



Granskning av implementering av förvaltningsorganisation

Granskning

Region Blekinge

KPMG AB

2021-12-03

Antal sidor 14



Region Blekinge
Implementering av förvaltningsorganisation
2021-12-03

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning	3
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	3
2.3	Metoder	4
2.4	Projektorganisation	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Övergripande beslut gällande implementering av ny organisation	5
3.2	Utvecklingsbehov och åtgärder utifrån införandet av ny organisation	10
3.3	Utvärdering av organisationsförändringen	12
4	Slutsats och rekommendationer	13

1 Sammanfattning

Vi har av Region Blekinges revisorer fått i uppdrag att granska regionstyrelsens implementering av regionens förvaltningsorganisation kopplat till regionbildningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen 2021.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att regionstyrelsen till stor del har implementerat den organisation som beslutats att gälla från och med 1 januari 2019. Vi grundar vår bedömning på att såväl den politiska organisationen som förvaltningsstrukturen samt regionens styrmodell har implementerats i enlighet med fattade beslut.

Vi kan dock konstatera att utvecklingsarbete kvarstår för att till fullo uppnå intentionerna med den nya organisationen. Sedan den nya organisationen infördes har förändringar skett i såväl den politiska styrningen som i tjänstemannaorganisationen genom förändringar på centrala chefsposter. Därtill har regionfullmäktige efter regionbildningen gett nya uppdrag till regionstyrelsen som berör organisering och utformning av delar av förvaltningsstrukturen vilket ytterligare påverkat implementeringen av förvaltningsorganisationen. Vi kan även konstatera att det funnits politiska meningsskiljaktigheter kring roller och ansvar då revidering av regionstyrelsens reglemente återremitterats ett flertal gånger. Därtill har Covid-19-pandemin medfört att utvecklingsarbetet i vissa delar har stannat av.

I granskningen framkommer att det finns behov av att utveckla ledningsstrukturer och tydliggöra roller och uppdrag i syfte att skapa ett gemensamt regiontänk och stärka samverkan mellan förvaltningarna. Vi ser det som positivt att det pågår ett utvecklingsarbete inom regionledningsgruppen för att stärka ledningsarbetet och samverkan inom regionen och ser det som viktigt att åtgärder fortsatt vidtas för att stärka arbetet.

Vid granskningstillfället har det inte genomförts någon utvärdering av organisationsförändringen. Däremot pågår en utvärdering av den politiska organisationen vilket vi bedömer som viktigt i syfte att synliggöra eventuella otydligheter i roller och ansvar. Sammantaget bedömer vi att regionstyrelsens förutsättningar att utöva en ändamålsenlig styrning, ledning och uppföljning av verksamheten och möjligheten att nå intentionerna med en ny regionorganisation påverkas utifrån de utvecklingsområden som identifierats i granskningen.

Mot bakgrund av genomförd granskning och slutsatserna ovan rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- Genomföra en utvärdering av organisationsförändringen i syfte att identifiera utvecklingsområden och behov av åtgärder för fortsatt utveckling av organisationen för att nå intentionerna med regionbildningen och övergripande vision och mål.
- Säkerställa att uppdragen som regionfullmäktige gav till regionstyrelsen i regionplan 2020-2022 som berör förvaltningens organisation och uppdrag genomförs och återspeglas i rapporterna.
- Utifrån regionstyrelsens uppsiktsplikt vidta åtgärder för att stärka samverkan mellan nämnderna i syfte att uppnå gemensamma mål och ett regiontänk.

2 Inledning

Vi har av Region Blekinges revisorer fått i uppdrag att granska regionstyrelsens implementering av regionens förvaltningsorganisation kopplat till regionbildningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Region Blekinge i sin nuvarande form bildades 1 januari 2019. I samband med att den nya regionen skulle bildas fattades ett antal beslut om den nya regionens organisation. Dåvarande landstingsfullmäktige beslutade den 27 november 2017 om den politiska organisationen. Samtidigt gav fullmäktige dåvarande landstingsstyrelsen i uppdrag att under vårterminen 2018 fatta beslut om tjänstemannaorganisation. Landstingsstyrelsen beslutade i april 2018 om förvaltningsstruktur att gälla från 1 januari 2019. I juni fastställde styrelsen det som benämndes den inre förvaltningsstrukturen.

