tillgångar.

Investeringar inom denna kategori delas upp i följande huvudkategorier:

- Inventarier och utrustning (omfattar också hjälpmedel)
- Fastigheter
 - Till- och nybyggnation
 - Ombyggnation

Med inventarier och utrustning avses alla typer av kapitalinventarier och hjälpmedel som används inom regionens samtliga verksamheter. Huvuddelen av investeringsvolymen inom denna kategori avser IT/MT utrustning och inventarier. Med fastigheter avses investeringar i byggnader och markanläggningar.

Av granskningen har framgått att mognadsgraden avseende regionens investeringsprocess skiljer sig väsentligt mellan investeringar i IT/MT utrustning och inventarier och investeringar inom fastighetsområdet. Under iakttagelser kommer vi därför i möjligaste mån redogöra för dessa skillnader. Vi har vidare valt att ha separata bedömningar för investeringar i IT/MT respektive fastigheter.

Övergripande ansvar avseende investeringar

Regionstyrelsens ansvar och uppdrag regleras i *Reglemente för regionstyrelsen*, antagen av regionfullmäktige den 21 december 2022 §180. I reglementet regleras inte regionstyrelsens ansvar avseende regionens investeringar specifikt. Däremot framgår av reglementet att regionstyrelsen har ett helhetsansvar för regionens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning.

Organisation och beslutsmandat

Regionstyrelsens förvaltning består dels av sex stycken divisioner: Nära, Länssjukvård 1, Länssjukvård 2, Funktion, Psykiatri och Regionstöd. Vidare finns en Region stab respektive en division regiongemensam som omfattar avdelningarna för Hälso- och sjukvård, Ekonomi och uppföljning, HR, IT/MT och digitalisering samt Kommunikation. Så väl divisioner som staber är involverade i investeringsprocessen.

Av intervjuer framgår att det under ett par år pågått en stor organisationsförändring inom regionen och att denna i närtid påverkats av både den förra politiska majoriteten men även den nya politiska majoritet som tillträtt efter valet år 2022. Tidigare har Region Norrbotten haft en mer detaljerad styrning som innebar att beslut om investeringar fattades centralt i organisationen, antingen direkt av regionstyrelsen eller av regiondirektören; även om investeringen endast precis översteg det tidigare gränsvärdet för en kapitalinvestering om 20 000 kronor och ekonomisk livslängd om 3 år. I den nya modellen eftersträvar regionen att övergå till en mer tillitsbaserad styrning. Med utgångspunkt i det fattade regionstyrelsen den 17 augusti 2022, §183 beslut om ett antal

åtgärder för att stärka ambitionen om ett tillitsbaserat ledarskap (dnr 982-2022). Bland annat gavs regiondirektören i uppdrag att se över, och i förekommande fall föreslå anpassningar av, regionstyrelsens delegationsordning så att den svarar mot den ambition om tillitsbaserat ledarskap som finns i regionens strategiska plan.

Vi har tagit del av regionstyrelsens reviderade delegationsordning, beslutad av regionstyrelsen den 7 december 2022, § 313. Revideringen avser beslutsfattandet gällande bland annat ekonomiärenden och fastighetsärenden. Det är framförallt chef för division regionstöd och fastighetschef samt regiondirektör som har delegation att besluta om investeringar. Inom fastighetsområdet föreslås i huvudsak att beslut om igångsättning av bygginvesteringar som inte avviker mer än 15 procent från budget får fattas av fastighetschefen. Inom ekonomiärenden beslutas att ekonomidirektören får delegation att besluta om investeringar i kapitalinventarier som inte avviker mer än 15 procent och som inte överstiger 500 000 kr från investeringsanslaget.

Vi har vidare tagit del av ytterligare en reviderad delegationsordning, beslutad av regionstyrelsen 2023-05-10, § 75. Revideringen berör ekonomiärenden och beslutanderätt som varit delegerad till styrelsens tidigare utskott för Nära vård. Revideringen innebär att IT/MT-direktör delegeras beslutanderätt om investeringar i kapitalinventarier avseende IT/MT upp till 2 000 000 kr och Ekonomidirektör för övriga kapitalinventarier upp till 2 000 000 kr. Regiondirektören har bland annat delegation att fatta beslut om akuta investeringar utan beloppbegränsning.

Regelverk för investeringar

Revisionsfråga 1: Finns ett tydligt regelverk avseende investeringar? (planering och tidsplaner, förkalkyler, beslut, löpande kontroll/uppföljning, utvärdering/efterkalkyler)?

lakttagelser

Det finns ett antal styrdokument som på olika sätt reglerar regionens investeringsprocess. Dokumenten i vissa fall utdaterade i och med den omorganisation och den förändring i beslutsmandat som har varit pågående inom regionen under ett antal år. Bland annat anges i styrdokumentet *Investeringar - Begrepp* att för att ett inköp ska klassas som en investering behöver den bland annat överstiga 20 tkr för att klassas som en investering. Styrdokumentet är utdaterat på denna punkt. Från och med år 2022 är beloppsgrens för en investering fastställd till ett prisbasbelopp (52 500 kr). I intervju beskrivs att en översyn av regionens styrdokument för investeringar är planerad. Tidsplan och/eller deadline för detta arbete är dock inte fastställd. Viktiga styrdokument för regionens investeringsprocess är enligt nedan:

