

Uppföljande granskning av regionens kontroll av onormala ersättningsnivåer

REGION DALARNA



Building a better
working world

Innehållsförteckning

Sammanfattande bedömning	3
1. Inledning.....	4
2. Del 1 - Uppföljning av åtgärder utifrån tidigare granskning	5
3. Del 2 - Resultat från förnyad dataanalys av lönekostnader	10
Bilaga 1. Resultatet från granskningen 2022.....	13
Bilaga 2. Revisionskriterier.....	14
Bilaga 3. Källförteckning.....	15

Sammanfattande bedömning

Syftet med granskningen har varit att ge underlag för att bedöma om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden vidtagit erforderliga åtgärder för att säkerställa kontrollen över utbetalda ersättningar. Granskningen tar avstamp i tidigare genomförd granskning av regionens kontroll av onormala ersättningsnivåer från 2022.

Regionen har minskat kostnaderna för hyrbemanning med cirka 70 mnkr mellan 2023 och 2024. Regionen har därtill minskat arbetad mertid och övertid med nästan 18 % under samma tidsperiod. Det visar på en ökad kostnadskontroll avseende utbetalda ersättningar. Antalet arvoderade läkare¹ är dock på samma nivå jämfört med 2022.

Uppföljningen visar att flera av rekommendationerna som lämnades i granskningen 2022 har beaktats, men att viktigt utvecklingsarbete kvarstår. Det avser främst arbetet med att vidta åtgärder för att främja ett ansvarstagande ledarskap. Även om regionen uppges ha rört sig i rätt riktning – exempelvis genom att ha tydliggjort godkännandet av ersättningar som avviker från avtal eller beslut genom införd blankett – visar vår dataanalys på avvikelser som bör undersökas närmare. Vi kan exempelvis konstatera att chefer godkännt ersättningar som strider mot regionens riktlinjer för representation. En medarbetare har fått arbeta under tiden den är arbetsbefriad med lön och därigenom uppburit tillkommande ersättningar. Vi ser också oroväckande på de larm om tystnadskultur som fackliga företrädare uttryckt i media under våren 2025. Detta sammantaget visar enligt vår bedömning att regionen fortsatt har ett arbete att göra för att tillförsäkra en god organisationskultur, där hanteringen av utbetalda ersättningar är en viktig del.

Göteborg den 9 juni 2025

Albin Oskarsson
Verksamhetsrevisor
Ernst & Young AB

Elin Mausén
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Ernst & Young AB

Mikaela Gretzer
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Kvalitetssäkrare
Ernst & Young AB

Marcus Gustafson
Auktoriserad revisor och certifierad kommunal
yrkesrevisor
Ernst & Young AB

¹ Arvoderade läkare avser personer som är anställda av regionen men utan fast grundlön. Det är enligt vår mening en form av hyrläkarupplägg där regionen har anlitat personerna direkt i stället för via ett bemanningsföretag.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

På uppdrag av revisorerna i Region Dalarna genomförde EY en granskning av regionens kontroll av onormala ersättningsnivåer till anställda under år 2022. En summering av den förra granskningen och lämnade rekommendationer framgår i bilaga 1.

Regionens revisorer har efter granskningen 2022 identifierat en ökad risk för att bemanningsproblem leder till ersättningsnivåer som avviker från regionens lönepolicy. Revisorerna har därför sett skäl till att följa upp den ursprungliga granskningen för att få underlag att bedöma om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har åtgärdat bristerna som uppmärksammades i den förra granskningen.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med uppföljningen är att ge underlag för att kunna bedöma om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden vidtagit erforderliga åtgärder för att säkerställa kontrollen över utbetalda ersättningar. Granskningen tar avstamp i tidigare genomförd granskning.

Granskningen är uppdelad i två delar. Den ena delen är fokuserad på vilka åtgärder som vidtagits utifrån granskningen 2022. I den andra delen besvaras frågor kopplat till nuläge utifrån en förnyad dataanalys av lönekostnader. I granskningen besvaras nedan revisionsfrågor.