Val av organisation är ett styrmedel för att styra en organisations verksamhet för att nå vision, verksamhetsidé, uppdrag och mål.

Revisorerna vill pröva frågan om styrelsen implementerat förvaltningsorganisationen i enlighet med fattade beslut.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen är att bedöma om styrelsen implementerat en förvaltningsorganisation i enlighet med fattade beslut som stödjer den politiska organisationen och regionens arbete på ett ändamålsenligt sätt. Granskningen omfattar följande revisionsfrågor:

- Har regionstyrelsen implementerat den organisation som beslutats?
- Har regionstyrelsen eller förvaltningen identifierat utvecklingsbehov rörande förvaltningsorganisationen och vilka åtgärder har vidtagits eller planerats med anledning av det?
- Har regionstyrelsen genomfört någon utvärdering av organisationsförändringen? Om så är fallet, visar utvärderingen att förvaltningsorganisationen på ett ändamålsenligt sätt stödjer regionens politiska organisation och regionens arbete mot det som fullmäktige har beslutat?

Granskningen omfattar regionstyrelsens övergripande beslut och åtgärder kopplat till organisationsförändringen i samband med regionbildningen. Övriga nämnder som ingått i regionbildningen och som varit påverkade av organisationsförändringen har ej ingått i granskningen. Således har inga beslut och åtgärder som fattats av övriga nämnder kopplat till regionbildningen och implementeringen av ny förvaltningsorganisation granskats inom ramen för denna granskning.

2.2 Revisionskriterier

Vi kommer att bedöma om styrelsen uppfyller

- Kommunallagen 6 kap
- Politiska beslut om organisationsförändringen kopplat till regionbildningen



Region Blekinge
Implementering av förvaltningsorganisation
2021-12-03

- Andra interna regelverk, policys och beslut.

2.3 Metoder

Granskningen har genomförts genom dokumentgranskning av politiska beslut och styrdokument kopplat till implementeringen av den nya förvaltningsorganisationen i samband med regionbildningen.

Vi har även genomfört intervjuer och avstämningar med berörda tjänstepersoner och förtroendevalda. Intervjuer har genomförts med regiondirektör, ekonomidirektör, HR-direktör, kanslichef, samt regionstyrelsens presidium.

2.4 Projektorganisation

Granskningen har utförts av Ida Brorsson, certifierad kommunal revisor och specialist och Evelina Witoft, granskare förvaltningsrevision, under ledning av Lars Jönsson, certifierad kommunal revisor. Veronica Hedlund Lundgren, certifierad kommunal revisor, har varit kvalitetssäkrare.

Samtliga intervjuade har givits möjlighet att faktakontrollera rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Övergripande beslut gällande implementering av ny organisation

Organisationsförändringen innebar att Landstinget Blekinge och Kommunalförbundet Region Blekinge den 1 januari 2019 gick samman och bildade en regionkommun. Utarbetandet av den nya regionen genomfördes gemensamt av Landstinget Blekinge, Region Blekinge och kommunerna i regionen. Som stöd i arbetet tillsattes en tjänstemannagrupp samt en politisk styrgrupp och en politisk referensgrupp. Grupperna ansvarade för att ta fram förslag till den nya organisationens vision, verksamhetsidé och uppdrag.

Införandet av en ny förvaltningsorganisation grundades i ambitionen att ge bättre förutsättningar att arbeta sammanhållet och långsiktigt med utvecklingen av samhällsservice och därigenom bidra till att göra regionen mer attraktiv. En ny region har syftat till att medborgarna fått större möjlighet att påverka den regionala utvecklingen genom att frågorna flyttas från Kommunalförbundet Region Blekinge där regional utveckling tidigare ingick, till att ligga under regionfullmäktige. Genom att initiera en gemensam region har regionens arbete centraliserats under samma ledning.

Tabellen nedan återger när och vilka beslut från 2017 och framåt som fattats av landstingsfullmäktige och landstingsstyrelsen/regionstyrelsen kopplat till regionbildningen.