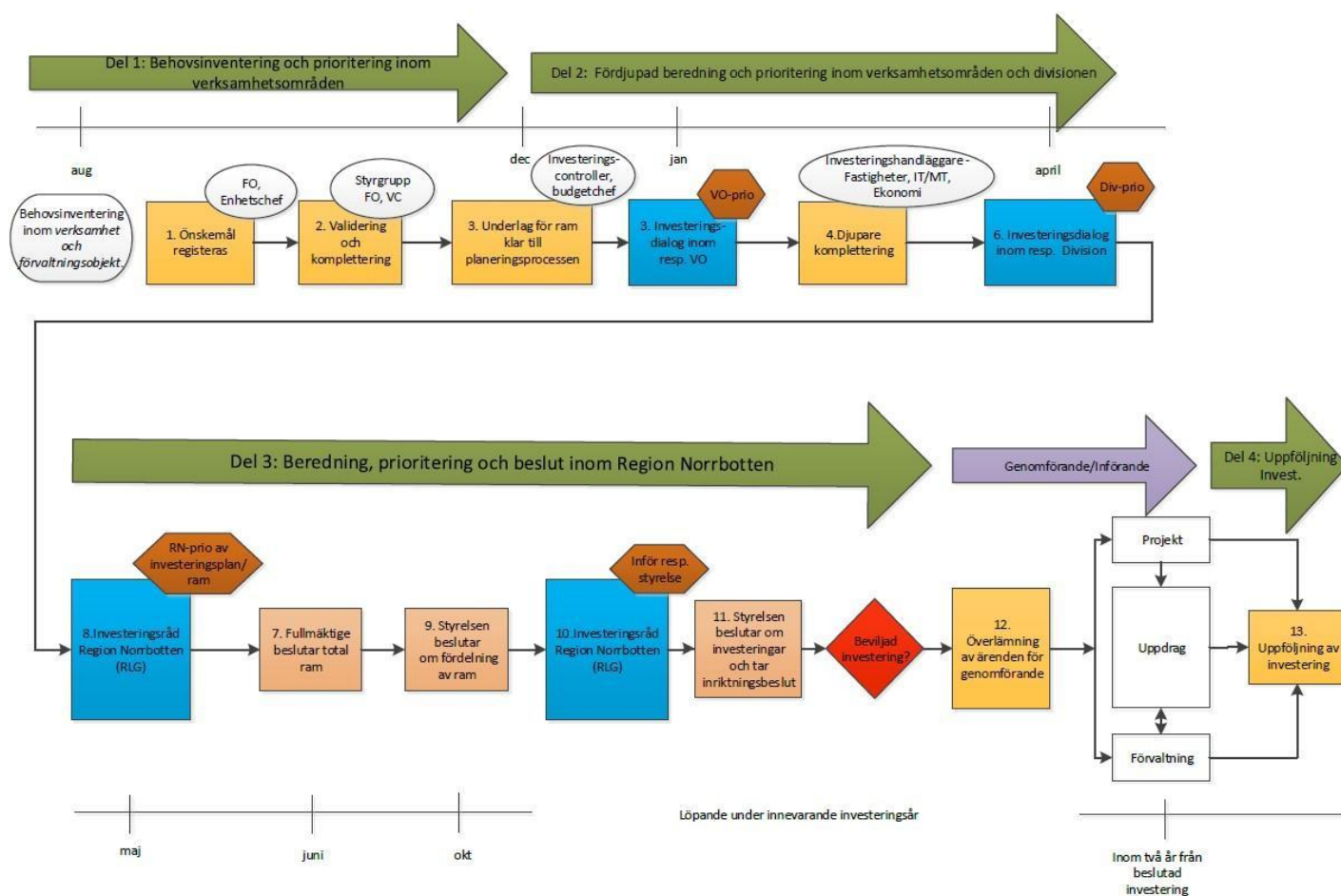
- Strategisk plan 2023-2025
- Regionstyrelsens plan 2023-2025
- Styrmodell för planering av investeringar med investeringsprocess
- Investeringar - Begrepp

Strategisk plan 2023-2025 och Regionstyrelsens plan 2023-2025 omfattar en beskrivning av resursfördelningen av ramar/anslag till respektive nämnd för dess verksamhet, politisk verksamhet samt investeringar. I dessa styrdokument fastställer regionfullmäktige investeringsram samt vilka investeringar som omfattas av den tilldelade ramen. Strategisk plan 2023-2025 omfattar även vilka stora investeringar som

planeras i Region Norrbotten de kommande åren samt vilka finansiella mål som har bäring på regionens investeringsramar¹.

Regionens investeringsprocess beskrivs i styrdokumentet *Styrmodell för planering av investeringar med investeringsprocess*. I dokumentet återfinns ett flödesschema över investeringsprocessen som i intervju beskrivs vara central för hur regionens investeringsprocess ska fungera. Processbeskrivningarna fokuserar på processen innan genomförandebeslut fattas för ett enskilt investeringsprojekt. Processflödet framgår av bild 1 nedan.

Bild 1 - Processflöde region Norrbottens investeringsprocess



Som framgår av bild 1 ovan delas regionens investeringsprocessen in i fyra huvudsakliga delar samt en tillkommande fas:

1. Behovsinventering och prioritering inom verksamhetsområden.
2. Fördjupad beredning och prioritering inom verksamhetsområden och divisionen.
3. Beredning, prioritering och beslut inom Region Norrbotten.
 - a. Genomförande/Införande

¹ Det framgår vidare att regionen har det finansiella resultatmålet om en procent av skatter och statsbidrag som möjliggör framtida behov av nya medicinska metoder och investeringar. Nyinvesteringar och nya metoder som ökar effektiviteten prioriteras.

4. Uppföljning investering.

Respektive del är tidsatt, med start i augusti två år innan budgetår, fortsättning under året innan budgetår och sen beslut avseende enskilda investeringar löpande under budgetår. Investeringsprojekt ska avslutas inom 2 år efter det att genomförandebeslut fattas.

De övergripande 4 delarna har investeringsprocessen i flödesschemat har vidare brutits ned i totalt 13 steg. Respektive steg beskriver en bit i investeringsprocessen och till varje steg 1-11 (del 1-3) anges vilken funktion/instans som är ansvarig. Ansvarsfördelning är inte tydliggjord i steg 12-13 som avser genomförande- respektive uppföljningsfasen av investeringsprojekt. Projektet hanteras då antingen i ett särskilt projekt, som uppdrag eller i ordinarie förvaltning. Skillnader i hantering i genomförandefasen beskrivs i dokumentet *Anskaffning av medicintekniska produkter*². Denna hantering beskrivs mer utförligt under revisionsfrågor 2 och 3 nedan.

Av processflöde i bild 1 ovan framgår vidare att underlag ska tas fram och diskuteras i samband med punkt 1-6. Däremot tydliggörs inte vad underlagen ska omfatta för uppgifter.

Det finns ett flertal stöddokument som komplement till *Styrmodell för planering av investeringar med investeringsprocess*. Ett antal av dessa framgår nedan:

- Investeringar - ansvar och roller
- Checklista behovsinventering investering
- Rutin - investeringsäskande
- Prioriteringsmodell Investeringar
- Investering - Uppföljning
- Redovisning av investeringar

Dokumenterna behandlar olika delar av regionens investeringsprocess.

Av dokumentet *Investeringar - ansvar och roller* framgår uppdelningen av ansvar och roller inom ekonomi- och planeringsavdelningen samt på divisionerna. Ekonomi- och planeringsavdelningen har bland annat ansvar för förvaltning och utveckling av rutiner och arbetssätt samt samordning av regionens investeringsprocess. Varje division utser en investeringshandläggare vars roll är att ha ett sammanhållande ansvar för beslutsprocessen för investeringar skapas på divisionsnivå.

Checklista behovsinventering investering är ett stöd vid behovsinventering och förbereder verksamheten att ta reda på den information som behövs inför registrering av en investering i investeringssystemet PRIO. PRIO är ett systemstöd för dokumentation och handläggning av investeringsärenden. Systemets funktionalitet och hur det används beskrivs mer utförligt under revisionsfråga 2 nedan.

Rutin - investeringsäskande beskriver processen för investeringsäskande med utgångspunkt i systemet PRIO.

I *Prioriteringsmodell Investeringar* anges vilka prioriteringsprinciper som ska appliceras då olika investeringsalternativ behöver vägas mot varandra. Prioriteringen består av två

² I intervju beskrivs att ett motsvarande dokument finns för informationsteknik.

delar. Prioritering utifrån angelägenhetsgrad och övriga aspekter vid prioritering. Alla behov prioriteras enligt prioriteringskategorierna 1, 2 och 3 utifrån angelägenhetsgrad. Inom de olika prioriteringskategorierna, rangordnas alla behoven utifrån ett antal parametrar. Det framgår vidare av rutinen att en motivering till varför man valt en viss prioritering ska finnas registrerat på ärendet.