Del 1 – Uppföljning av åtgärder utifrån tidigare granskning

- ▶ Vilka åtgärder har regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden vidtagit efter tidigare granskning för att säkerställa kontrollen över utbetalade ersättningar?
 - Har påtalade enskilda avvikelser granskats och bedömts?
- ▶ Har de synpunkter och rekommendationer som lämnats av EY i samband med tidigare granskningar beaktats?
- ▶ Har berörda styrelser och nämnder säkerställt att de kontroller som görs av lönekontoret också leder till åtgärder i linjeorganisationen?

Del 2 – Resultat från förnyad dataanalys av lönekostnader

- ▶ Har förekomsten av onormala ersättningar förändrats och om så är fallet, på vilket sätt och i vilken utsträckning?
- ▶ Har användningen av arvoderade läkare minskat?

1.3. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen som utgångspunkt för analys, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterier aktuella för denna granskning framgår av bilaga 2.

1.4. Metod

Uppföljningen har genomförts genom dokumentstudier, intervjuer och dataanalys av regionens lönekostnader för 2024. Intervjupersonerna har beretts tillfälle att sakfelsgranska revisionsrapporten. Källförteckning framgår i bilaga 3.

2. Del 1 - Uppföljning av åtgärder utifrån tidigare granskning

I den ursprungliga granskningen från 2022 bedömdes regionstyrelsen inte ha säkerställt en tillräcklig intern kontroll över ersättningar till regionens anställda. Sex rekommendationer lämnades till regionstyrelsen. I detta kapitel beskrivs vilka åtgärder som regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden vidtagit utifrån den ursprungliga granskningen samt vår bedömning av om lämnade rekommendationer anses hanterade eller inte.

2.1. Regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har vidtagit åtgärder

Regionstyrelsen behandlade sitt svar på revisionsrapporten i december 2022. Regiondirektören gavs då i uppdrag att ge förslag på rutiner och åtgärder för att säkerställa en ändamålsenlig kontroll och hantering av ersättningar som avviker från centrala och lokala kollektivavtal. Regiondirektören skulle även redovisa en fördjupad analys med syftet att identifiera ett eventuellt överutnyttjande av ersättningar. I uppdraget skulle de rekommendationer som revisionen lämnade i granskningen från 2022 beaktas.

Regionstyrelsen fick en återrapportering av uppdraget i maj 2023. Av återrapporteringen framgår att personalenheten har följt upp revisionsrapporten utifrån tre perspektiv:

- ▶ Översyn av attest- och delegeringsrutiner.
- ▶ Kartläggning av de enskilda fallen av övertid.
- ▶ Kartläggning av fall där ersättning betalas ut till medarbetare utan fast grundlön.

En kartläggning av enskilda fall av övertid visade att det under 2022 noterades åtta fall där läkares tidsuttag var större än 416 timmar och ytterligare åtta fall där annan vårdpersonal hade ett tidsuttag som översteg 350 timmar². Kartläggningen visade även att ca. 75 läkare rekryterats i stafettlikande upplägg som inte föregåtts av någon upphandling. Samtliga hade ett anställningsavtal med regionen men utan fast grundlön (arvoderade läkare).

Regionstyrelsens personalutskott fick ytterligare en uppföljning i maj 2024. Den kartläggning som då presenterades visade att antalet medarbetare som överstigit dispensen för övertid minskat under 2023. Totalt hade sex medarbetare överstigit sin dispens (fem läkare och en övrig vårdpersonal). Uppföljningen visade att antalet läkare som erhållit ersättningar utan fast grundlön var detsamma 2023 som året innan – det vill säga omkring 75 personer. Av de läkare som uppbar ersättning utan fast grundlön 2023 arbetade drygt 70 % i Avesta eller Ludvika. Vid intervjuer framkommer att regionen fortsatt har svårt att hitta fast bemanning till dessa orter varför bemanningssituationen till del löses genom upplägg med arvoderade läkare. Vid intervjuer nämns att det finns planer på att starta en ST-läkarlinje på de båda orterna för att på sikt kunna öka antalet tillsvidareanställda läkare.