År	Datum	Beslut
2017	27 november	Landstingsfullmäktige beslutar att Landstinget Blekinge blir Region Blekinge fr.o.m. den 1 januari 2019
	27 november	Landstingsfullmäktige beslutar om ny politisk organisation för Region Blekinge
2018	9 april	Landstingsfullmäktige beslutar om ny styrmodell för Region Blekinge
	25 april	Landstingsstyrelsen beslutar om förvaltningsstruktur för Region Blekinge
	18 juni	Landstingsstyrelsen beslutar om organisation inre förvaltningsstruktur för Region Blekinge
	19 september	Landstingsstyrelsen föreslog fullmäktige att besluta om kommunalförbundet Region Blekinges avveckling fr.o.m. 1 januari 2019 samt att styrelsen ska agera likvidator
2019	23 januari	Regionstyrelsen beslutar om ny delegationsordning

2020

18 mars

Regionstyrelsen beslutar om dokumentation av Region Blekinges övergripande ledningsprocess

Politisk organisation

I bilden nedan illustreras den politiska organisation som fastställts i Region Blekinge genom regionbildningen. Den nya politiska organisationen innefattar från 1 januari 2019 fem nya nämnder: hälso- och sjukvårdsnämnden, tandvårdsnämnden, regionala utvecklingsnämnden, kultur- och bildningsnämnden samt trafiknämnden. Vidare har ett regionalt samverkansråd knutits till regionstyrelsen vars syfte är att ta fasta på alla gemensamma frågor som berör regionens kommuner och den nya organisationen. Regionstyrelsen har även fått tre nya utskott: personalutskottet, serviceutskottet samt folkhälsoutskottet¹.



Styrmodell

I november 2017 fattade Landstingsstyrelsen beslut om vision, verksamhetsidé och uppdrag².

Vision

- Den bästa livsmiljön för hållbar tillväxt och god hälsa

Verksamhetsidé

- Region Blekinge leder utvecklingen för ett attraktivt Blekinge med god livsmiljö för invånare, företag och besökare

¹ Regionstyrelsen, Protokoll 2017-11-08

² Styrmodell och styrformer för Region Blekinge, Landstingsdirektörens stab, Mars 2018 (2017/01338)

Uppdrag

- Region Blekinges uppdrag är att främja en hållbar utveckling i hela Blekinge. Ansvarsområden är hälso- och sjukvård, folkhälsa, regional tillväxt, infrastruktur, kollektivtrafik, kultur och bildning.

Den 9 april 2018 fastställde regionfullmäktige Region Blekinges nya styrmodell. Styrmodellen består av fem perspektiv som ska styra regionens verksamhet på samtliga nivåer. Perspektiven avser Invånare och samhälle, Kvalitet och process, Kompetens, Miljö och hållbarhet, samt Ekonomi. Det första perspektivet är överordnat resterande. Under varje perspektiv anges ett antal inriktningsmål och insatsområden. Inriktningsmålen ska följas upp årligen och målen och insatsområden kan avse både den övergripande verksamheten och utgöra riktade uppdrag till enskilda nämnder. Nämnderna ska vidare bryta ner mål och insatsområden i sina verksamheter och i sina verksamhetsplaner återge hur arbetet med att uppnå målen planeras, genomförs och följs upp³.