I dokumentet *Investering - Uppföljning* beskrivs ansvaret för uppföljning av investeringar. Rutiner för uppföljning av investeringar redogörs för under revisionsfråga 4 nedan.

Av dokumentet *Redovisning av investeringar* framgår en beskrivning av hur bland annat immateriella tillgångar, kapitalinventarier, fastigheter och hjälpmedel ska redovisas.

Avvikelser från styrande och stödjande dokument

Av intervjuer framgår att det saknas ett övergripande styrande och stödjande dokument som reglerar vilka underlag som ska tas fram för olika investeringsprojekt inför beslut om genomförande. Detta regleras genom systemstödet PRIO, vilket tillämpas för IT/MT investeringar. Däremot tillämpas inte systemet i väsentlig utsträckning för fastighetsinvesteringar. Vidare beskrivs i intervjuer att de styrande och stödjande dokument som reglerar regionens investeringsprocess är anpassade till IT/MT investeringar. Det beskrivs vidare främst reglera investeringsprocessen för IT/MT investeringar, och inte i väsentlig utsträckning vara styrande för investeringar i fastigheter.

Bedömning

Finns ett tydligt regelverk avseende investeringar? (planering och tidsplaner, förkalkyler, beslut, löpande kontroll/uppföljning, utvärdering/efterkalkyler)?

Bedömning avseende IT/MT-investeringar - Delvis.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på att regionen har fastställt regelverk för framförallt identifiering, beredning och beslut av investeringar i såväl styrande som stödjande dokument. Vi konstaterar däremot att befintliga styrande och stödjande dokument för investeringsprocessen behöver uppdateras utifrån de nya regler för beslut om investeringar som fastställts under slutet av år 2022 och början av år 2023. Vidare noterar vi att dokumenterad investeringsprocess endast anger att beslutsunderlag ska finnas, men att det varken i styrande eller stödjande dokument regleras vad underlag ska omfatta. Detta anges dock i systemstödet PRIO.

Bedömning avseende fastighetsinvesteringar - Nej.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på att dokumenterad investeringsprocess inte beskrivs vara anpassad till hur inventering och beredning av investeringar i fastigheter. Vidare saknas det styr- och stöddokument eller systemstöd för att reglera genomförandet av fastighetsinvesteringar. Vi konstaterar slutligen att befintliga styrande och stödjande dokument för investeringsprocessen behöver uppdateras utifrån de nya regler för beslut om investeringar som fastställts under slutet av år 2022 och början av år 2023.

Med utgångspunkt i ovan noteringar rekommenderar vi regionstyrelsen att säkerställa att för regionens investeringsprocess styrande och stödjande dokument revideras och

uppdateras med utgångspunkt i den förändring av investeringsprocessen som håller på att arbetas fram och implementeras i regionen. Regelverket kan med fördel tydliggöras avseende vilka underlag som ska tas fram inför beslut om en investering samt vad uppföljning av investeringar till regionstyrelsen ska innehålla. Detta inte minst utifrån den mer tillitsbaserade styrmodell som regionen är i process att implementera.

Ändamålsenliga processer

Revisionsfråga 2: Finns ändamålsenliga processer utifrån beslutade regelverk?

lakttagelser

Som redogjorts för under revisionsfråga 1 ovan är de styrdokument och stöddokument som reglerar regionens investeringsprocess i huvudsak anpassade till och tillämpas för investeringsprocessen avseende IT/MT utrustning och inventarier. Dokumenten beskrivs däremot i intervjuer inte tillämpas i väsentlig utsträckning för investeringsprocessen inom fastighetsområdet.

I intervju beskrivs att både den investeringsprocess som beskrivs i styrande och stödjande dokument och regionens systemstöd för investeringar PRIO initialt var tänkta att omfatta samtliga investeringar, både i IT/MT och fastigheter. I intervjuer beskrivs en viktig orsak till att regelverket och tillgängligt systemstöd inte nyttjas i lika stor utsträckning för fastighetsinvesteringar är att fastighetsavdelningen genomgått och fortsatt är inne i en omfattande omorganisation. Denna beskrivs ha inneburit nedskärningar och att erfaren personal försvunnit, vilket medfört att rutiner och arbetssätt behövt etableras på nytt. Detta arbete beskrivs i intervju vara pågående vid tid för granskning, men har ännu inte resulterat i att styrande och stödjande dokument som reglerar investeringsprocessen för fastighetsinvesteringar har tagits fram. Behov av sådana dokument har identifierats av nyckelfunktioner inom regionen och vid tid för granskning pågår ett arbete med att sammanfoga fastighetsavdelningens framtagande av underlag till investeringsprocessen med regionens övriga budgetprocess. Vidare har behov att samordna berednings- och planeringsprocessen för investeringar i IT/MT och fastigheter på ett tydligare sätt identifierats som ett prioriterat utvecklingsområde. Arbete för att tillse detta beskrivs i intervju vara påbörjat men att det fortsatt finns betydande brister i samordningen.

Med utgångspunkt i detta har vi i nedan avsnitt separarerat beskrivningen av hur man inom regionen arbetar i olika skeden av investeringsprocessen beroende på om det avser en IT/MT investering eller en fastighetsinvestering.

Underlag till investeringsbehov

IT/MT

Region Norrbotten tillämpar förvaltningsmodellen PM3 för IT/MT utrustning och inventarier. I modellen delas ansvar för utrustning och inventarier upp mellan systemägare och objektägare. Ansvar och befogenheter mellan objektägare och systemägare regleras i dokumentet *Rollbeskrivningar FO "Objekt"*. Systemägare är tekniska förvaltare inom division Regionstöd. De svarar för att följa och identifiera investeringsbehov utifrån teknisk livslängd och servicebehov. Information om teknisk livslängd finns i förvaltningssystem och i anläggningsregister. Objektägare är ansvariga chefer inom vårdverksamhet. De svarar för att identifiera investeringsbehov utifrån ett

funktionsperspektiv och som kan bidra till effektivare eller mer högkvalitativ vård. Varje område (teknik och vård) har en långsiktig investeringsplan, vilken enligt intervju uppdateras kontinuerligt. Utgångspunkt är att verksamheten själv beskriver sitt behov och att MT/IT-förvaltare finns som stöd. I intervju uppskattas den samlade placeringshorisonten för IT/MT investeringar uppgå till cirka 5 år. Med högre träffsäkerhet, ju närmare nutid man tittar.