² Enligt arbetstidslagen (ATL) får övertid uppgå till högst 200 timmar under ett kalenderår och arbetstagare (allmän övertid). Övertid utöver allmän övertid får tas ut med högst 216 timmar (för läkare) eller 150 (övrig personal) under ett kalenderår om det finns särskilda skäl för det och situationen inte går att lösa på annat rimligt sätt (extra övertid). HR-direktör beslutar om dispens för extra övertid.

I december 2024 beslutade regionstyrelsen om *riktlinje för lokal lönebildning*. Riktlinjen syftar till att förtydliga regionens lönepolitik och skapa en enhetlig hantering av lönebildningsfrågor inom regionen. Riktlinjen anger exempelvis att alla chefer har ansvar för att motverka internkonkurrens och att lönetillägg ska användas restriktivt. Vid intervjuer framkommer att arbete bedrivits med att minska olika former av lönetillägg för att istället hantera det mer transparent genom justerad grundlön.

2.1.1. Kostnader för hyrläkare samt arbetad mertid och övertid har minskat sedan förra granskningen

Regionfullmäktige har i regionplan med budget 2024-2026 och 2025-2027 haft fokus på att öka den fasta bemanningen för att minska beroendet av hyrpersonal. Arbetet bedrivs utifrån regionfullmäktiges mål om *ett gott medarbetarskap och ledarskap*. I regionens årsredovisning 2024 framgår att arbetet för att minska behovet av inhyrd personal medfört en kostnadsminskning om 70 miljoner kronor jämfört med föregående år. Kostnadsminskningen har föranletts av att hälso- och sjukvården har rekryterat och anställt tidigare hyrpersonal samt genom striktare prioriteringar och tillämpning av det nationella hyravtalet. Av regionens årsredovisning för 2024 framgår också att den arbetade mer/övertiden har minskat med 18,7 procent jämfört med 2023³. Minskningen av övertid är fördelad över hela organisationen, men den största minskningen har skett inom hälso- och sjukvården där övertidsuttaget har minskat med cirka 40 000 timmar.

Av protokoll framgår att hälso- och sjukvårdsnämnden löpande följer upp övertid och personalrelaterade kostnader så som övertidsersättningar och kostnader för hyrbemanning. Detta under den stående punkten "aktuella personalfrågor". Regionstyrelsen beslutade i december 2024 att ge regiondirektören i uppdrag att stärka tillämpningen av befintliga rutiner och riktlinjer för hantering av övertid och övertidsersättningar. Det i syfte att minska regionens kostnader för övertidsuttag.

2.2. Uppföljning av rekommendationer som lämnades i granskningen 2022

I tabellen nedan lämnas en redogörelse över vilka åtgärder som vidtagits med anledning av de rekommendationer som lämnades i förra granskningen. Merparten av rekommendationerna bedöms vara hanterade.

Rekommendation	Åtgärder och bedömning
► Införa rutiner som säkerställer att ersättningar som avviker från centrala och lokala kollektivavtal sammanställs och rapporteras uppåt i organisationen (till personaldirektör eller motsvarande).	Blanketten <i>Avsteg från avtal eller beslut</i> har upprättats. Den ska användas för att godkänna ersättningar som avviker från kollektivavtal, anställningsavtal eller övriga beslut. För att en avvikande ersättning ska kunna betalas ut behöver ansvarig chef fylla i blanketten, vilken sedan ska attesteras av samtliga chefsled (från



³ *Mertid* avser all tid som en deltidsanställd arbetar utöver sin ordinarie arbetstid, upp till arbetstidsmättet för heltid. *Övertid* avser all tid som en heltidsanställd arbetar utöver sin ordinarie arbetstid.