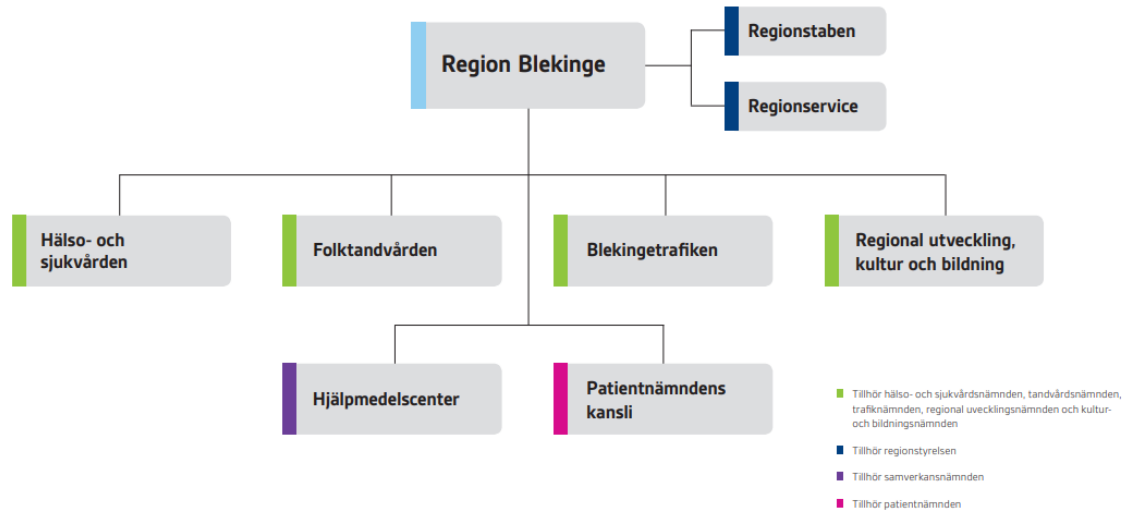
Förvaltningsstruktur

Inför regionbildningen fick regiondirektören i uppdrag att utarbeta förslag till ny förvaltningsorganisation och inre förvaltningsstruktur utifrån den politiska organisation som fastställts. Även om det ligger inom regiondirektörens befattning att fatta beslut om den inre organisationen gav fullmäktige landstingsstyrelsen i uppdrag att fatta beslut om tjänstemannaorganisation under vårterminen 2018 i förankringssyfte.

Den 25 april 2018 beslutade landstingsstyrelsen om ny förvaltningsstruktur för Region Blekinge. Beslutet gällande ny förvaltningsorganisation växte fram ur behovet av att utveckla och skapa bättre förutsättningar för hälso- och sjukvården i den nya regionen. Den nya förvaltningsstrukturen innefattar Regionstab, Hälso- och sjukvård, Tandvård, Regional utveckling och kultur och bildning, Kollektivtrafik, Regionservice, samt Patientnämndens kansli och Hjälpmedelscenter⁴. Nedan illustreras den nya förvaltningsorganisationen per 1 januari 2019.

³ Styrmodell och styrformer för Region Blekinge, Landstingsdirektörens stab, Mars 2018 (2017/01338)

⁴ Förslag till beslut om förvaltningsstruktur fr o m 1 januari 2019, LD-staben, 2018-03-39



Inre förvaltningsstruktur

Den 18 juni 2018 beslutade landstingsstyrelsen om ny inre förvaltningsstruktur för Region Blekinge. Enligt beslutet avser förändringen möjliggöra ett utökat samarbete över förvaltningsgränserna genom att stabsresurser kan flyttas mellan förvaltningarna vilket ämnas leda till ökad effektivitet och flexibilitet.

Genom den nya organisationen innefattar regionstaben Ekonomi, HR, Planering och utveckling, Digitalisering, Kommunikation och Kansli⁵. Hälsa- och sjukvårdsförvaltningen omorganiserades där samtliga områden kopplade till hälsa- och sjukvård integrerades under samma förvaltning (tidigare var verksamheten organiserad i tre separata förvaltningar och nämnder), med undantag för tandvården som fortsatt är en egen förvaltning. Med tre separata förvaltningar och nämnder tenderade ärenden enligt de intervjuade att studsas mellan nämnderna då de ansvarade för olika områden inom hälsa- och sjukvård. Denna problematik har enligt de intervjuade avväjts genom att samtliga förvaltningar numera har samlats under en gemensam förvaltning och en nämnd.

Övergripande ledningsprocess

Syftet med dokumentet är att tydliggöra viktiga moment i Region Blekinges övergripande ledningsprocess samt vem som ansvarar för respektive del. Arbetet beskriver ledningsprocessen i regionen under 2020 och framåt.