Fastighet

I intervju beskrivs att fastighetsavdelningen under de senaste åren har arbetat fram en underhållsplan för regionens fastigheter. Underhållsplan bygger på teknisk livslängd och beskrivs i intervju nyttjas för att identifiera behov av reinvesteringar i fastigheter. Däremot beskrivs i intervju att det saknas en lokalförsörjningsplan. En utvecklingsplan för Sunderby sjukhus finns framtagen enligt intervjuer. Det framgår vidare att det finns en önskan inom fastighet att detta framlägs även bör prioriteras och tas fram för resterande sjukhusområden och hälsocentraler i länet tillsammans med verksamheterna. Fastighet har lyft denna utredning i kommande investeringsplan 2024 och målet är att börja se över denna fråga tillsammans med verksamheten. Att ta fram denna typ av underlag för investeringar beskrivs i intervju vara ett identifierat utvecklingsområde och rekrytering av en lokalstrateg beskrivs däremot inte vara planerat i närtid. En utmaning härvidlag beskrivs i intervjuer vara att det saknas ett strategiskt ställningstagande från politiken som tydliggör var olika typer av vårdverksamheter ska bedrivas i regionen framöver.

I intervju beskrivs att det planerade underhållet finns dokumenterat i ett eget separat fastighetssystem, REPAB, från systemet hämtas det planerade underhållsbehovet som matats in samt återrapporteras när det blivit utfört, fastigheters underhållsingenjör ansvarar för att systemet är uppdaterat. Systemets planeringshorisont täcker hela byggnadens livscykel, uppgifterna från systemet ligger till grund vid upprättandet av den reinvesteringarbudget som lyfts in i investeringsprocessen. PRIO används inte i denna process. Underhållsbehov dokumenteras inte systematiskt i PRIO utan dokumenteras och följs framförallt av fastighetsförvaltare och projektledare inom fastighetsavdelningen. Dessa dokumenterar enligt uppgift vid intervju investeringsbehovet självständigt och efter egen preferens.

Beredning och prioriteringsprocess investeringar

IT/MT

Beredningsprocessen för investeringar i IT/MT sker enligt intervju i enlighet med den process som framgår av bild 1 ovan. Det innebär att en första dialog och prioritering av investeringsärenden sker mellan tekniska förvaltare och ansvarig personal och chefer inom regionens olika vårdavdelningar. I intervjuer beskrivs att det är tydligt vilka funktioner som fungerar som motparter till varandra i beredningsprocessen. I intervjuer beskrivs att man följer den prioriteringsmodell som finns och den även finns tillgänglig som stöd i investeringsystemet PRIO. Detta är också i PRIO som både enskilda investeringar och investeringsplan dokumenteras.

Fortsatt beredning och prioritering av investeringsplanen för IT/MT sker sedan på motsvarande sätt på divisionsnivå och slutligen på högst tjänstemannanivå i investeringsrådet/ledningsgruppen. I intervju beskrivs att den samlade

investeringsplanen fortlöpande prioriteras under denna process. En mer utförlig beskrivning av beredningsprocessen för IT/MT investeringar återfinns i bilaga 1 nedan.

Fastighet

I intervju beskrivs att beredning av investeringar i fastigheter sker mer ad hoc. Viss dialog beskrivs föras mellan framförallt chef inom vårdverksamheten och personal på fastighetsavdelningen, men dialogen är inte strukturerad så som för IT/MT investeringar och det beskrivs relativt vanligt att det är fastighetsavdelning själv som beslutar vilka fastighetsinvesteringar som ska prioriteras. Att inordna beredning av fastighetsinvesteringar i beredningsprocessen för IT/MT investeringar beskrivs vara ett pågående arbete. Vid tid för granskning beskrivs däremot att det inte är tydligt vilken motpart inom vårdverksamheten fastighetsförvaltare svarar mot; respektive vilken funktion inom fastighetsavdelningen som är motpart till vårdverksamheterna vid investeringsplanering.

Beslutsunderlag till investeringar - Systemstöd PRIO

IT/MT

Som beskrivits ovan är PRIO det systemstöd regionen använder för att dokumentera och följa investeringsärenden. Samtliga investeringsäskanden ska registreras i systemet och i samband med att ärendet handläggs ska uppgifter om investeringen dokumenteras i systemet. Det är också genom PRIO berörda chefer och medarbetare löpande kan få information om övergripande uppgifter om investeringen, ärendets status, kontaktperson etcetera. I systemet går det att filtrera fram registrerade investeringärenden baserat på verksamhetsenheter samt baserat på ett flertal andra parametrar. I systemet går till exempel att när ärendet skapades, övergripande vad det avser, koordinator (kontaktperson avseende investeringen), var i investeringsprocessen investeringen befinner sig samt om investeringen är beviljad och i så fall med vilken budget.

Av erhållna skärmdokument framgår vilka frågor som ska besvaras samt vilka uppgifter som behöver fyllas i som underlag till en investering. Dessa uppgifter är omfattande och avser bland annat övergripande uppgifter om organisation/placering, motivering, genomförandetyp, effekt på verksamheten, äskat belopp, uppskattad avskrivning och driftkostnad, bedömd prioritering samt kontaktperson för investeringen. Det finns även möjlighet att bifoga kompletterande dokument. För större investeringar, över 500 tkr, finns det en framtagen mall där mer utförliga uppgifter om investeringens ska dokumenteras. Mallen omfattar rubrikerna: Beskrivning av investeringen, Produktionskalkyl, Bemaning, Finansiering och Konsekvens. Under varje rubrik finns underfrågor som tydliggör vad som ska redogöras för.

Utgångspunkt är att uppgifterna fylls i av chefer eller medarbetare i vårdverksamheten i de fall det är de som äskar om investeringen. Kontroll att ifyllda uppgifter är rimliga och fullständiga beskrivs löpande göras under beredningsprocessen. Däremot beskrivs att antalet investeringsärenden som årligen registreras i PRIO uppgår till cirka 300-400 stycken. Det gör att handläggare inom systemförvaltning av IT/MT inte kan kontrollera alla investeringsäskanden som läggs upp i PRIO. I intervju beskrivs att det är relativt vanligt att denna kontroll föranleder att ärenden behöver kompletteras. Framförallt beskrivs det vara driftkostnader som är svåra att uppskatta för vårdverksamheten. I

intervju beskrivs att de generellt prioriterar beloppsmässigt större investeringar, men att det förekommer att beloppsmässigt mindre investeringar beslutas utan att underlagen i PRIO kvalitetssäkrats så att de är tillräckliga.

Vid tid för granskning görs utbildning av chefer och medarbetare inom vårdverksamheten i PRIO ad hoc och då oftast på begäran. Att skapa en allmän utbildning i PRIO för chefer inom vård-verksamheten beskrivs vara under övervägande men beslut i frågan har ännu inte fattats.

Fastighet

PRIO infördes enligt intervju under år 2017 och var från början tänkt att omfatta regionens samtliga investeringar. Av intervjuer framgår däremot att fastighetsavdelningen först i närtid börjat nyttja systemet för att registrera investeringsärenden. PRIO-ärende används för att hantera verksamhetsförändringar. Det planerade underhållet finns dokumenterat i ett eget separat fastighetssystem, REPAB, från systemet hämtas de planerade underhållsbehovet samt återrapporteras när det blivit utfört, underhållsingenjör ansvarar för att systemet är uppdaterat. Även förvaltare och fastighetscontroller deltar i arbetet med framtagandet av reinvesteringsbudget för de närmaste kommande åren.