Regionplan med budget anger övergripande inriktning, mål samt ekonomiska ramar för Region Blekinge och omfattar en rullande planperiod om tre år. Region Blekinge följer upp sin verksamhet genom årsredovisning, delårsbokslut och månads- och tertialrapporter, samt genom nämndernas verksamhetsberättelser⁶. Regionstyrelsens arbetsutskott och nämndpresidierna har dialoger utifrån måluppfyllelse och ekonomiskt resultat och förutsättningar för kommande år. Resultatet av dessa dialogmöten rapporteras tillbaka till regionstyrelsen som ett verktyg i styrelsens uppsiktsplikt över

⁵ Organisation inre struktur Region Blekinge, 1 januari 2019

⁶ Regionplan 2020–2022, s. 11

Region Blekinge

Implementering av förvaltningsorganisation
2021-12-03

nämndernas arbete och uppfyllande av regionfullmäktige satta mål och insatsområden⁷.

Regionfullmäktige har i regionplan 2021-2023 och budget 2021 fattat beslut om att regionstyrelsen särskilt ska följa samtliga sex mål- och insatsområden för kommande period⁸. Målen avser bland annat;

- Ett attraktivt Blekinge
- God tillgänglighet
- God kvalitet

Av intervjuerna framkommer att det finns utvecklingsbehov inom ett antal områden som berör såväl den politiska organisationen som förvaltningsstrukturen, se vidare beskrivning under avsnitt 3.2.

3.1.1 Uppdrag kopplade till ny förvaltningsorganisation

I samband med införandet av ny förvaltningsorganisation beslutade landstingsstyrelsen att rekommendera framtagandet av ett antal dokument under 2018 för att möjliggöra en fungerande implementering av förvaltningsorganisationen. Nedan återges ett urval av dessa dokument och datum för beslutsfattande⁹. Beslut om ny styrmodell och inre förvaltningsstruktur, har beskrivits i stycke 3.1.

Uppdrag	Status
Arbetsordning för regionfullmäktige	Beslutad 26 november 2018
Reglemente för samtliga nya nämnder	Beslutad 26 november 2018
Uppgiftsfördelning för personalutskott, serviceutskott, folkhälsoutskott, närsjukvårdsberedning, öppenvårdsberedning och regionalt samverkansråd.	Beslutad i samband med Reglementen för Region Blekinge 26 november 2018
Styrmodell för organisationen	Beslutad 9 april 2018
Förslag till tjänstemannaorganisation	Beslutad 18 juni 2018 - Inre förvaltningsstruktur

I Regionplan 2020–2022 gav regionfullmäktige regionstyrelsen ett 30-tal uppdrag, varav ett antal av dessa berör organisation och uppdrag av ansvarsområden inom regionstaben som delvis ändrats till följd av regionbildningen. I tabellen nedan anges status för urval av uppdrag kopplat till implementeringen av den nya förvaltningsorganisationen. Av regionplanen framgår inte när åiterrapportering av uppdragen ska ske till fullmäktige.

⁷ Dokumentation av Region Blekinges övergripande ledningsprocess

⁸ Regionplan 2021–2023 med budget 2021

⁹ Regionstyrelsen, Protokoll 2017-11-08

Uppdrag	Status
Ta fram en digitaliseringsstrategi för Blekinge (tillsammans med regionala utvecklingsnämnden).	Pågående, planeras färdigställas vid årsskiftet 2021.
Under 2020 utreda organisation och uppdrag för upphandlingsenheten.	Utkast klart, kommer att presenteras för politiken under hösten 2021.
Under 2020 utreda organisation och uppdrag för kommunikationsenheten.	Utkast klart, kommer att presenteras för politiken under hösten 2021.
Regionstyrelsen ska under 2020 presentera ett underlag för samordningsvinster och minskade kostnader för administration i samtliga nämnder och deras förvaltningar.	Ej utfört. Arbetet påbörjades i början av 2020 men pausades pga. Covid-19-pandemin.

3.2 Utvecklingsbehov och åtgärder utifrån införandet av ny organisation

3.2.1 Politisk organisation

Av intervjuer framgår att det överlag fanns en enighet inom den politiska organisationen inför beslut och i utformningen av den organisationen som infördes 2019. De intervjuade bedömer att den nya organisationen i huvudsak har implementerats på ett ändamålsenligt sätt i enlighet med övergripande beslut men att det finns ett antal utvecklingsområden kopplade till bland annat regionens samverkan och organisationskultur. För vidare beskrivning se nedan.

Därtill har olika beslut och förändringar tillkommit efter regionbildningen som enligt de intervjuade påverkat styrning och utformning av såväl den politiska organisationen som förvaltningsorganisationen. Bland annat har det tillträtt en ny ordförande för regionstyrelsen i juni 2019 samt att det har skett förändringar på centrala chefsposter. Bland annat har en ny hälso- och sjukvårdsdirektör samt ny trafikdirektör tillträtt. Därtill har Covid-19-pandemin medfört utmaningar för verksamheterna vilket enligt de intervjuade har påverkat utvecklingsarbetet.

Revidering av regionstyrelsens reglemente har föregåtts av återkommande remittering och skrivelser mellan olika nämnder då dessa inte varit överens om övergripande uppdrag och ansvarsområden. Enligt de intervjuade lyftes synpunkter på regionstyrelsens reglemente som fastställdes i november 2018 redan i början av 2019 när organisationen precis införts. För att hantera arbetet uppdrog regionstyrelsen åt regiondirektören att genomföra en strategisk översyn mellan nämnderna för att se över reglementen och regionstyrelsens delegationsordning.¹⁰ I samband med detta hade

¹⁰ Översyn av reglementen och regionstyrelsens delegationsordning, Regionstyrelsen, 2019-09-24

Region Blekinge

Implementering av förvaltningsorganisation

2021-12-03

ledamöterna haft möjlighet lämna in synpunkter i ett försök att nå konsensus där både reglemente och organisation diskuterats.

Oenigheten har dock fortsatt och vid intervju tillfället (oktober 2021) är regionstyrelsens reglemente fortfarande under översyn. Av intervjuerna framgår att detta försvårar styrningen och uppföljningen av verksamheten då politiken inte är överens om övergripande roll- och ansvarsfördelning. Det har även förekommit politiska diskussioner kring utformning av nämndernas delegationsordningar och vem som ska besluta om vad. Det anges även finnas behov av att förtydliga utskottets roll.

Vidare framgår av intervjuerna att det fortfarande upplevs finnas ett "vi och dom-tänk" inom regionen där verksamheter som ingick i det gamla kommunalförbundet enligt några av de intervjuade haft svårigheter med att identifiera sig med den nya organisationen, vilket lett till kulturkrockar. Vissa bedömer att kommunalförbundet som tidigare var en mindre organisation i högre grad har förväntats anpassa sig till den stora regionen och dess arbetssätt och styrning av resurser och att deras erfarenheter och arbetssätt inte tillvaratagits i tillräcklig utsträckning. Andra menar att verksamheterna i det tidigare kommunalförbundet haft svårt att finna sig tillrätta i den nya organisationen och det arbetssätt som förordats vilket skapat motsättningar. Det uppges även finnas en oro att den största nämnden, hälso- och sjukvårdsnämnden, inte når sina ekonomiska mål och att verksamheter som ingick i det tidigare kommunalförbundet därigenom ska hamna i kläm vid omfördelning av resurser.

Hos de intervjuade finns en gemensam syn på att organisationskulturen fortsatt behöver utvecklas men att det är ett långsiktigt arbete som tar tid. Den generella uppfattningen är dock att organisationskulturen har blivit bättre och att utvecklingsinsatser pågår för att göra förflyttningar i rätt riktning.

3.2.2 Förvaltningsorganisation

Sedan den nya organisationen infördes har regiondirektören genomfört några mindre organisatoriska förändringar inom regionstaben. Frågor kopplat till verksamhetsutveckling utifrån nya organisationen har enligt regiondirektören diskuterats återkommande i regionledningsgruppen och på chefsdagar.

I den nya förvaltningsorganisationen har hälso- och sjukvårdsnämnden ett betydligt mer omfattande uppdrag än övriga nämnder i organisationen och är störst i antal såväl vad gäller nämndsledamöter som medarbetare. Av intervjuerna framkommer att detta leder till att beslutsvägar emellanåt blir längre jämfört med tidigare med en ökad administration som följd, men att sammanslagningen varit både värdeskapande och minskar risken för att ärenden studsar mellan olika nämnder. Diskussioner förs hur man framöver kan öka delaktigheten bland nämndsledamöterna och göra nämndsarbetet mer effektivt. Vidare framför regiondirektören att det finns ett behov av att förbättra samverkan mellan hälso- och sjukvårdsnämnden och regionens fem kommuner.