Genomförande av investeringar

IT/MT

Det finns tre olika typer av genomförandeprocess för investeringar i IT/MT:

- Förvaltning
- Uppdrag
- Projekt

För samtliga tre finns det stödsystem och eller stöddokument som reglerar ansvarsfördelning och genomförandeprocessen.

De flesta investeringar är beloppsmässigt små och eller avser inköp som omfattas av ramavtal. Dessa inköp hanteras genom förvaltningsmodellen. Ansvarsfördelning och förfarande vid inköp (avrop/upphandling) beskrivs i dessa fall av dokumentet *Anskaffning av medicintekniska produkter*. Av dokumentet och intervju framkommer att det i huvudsak är ansvarig upphandlar/inköpare som svarar för att inköp sker i enlighet med beställning och gällande lagar och regler.

Om en investering är beloppsmässigt större, bedöms vara mer komplex eller det saknas ramavtal för produkten/tjänsten kan investeringen hanteras genom ett så kallat uppdrag. Uppdrag hanteras i UPPDRAGiL, vilket är en något förenklad version av systemverktyget PROJEKTiL. UPPDRAGiL ger riktlinjer och anvisningar för hur uppdrag ska bedrivas och styras i regionen. I dokumentet beskrivs bland annat beslutspunkter, faser, roller och dokumentmallar som tillämpas i UPPDRAGiL.

Om en investering bedöms beloppsmässigt stor eller särskilt komplex och det saknas upphandlat ramavtal kan investeringen hanteras genom projektmodellen PROJEKTiL. Ett motsvarande dokument som det beskrivet för UPPDRAGiL ovan finns för

PROJEKTIL, men som beskriver en mer omfattande projektprocess med fler beslutspunkter.

Fastighet

I intervju framkommer att det är Projektenheten inom fastighetsavdelningen som ansvarar för att genomföra enskilda investeringsprojekt inom fastighetsområdet. enheten leds av en teamledare, i vars uppgifter ingår att planera och resurssätta de projekt som ska genomföras.

Det finns ett antal stödjande dokument som är framtagna för att reglera genomförandeprocessen avseende fastighetsinvesteringsprojekt. Dessa dokument avser genomförande, kommunikation, uppföljning och redovisning av investeringsprojekt. I intervju beskrivs dock att dokumenten är i behov att revideras utifrån dels den förändrade styrningen inom regionen som helhet och den omorganisation som är pågående inom fastighetsavdelningen. En översyn av dokumenten är planerad, men det finns inget fastställt tidplan för när ny och eller reviderade versioner av befintliga stöddokument ska var framtagna.

I intervju beskrivs att en processutvecklare dedikerad fastighetsavdelningen ska anställas och att denna då ska få i uppdrag att se över och revidera samt ta fram nya stöddokument. Fastighetsavdelningen beskrivs dock i intervju ännu inte som organisation ha landat i ansvar, befogenhet och rollfördelning i tillräcklig utsträckning för att ett tillräckligt tydligt uppdrag ska kunna formuleras till en processutvecklare. Därför har man valt att avvakta rekrytering av en sådan funktion till åtminstone hösten 2023.

Fastighetsavdelningen har vid tid för granskning genomfört en upphandling och håller på att implementera av ett nytt dokument och informationsdelningssystem, webforum. Däremot beskrivs att fastighetsavdelningen inte nyttjar systemstöd för projektstyrning såsom till exempel PROJEKTIL.

I intervju beskrivs att det är projektledare som med stöd av teamledare svarar för att genomföra ett investeringsprojekt. Projektledaren svarar i praktiken för att efter eget omdöme och erfarenhet bedöma om en avstämning krävs med till exempel en representant för verksamheten.

Nyttjandegrad av investeringsbudget

Nyttjandegrad av investeringsbudget är inte ett nyckeltal som löpande följs upp och rapporteras till ansvariga politiska instanser. Vi har för granskningen inhämtat statistik avseende tilldelning av ram och utfall för investeringar avseende IT/MT och fastigheter åren 2018-2022. Tilldelad ram och utfall för dessa kategorier investeringar per år framgår i diagram 1 och 2 nedan.

Diagram 1 - Utfall och tilldelning av ram per år, åren 2018-2022, i mnkr, samt nyttjandegrad av investeringsbudget i procent över perioden, IT/MT

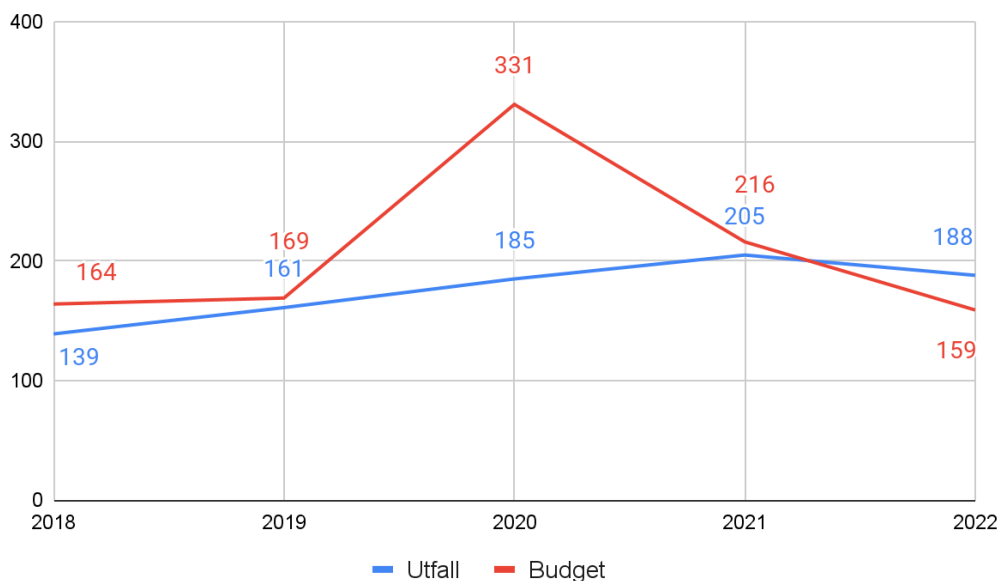
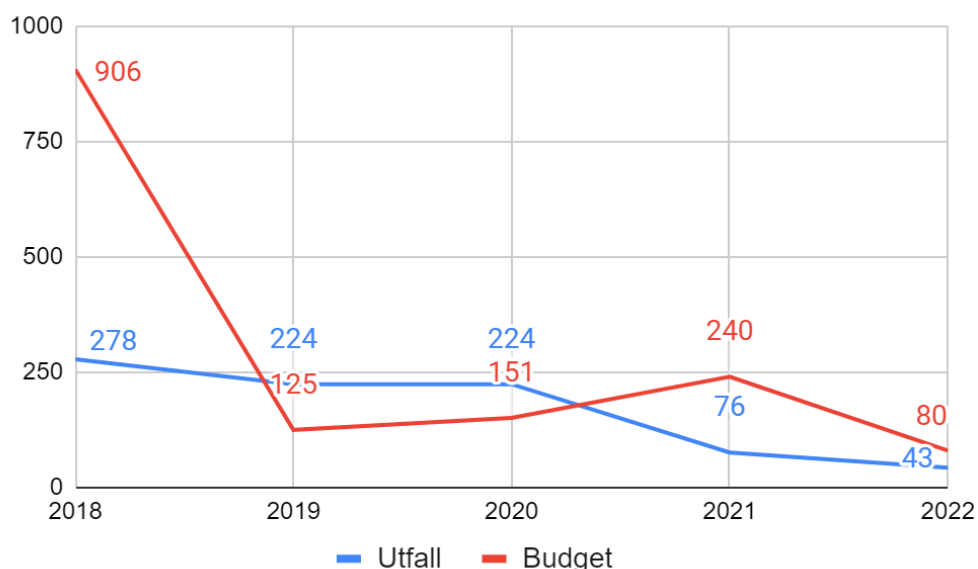