Av intervjuerna framgår även att det finns behov av att se över ledningsstrukturen vad gäller chefsuppdrag och funktionsansvar så att det är tydligt för chefer och medarbetare vad som förväntas och ingår i olika roller och uppdrag. Även behovet av samlokalisering av vissa verksamheter och funktioner diskuteras. Detta förväntas i sin tur ha en positiv påverkan på organisationskulturen.

Regiondirektören kommer att under hösten påbörja ett utvecklingsarbete kopplat till de centrala uppdragen vilket även inkluderar översyn av arbetssätt, arbetskultur, samverkan och kommunikation inom staben och mellan nämnderna. Regiondirektören ser även ett behov av att stärka arbetet med regional utveckling och samverkan med andra regioner. Arbetet förväntas innebära att man ser över organisationen, dels hur anställda sitter fysiskt, dels översyn av arbetsflöden och arbetssätt.

3.2.3 Bedömning

Vi bedömer att regionstyrelsen till stor del har implementerat den organisation som låg till grund för regionbildningen som infördes per 1 januari 2019. Vi grundar vår bedömning på att såväl den politiska organisationen som förvaltningsstrukturen samt regionens styrmodell har implementerats i enlighet med fattade beslut. Vi kan dock konstatera att utvecklingsarbete kvarstår för att till fullo uppnå intentionerna med organisationen. Därtill har regionfullmäktige efter regionombildningen gett nya uppdrag till regionstyrelsen som berör utformning och organisering av förvaltningsstrukturen, vilket ytterligare påverkat implementeringen av förvaltningsorganisationen. Covid-19-pandemin har även medfört att utvecklingsarbetet i vissa delar har stannat av.

Sedan den nya organisationen infördes har det funnits politiska meningsskiljaktigheter kring roller och ansvar då revidering av regionstyrelsens reglemente återremitterats flertal gånger. Av intervjuerna har även framkommit att "vi- och dom"-tänket mellan regionen och tidigare kommunalförbundet kvarstår i vissa delar och att det fortsatt finns behov av åtgärder för att skapa ett gemensamt regiontänk och stärka samverkan över organisatoriska gränser.

Enligt vår bedömning påverkar ovannämnda regionstyrelsens förutsättningar att utöva en ändamålsenlig styrning, ledning och uppföljning av verksamheten och möjligheten att nå intentionerna med en ny regionorganisation. Vi ser det som positivt att det pågår ett utvecklingsarbete inom regionledningsgruppen för att stärka ledningsarbetet och samverkan inom regionen och ser det som viktigt att åtgärder fortsatt vidtas för att stärka arbetet. En förutsättning för att möjliggöra förändringsarbetet är även att det finns en samverkan och samsyn kring prioriterade utvecklingsfrågor i den politiska ledningen.

3.3 Utvärdering av organisationsförändringen

Det har inte genomförts någon utvärdering av organisationsförändringen. Regionstyrelsen har dock tagit beslut utifrån ett initiativärende att genomföra en utvärdering av den politiska organisationen som underlag inför ny mandatperiod. Utvärderingen innefattar bland annat roller och ansvar samt tydliggörande av uppdrag inom de olika nämnderna. Utvärderingen pågår under hösten och ska vara färdigställd i början av 2022¹¹. I det pågående arbetet med att se över organisationen inför 2023 är fokus på att öka regionens samverkan och organisationskultur. Arbetet leds av en politisk tillsatt styrgrupp med stöd av utsedda tjänstepersoner, bland annat kanslichef. Vid granskningstillfället genomförs en enkät som riktar sig till samtliga ledamöter inom regionstyrelsen och nämnder som kommer följas upp med dialogmöten i syfte att

¹¹ Översyn och utvärdering av den politiska organisationen inför mandatperioden 2023–2026, Tjänsteutlåtande, 2021

inhämta politikens syn på nuvarande politisk organisation. Svaren ska utgöra en temperaturmätare och även som underlag till förslag om ny politisk organisation.