Diagram 2 - Utfall och tilldelning av ram per år, åren 2018-2022, i mnkr, samt nyttjandegrad av investeringsbudget i procent över perioden, Fastighet



Som framgår av diagram 1 och 2 ovan har nyttjandegraden av tilldelad ram för investeringar i både IT/MT och fastigheter varit relativt hög under perioden 2018-2022. För IT/MT uppgår nyttjandegraden till cirka 90 procent i snitt och för fastigheter uppgår nyttjandegraden till cirka 89 procent. I intervjuer beskrivs att en orsak till den relativt höga nyttjandegraden av investeringsbudgeten under ett flertal år är att det generellt har funnits ett större äskat behov av investeringar än faktiskt tilldelad ram.

I intervjuer beskrivs att om tilldelad ram för en investering inte kunnat nyttjas det första året har den i många fall flyttats över till nästa år. Vad gäller utrustning så finns det alltid utfall från flera års ramar i respektive år.

Bedömning

Finns ändamålsenliga processer utifrån beslutade regelverk?

Bedömning avseende IT/MT-investeringar - Ja.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på att det finns tillämpliga underlag för identifiering av investeringsbehov samt en inarbetad process för beredning och prioritering av investeringsärenden, som omfattar både tjänstemän och politisk nivå. Det är inom ramen för denna process tydliggjort vilka funktioner som är motparter till varandra i de olika delarna av processen. Vi konstaterar att det likaledes finns upparbetade arbetssätt och instruktioner för hur genomförandeprocessen av en investering går till. Tillämpliga systemstöd finns för samtliga delar av investeringsprocessen. Däremot noterar vi att den dokumentation om ett investeringsärende som ska fyllas i av verksamhetspersonal i PRIO är omfattande och att det inte finns en fastställd rutin för utbildning i hur systemet fungerar. Mot bakgrund av det rekommenderar vi Regionstyrelsen att se över behovet att ta fram en utbildning i PRIO och införa en rutin för regelbunden utbildning av verksamhetschefer i PRIO.

Bedömning avseende fastighetsinvesteringar - Nej.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på att det förutom underhållsplan saknas övergripande underlag för identifiering av investeringsbehov samt att det inte finns en inarbetad rutin för beredning och prioritering av investeringsärenden. Vidare konstaterar vi att tillgänglig systemstöd PRIO inte nyttjas i väsentlig utsträckning avseende fastighetsinvesteringsärenden samt att det delvis upplevs otydligt vilka funktioner inom vårdverksamheten och fastighetsavdelningen som är motparter till varandra. Fastighetsavdelningen saknar även aktuella och uppdaterade stöddokument avseende genomförande av investeringsprojekt samt har inte ett inarbetat systemstöd.

Verksamheternas delaktighet

Revisionsfråga 3: Är verksamheterna delaktiga i planerings- och genomförandeprocess?

lakttagelser

Under denna revisionsfråga redogörs för hur berörda verksamheter involveras vid planering respektive genomförande av investeringsprojekt. Fokus är på hur tydligt ansvar, roller och beslutsmandat är formaliserade och i vilken mån rutiner och processer för informationsdelning och samordning är etablerade.

Planeringsfasen

IT/MT

Som redogjorts för under revisionsfråga 2 ovan är det under planeringsfasen investeringsbehov identifieras. Detta sker både utifrån teknisk livslängd och utifrån funktion där nyinvesteringar samt reinvesteringar värderas utifrån medicinska behov, personella- och ekonomiska resurser samt krav från myndigheter. Det finns objektägare som är ansvariga chefer inom vårdverksamheten och som svarar för att identifiera investeringsbehov utifrån ett funktionsperspektiv och som kan bidra till effektivare eller mer högkvalitativ vård. Utgångspunkt är att verksamheten själv beskriver sitt behov och att MT/IT-förvaltare finns som stöd.

Fastighet

Förvaltningsmodellen avseende fastigheter utgår inte på ett uttalat sätt från PM3 modellens uppdelning i objekt- respektive funktionsansvar. Som beskrivits under

revisionsfråga 2 ovan är det generellt fastighetsförvaltare som med stöd av övriga fastighetsavdelningen svarar för att identifiera och bereda ett lokalbehov i samband med investeringsprocessen.

I intervju beskrivs vidare att det inte är reglerat i styrande- eller stödjande dokument eller fullt ut tydligt i arbetsrutiner vilket beslutsmandat verksamhetsrepresentanter har i planeringsfasen, och specifikt programskedet³ av ett investeringsprojekt. Det beskrivs också i intervju saknas en eller flera sammanhållande funktioner inom vårdverksamheten som kan fungera som motpart till de funktioner inom fastighetsavdelningen som är involverade i planering av fastighetsinvesteringsprojekt. Detta beskrivs i intervju medföra att hur aktiv vårdverksamheten är med synpunkter och inspel på planerad byggnation varierar beroende på omfattning och typ av projekt samt beroende på hur aktiv den berörda vårdverksamhetens företrädare är. Det saknas en tydlig brytgräns för när verksamhetsrepresentanter bör och kan komma med inspel och synpunkter på en planerad byggnation.

Genomförandefasen

IT/MT

Som beskrivits under revisionsfråga 2 ovan kan en investering efter beslut genomföras antingen som *Projekt*, *Uppdrag* eller *Förvaltning*. Landar det i ett Projekt så används systemstödet Projektil men är det av mindre karaktär landar det i Uppdrag i systemet Uppdragil (en avknoppning av Projektil i förenklad form för att hantera något mindre aktiviteter). Det framgår vidare av intervjuer att majoriteten av alla ärenden hamnar i Förvaltning där man använder sig av PM3 som förvaltningsmodell. PM3 bygger på att det finns en teknikägare och en verksamhetsägare.