Av intervjuer med regionstyrelsens presidium och regiondirektör framgår att det inte initierats någon utvärdering av förvaltningsorganisationen. Anledningen till detta uppges vara att tjänstemannaorganisationen fortfarande är under utveckling. Därtill har Covid-19-pandemin påverkat regionens arbete med att arbeta systematiskt med utvecklingsfrågor.

3.3.1 Bedömning

Vid granskningstillfället har det inte genomförts någon utvärdering av organisationsförändringen. Däremot pågår en utvärdering av den politiska organisationen inför ny mandatperiod vilket vi bedömer som viktigt i syfte att synliggöra eventuella otydligheter i roller och ansvar. Vi bedömer dock att det även bör genomföras en utvärdering av förvaltningsorganisationen i syfte att synliggöra utvecklingsområden. Utvärderingen bör utmynna i förslag på åtgärder kring hur organisationen behöver vidareutvecklas för att nå intentionerna med regionbildningen och regionens övergripande vision och mål.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att regionstyrelsen till stor del har implementerat den organisation som beslutats att gälla från och med 1 januari 2019. Vi grundar vår bedömning på att såväl den politiska organisationen som förvaltningsstrukturen samt regionens styrmodell har implementerats i enlighet med fattade beslut.

Vi kan dock konstatera att utvecklingsarbete kvarstår för att till fullo uppnå intentionerna med den nya organisationen. Sedan den nya organisationen infördes har förändringar skett i såväl den politiska styrningen som i tjänstemannaorganisationen genom förändringar på centrala chefsposter. Därtill har regionfullmäktige efter regionbildningen gett nya uppdrag till regionstyrelsen som berör organisering och utformning av delar av förvaltningsstrukturen vilket ytterligare påverkat implementeringen av förvaltningsorganisationen. Vi kan även konstatera att det funnits politiska meningsskiljaktigheter kring roller och ansvar då revidering av regionstyrelsens reglemente återremitterats ett flertal gånger. Därtill har Covid-19-pandemin medfört att utvecklingsarbetet i vissa delar har stannat av.

I granskningen framkommer att det finns behov av att utveckla ledningsstrukturer och tydliggöra roller och uppdrag i syfte att skapa ett gemensamt regiontänk och stärka samverkan mellan förvaltningarna. Vi ser det som positivt att det pågår ett utvecklingsarbete inom regionledningsgruppen för att stärka ledningsarbetet och samverkan inom regionen och ser det som viktigt att åtgärder fortsatt vidtas för att stärka arbetet.

Vid granskningstillfället har det inte genomförts någon utvärdering av organisationsförändringen. Däremot pågår en utvärdering av den politiska organisationen vilket vi bedömer som viktigt i syfte att synliggöra eventuella otydligheter i roller och ansvar. Sammantaget bedömer vi att regionstyrelsens



Region Blekinge

Implementering av förvaltningsorganisation

2021-12-03

förutsättningar att utöva en ändamålsenlig styrning, ledning och uppföljning av verksamheten och möjligheten att nå intentionerna med en ny regionorganisation påverkas utifrån de utvecklingsområden som identifierats i granskningen.

Mot bakgrund av genomförd granskning och slutsatserna ovan rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- Genomföra en utvärdering av organisationsförändringen i syfte att identifiera utvecklingsområden och behov av åtgärder för fortsatt utveckling av organisationen för att nå intentionerna med regionbildningen och övergripande vision och mål.
- Säkerställa att uppdragen som regionfullmäktige gav till regionstyrelsen i regionplan 2020-2022 som berör förvaltningens organisation och uppdrag genomförs och återrapporteras.
- Utifrån regionstyrelsens uppsiktsplikt vidta åtgärder för att stärka samverkan mellan nämnderna i syfte att uppnå gemensamma mål och ett regiontänk.

Datum som ovan

KPMG AB

Ida Brorsson

Certifierad kommunal revisor

Evelina Witoft

Kommunal revisor