Oavsett enligt vilken modell ett investeringsprojekt genomförs anges en koordinator i systemstödet för ärendehantering PRIO. Vem koordinatören är kan skilja sig åt, men koordinatören ska alltid ansvara för att skapa framdrift i projektet. Det är vidare koordinatören som verksamheten kan kontakta om det finns några frågeställningar avseende status för projektet under genomförandefasen.

Koordinatören svarar för att stämma av vad som ska beställas med berörd verksamhet och tar därefter fram ett underlag baserat på beslutad ram och registrerade uppgifter i PRIO. Det skickas till inköpsavdelningen inom regionen som genomför inköp och upphandling. Vid ett beslut av en investerings genomförande hanteras för IT/MT i princip helt av upphandlingsavdelningen. Rutin för möte med verksamheten inför upphandling finns. Vidare finns rutin att ta fram en upphandlingsplan som matchar investeringsplanen. Det är utifrån denna upphandlingsplan som inköp och upphandling genomförs. Denna upphandlingsplan finns tillgänglig för verksamheten. När upphandling genomförts finns rutin att kontakta och oftast ha ett möte med verksamheten inför överlämning/instalation av inköpt eller upphandlad utrustning. Upphandlare och projektledare inom IT/MT ansvarar för att dessa kontakter sker med berörd vårdverksamhet.

³ Programskedet är ett skede inför själva byggnationen av en fastighet då man utreder och ska landa i hur utformning och planlösningen ska se ut. För vårdbyggnader handlar det ofta om att ta fram till exempel ett rumsfunktionsprogram.

Fastighet

Som redogjorts för ovan saknas det styrande och stödjande dokument som praktiskt används för att styra och reglera hur genomförandet av ett investeringsprojekt som avser en fastighet.

I intervju beskrivs det finns inom fastighetsavdelningen tre enheter och att en av dessa svarar för att genomföra projekt. Enheten ansvarar för att genomföra samtliga fastighetsinvesteringsprojekt och leds av en teamledare. Teamledare ansvarar för att fördela resurser och planera för genomförandet. Det finns ett antal projektledare som stöttar och genomför projekt. När en investering är färdigställd sker det en slutbesiktning och överlämning till förvaltaren på fastighetssidan.

I dagsläget är det upp till varje projektledare att fastställa sitt arbetssätt för att dela information med berörd verksamhet och fånga upp synpunkter från verksamheten under projektets genomförande. I intervju anges att det skulle kunna underlätta att ha en specifik funktion från verksamheten som är kontaktperson till projektledare i samband med genomförande av byggprojekt. Detta för att tydliggöra vilken eller vilka funktioner inom vårdverksamheten som har mandat att inkomma med önskemål om ändringar i utformning av en byggnation under genomförandefasen.

Internhyresmodell

Det pågår en översyn av regionens internhyresmodell, med syfte att investeringsreslaterade kostnader ska hamna så nära den berörda verksamheten som möjligt. Den tidigare modellen har tillämpat hyrestillägg för den utökade investeringskostnaden, där investeringskostnad har belastat berörd verksamhet. Kostnader för verksamhetsanpassade investeringar ska fortfarande fördelas per verksamhet som nyttjar lokalen. Anledningen till att en ny hyresmodell ska tas fram är att hyresmodellen är självkostnadsbaserad och har under några år inte reviderats efter Region Norrbotten infört komponentavskrivning. Den nya internhyresmodellen har därmed uppdaterad självkostnad samt implementerat en lokalbank i syfte att fördela om kostnader för tomma lokaler från verksamheten till Division Regionstöd/Fastigheters. Revidering har även skett gällande avtalstider och uppsägning, i syfte att skapa incitament att ständigt se över verksamhetens lokalbehov och lokalnyttjande.

Bedömning

Är verksamheterna delaktiga i planerings- och genomförandeprocess?

Bedömning avseende IT/MT-investeringar - Ja.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på att det finns ett etablerat arbetssätt och process för att involvera berörda verksamhetsrepresentanter vid planering av investeringsprojekt och i investeringsprocessen. Genomförande av investeringar i IT/MT utrustning och inventarier hanteras i huvudsak av inköp och upphandlingsavdelningen. Däremot finns en utsedd och dokumenterad kontaktperson för hela projektet i systemstödet PRIO. Ett etablerat arbetssätt för att stämma av och inhämta inspel från berörd verksamhet inför upphandling och inför överlämning/installation av utrustning eller inventarier beskrivs.

Bedömning avseende fastighetsinvesteringar - Nej.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på att det inte i tillräcklig utsträckning är tydliggjort vilken roll olika verksamhetsrepresentanter har vid planering respektive genomförande av bygg- och anläggningsprojekt. Informationsdelning med och inhämtande av synpunkter från verksamhetsrepresentanter inför och i samband med genomförande av investeringsprojekt beskrivs med anledning av det ske på en från fall till fall basis som utgår från ansvarig projektledares bedömning och erfarenhet samt hur aktiv beställande vårdverksamhet är.

Utifrån detta rekommenderar vi regionstyrelsen att säkerställa att det tydliggörs i vilket skede av ett investeringsprojekt som verksamhetsrepresentanter har möjlighet att inkomma med synpunkter på planerad investering.

Uppföljning och rapportering

Revisionsfråga 4: Sker uppföljning och rapportering fortlöpande till styrelsen och berörda nämnder?

lakttagelser

Regler för uppföljning och rapportering anges i styrdokumentet *Investeringar - Uppföljning*. Beslutade kapitalinvesteringar följs upp enligt beslutsinstans. Åtterrapporering av investeringsutgifter görs för samtliga typer av investeringar i sammanställd form i månadsrapporten per april respektive augusti samt i årsrapporten. För investeringar i fastigheter anges att såväl periodens och årets kostnader som totalt upparbetade kostnader från projektets början ska följas. Vidare anges att både nya och avslutade fastighetsinvesteringsprojekt ska avrapporteras per objekt i samband med rapporteringen per april och augusti.

I *Investeringar - Uppföljning* anges vidare att en avstämning per objekt ska göras efter en investering. Efterkalkyler av investeringar i större projekt (över 500 tkr) ska rapporteras till regionstyrelsen senast 3 månader efter avslutad investering. Efterkalkyl för alla ny-, till- och ombyggnadsprojekt ska redovisas till regionstyrelsen. Vidare ska efterkalkyler för vissa mer omfattande investeringar (över 500 tkr) också göras efter en eller ett par år för att visa om kalkylerade effektiviseringar kunnat hämtas hem i enlighet med vad som angavs vid beslutstillfället. Vid dessa större investeringar ska även funktion och måluppfyllelse följas upp. Kravet på efterkalkyler gäller samtliga investeringar i fastigheter (oavsett om de aktiveras eller inte). Efter projektet är avslutat görs en efterkalkyl och projektet aktiveras i AR. Divisionsstaben ansvarar för att avstämmningar respektive efterkalkyler görs och dokumenteras. Avrapportering görs till beslutande instans/person.

I intervjuer beskrivs att uppföljning och rapportering sker per tertial (april, oktober och helår i form av årsredovisning). Det framgår även att uppföljning av investeringar görs även månadsvis i en så kallad ledningsrapport där det bland annat framgår utfall mot budget på total nivå vad gäller investeringar för både utrustning och fastigheter. Denna rapport ingår som bilaga till regiondirektörens rapport och når därmed också politiken. Uppföljningen som sker per tertial är av en övergripande uppföljning kring investeringarna och av en mer ekonomisk karaktär i form av utfall mot tilldelad budgetram. Det är främst ekonomiavdelningen som har ansvaret för arbetet med uppföljningen. Det framgår vidare av intervjuer att det inte finns utarbetade rutiner kring framtagande av slutredovisning och efterkalkyl av investeringarna. Efterkalkyler och

slutredovisning är sällan förekommande och har skett i ett fåtal fall på de mer omfattande investeringarna i samband med att de avslutats. Dessa uppföljningar har fokuserat på om den tilldelade ramen har efterföljts. Av intervju med representant från regionstyrelsen bekräftas att det inte sker någon ytterligare uppföljning än ovan nämnt.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av delårsrapporter 2022 (april och oktober) och årsredovisning för Region Norrbotten 2022. Av rapporterna, både delårsrapporter och av årsredovisningen, framgår en uppföljning kring tilldelad ram för investeringarna och hur regionen har investerat under året avseende fördelningen inom fastigheter och inventarier. Av årsredovisningen 2022 framgår att det från 2022 års ram har tagits beslut om investeringar för 238 mnkr. Under året har regionen investerat totalt 242 mnkr. 127 mnkr av årets investeringsutfall är beslutade under tidigare år. Det framgår även av rapporterna en redovisning av fastighetsinvesteringar mot beslutad totalutgift.

I samband med granskningen har vi genomfört en protokollsgenomgång av regionstyrelsens sammanträdesprotokoll från februari 2022 till maj 2023 som visar att rapportering sker i allt väsentligt enligt givna direktiv vad gäller del- och helårsrapporter. Däremot har vi inom ramen för vår protokollsgenomgång inte noterat att någon efterkalkyl och slutredovisning förekommit.

Utöver ovan nämnda har vi inte noterat att det genomförs någon annan form av uppföljning och rapportering till styrelsen kopplat till investeringar.

Bedömning

Sker uppföljning och rapportering fortlöpande till styrelsen och berörda nämnder?

Delvis.

Bedömningen gäller för både IT/MT- och fastighetsinvesteringar.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på att fastställd rutin avseende efterkalkyl och slutredovisning inte följs. Vi konstaterar att löpande rapportering avseende investeringar sker i enlighet med fastställt regelverk, men noterar samtidigt att den rapportering som delges regionstyrelsen är på en övergripande nivå. I och med den nya ambitionen att implementera en mer tillitsbaserad styrning bedömer vi att det kommer att bli än viktigare att stärka uppföljning och rapportering av investeringar.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Norrbotten genomfört en granskning. Granskningens syfte är att bedöma om regionstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi, långsiktighet, förutsägbarhet och intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen *i allt väsentligt* säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess avseende IT/MT inventarier och utrustning utifrån perspektiven ekonomi, långsiktighet, förutsägbarhet och intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen *ej* säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess avseende fastigheter utifrån perspektiven ekonomi, långsiktighet, förutsägbarhet och intern kontroll.

Rekommendationer

Efter genomförd granskning rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- Säkerställa att för regionens investeringsprocess styrande och stödjande dokument revideras med utgångspunkt i den förändring av investeringsprocessen som håller på att arbetas fram och implementeras i regionen.
- Säkerställa att styrande och stödjande dokument som reglerar investeringsprocessen och hantering av enskilda investeringsärenden avseende fastighetsinvesteringar tas fram och implementeras.
- Se över behovet att ta fram en utbildning i PRIO och införa en rutin för regelbunden utbildning av verksamhetschefer i PRIO.
- Säkerställa att det tydliggörs i vilket skede av ett investeringsprojekt som verksamhetsrepresentanter ska ha möjlighet att inkomma med synpunkter på planerad investering.
- Överväga om en mer omfattande uppföljning av regionens investeringsverksamhet bör delges styrelsen.
- Säkerställa att en rutin för slutredovisning eller motsvarande av genomförda investeringsprojekt tas fram och implementeras.

Bilagor

Bilaga 1

Av intervjuer framgår att det är förvaltningsledarna som driver dialogerna med verksamhetsområdena inom IT/MT. Gemensamma dialoger förs från både teknik- och vårdverksamheten för att se över de listor som upprättats med olika behov, i detta steg prioriterar man och ser över vilka investeringar som ska finnas med för hela divisionen. Därefter förs dialoger på divisionsnivå. Varje division utser en investeringshandläggare vars roll är att ha ett sammanhållande ansvar för beslutsprocessen för investeringar skapas på divisionsnivå. Investeringshandläggaren lämnar underlag till Investeringsrådet och den som är centralt ansvarig för investeringarna på koncernnivå. Investeringshandläggarna har bland annat ansvar för att granska äskanden och vid behov begära in kompletteringar, sammanställa beslutsunderlag för investeringar, rapportering, uppföljning av beslutat belopp/inventarieobjekt gentemot inköp samt förvalta och vidareutveckla Direktiv för investeringar och äskandedatabasen, i samråd med Ekonomi- och planeringsenheten.

Förberedande investeringsråd har i uppdrag att på divisionsnivå göra en prioritering av investeringsärenden. Förberedande Investeringsråd genomförs årligen i februari med representanter från bland annat Länssjukvårdens ledningsgrupp, Länsteknik och IT-/MT-avdelningen respektive Närsjukvårdens ledningsgrupp, och Fastigheter. De förberedande investeringsråden bedömer de aktuella investeringsäskandena från respektive länsklirik/ närsjukvårdsområde med fokus på behov och prioritering för divisionen samt bedömning av komplexitet och påverkande faktorer såsom fastigheter, IT-infrastruktur, integrationer och strålskydd. Uppdraget är att ta fram ett prioriterat investeringsunderlag med aktuella reinvesteringar samt nyinvesteringar inom respektive division och göra en bedömning om vilka ärenden som ska lyftas till regionstyrelsen.

Investeringsrådet träffas årligen i mars, med fokus på regionens totala behov av investeringar samt regionens ekonomi, med representanter från respektive divisionsledning, IT-/MT-avdelningen och ekonomiavdelningen. Inför Investeringsrådet har en beredningsgrupp i uppdrag att bereda och sammanställa investeringsärenden. Med hänsyn tagen till alla investeringsärenden tilldelas respektive division ett förhandsbesked om kommande ramtilldelning. Sammanställande är regionens budgetchef och övriga deltagare är MT-strateg, samt respektive divisionschefer, upphandlingschef och investeringsansvarig för regionen.

2023-06-16

Kristian Damlin

Jesper Häggman

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Region Norrbottens revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 24 februari 2023. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.