► Förtydliga riktlinjerna för när avvikelser i utbetalningar ska hanteras av chefer över divisionsnivå.	första linjens chef, verksamhetschef och divisionschef). Förvaltningschef (tidigare HR-direktör⁴) har mandat att bevilja eller avslå yrkandet om en avvikande ersättning. Intervjuade beskriver att blanketten bidrar med en tydlighet kring vem som har rätt att avgöra när en avvikande ersättning är motiverad och kan betalas ut. <i>Rekommendationerna bedöms utifrån ovanstående vara omhändertagna.</i>	
► Införa tydliga rutiner för vad som gäller för chefer som har att hantera akuta bemanningssituationer inom hälso- och sjukvården.	Sedan 2022 har det inte införts några särskilda rutiner för hur chefer ska hantera akuta bemanningssituationer inom hälso- och sjukvården. Däremot har regionen arbetat för att öka den fasta bemanningen och minska beroendet av hyrpersonal. Då arbetad mer- och övertid minskat kraftigt under 2024 torde det finnas mer utrymme att lösa akuta bemanningssituationer med befintlig personal på ett annat sätt idag än tidigare. <i>Rekommendationen bedöms mot bakgrund av ovanstående resonemang vara omhändertagen.</i>	✓
► Vidta åtgärder för att främja ett ansvarstagande ledarskap som tar tag i felande individer.	I regionplan 2025-2027 har fullmäktige antagit mål om <i>gott medarbetarskap och ledarskap</i>. Enligt regionplanen ska särskilt fokus sättas på ledarskapsutveckling som är väl förankrad med regionens värdegrund: öppenhet, respekt och ansvar (ÖRA). Samma mål fanns med i regionplan 2024-2026. I årsredovisningen 2024 bedömdes 15 av 20 mål kopplat till målområdet uppnås. Totalt 3 bedömdes delvis uppnås och 2 inte uppnås. Målområdet har vid granskningens genomförande ännu inte följts upp för 2025. Under våren larmade ett av fackförbunden inom regionen om en växande tystnadskultur⁵. Oro för att uttrycka sin åsikt och rädsla för represallier uppgavs som en oroväckande trend bland chefer inom Region Dalarna. I vår dataanalys som presenteras i kommande kapitel ser vi indikationer på att åtgärder för att främja ett ansvarstagande ledarskap fortsatt är ett riskområde för regionen.	✗

⁴ I samband med att blanketten upprättades var det HR-direktör som hade mandatet att bevilja eller avslå yrkandet av avvikande ersättning. Från januari 2025 ändrades regionens delegationsbestämmelser, vilket innebar att förvaltningschefer fick detta mandat.

⁵ *Larmet från facket: växande tystnadskultur* (Dala-Demokraten, 12 mars 2025). Se källförteckning i bilaga 2.

	<i>Rekommendationen bedöms därför som ej omhändertagen.</i>	
► Identifiera alla lokala kollektivavtal för att säkerställa en fullständig överblick av vilka villkor som gäller för regionens medarbetare.	Det uppges nu finnas en central förteckning över samtliga lokala kollektivavtal. <i>Rekommendationen bedöms vara omhändertagen.</i>	✓
► Genomför en fördjupad analys av de avdelningar som avviker vad gäller tillkommande ersättningar för att undersöka om det finns misstankar om överutnyttjande.	Regionstyrelsen fick information om en fördjupad analys med syftet att identifiera ett eventuellt överutnyttjande av ersättningar under våren 2023. Regionstyrelsens personalutskott fick därtill en uppföljning av analysen under 2024. Vid båda tillfällen lämnades en analys av avvikelser kopplade till dispens för övertid och läkare utan fast grundlön. Vilka avdelningar avvikelserna härrördes till presenterades också. <i>Rekommendationen bedöms vara omhändertagen.</i>	✓

2.3. Leder de kontroller som görs av lönekontoret till åtgärder i linjeorganisationen?

I granskningen 2022 bedömdes det finnas ändamålsenliga rutiner för att upptäcka och följa upp onormala ersättningsnivåer. Däremot framkom att uppmärksammade felaktigheter inte alltid rättades till. När regionstyrelsen tog del av åtgärder utifrån den förra granskningen i maj 2023 landade även förvaltningen i samma bedömning: rutinerna är goda men i bland brister efterlevnaden.

Vid intervjuer framkommer att de kontroller som görs av lönekontoret inte ändrats nämnvärt. Däremot beskrivs blanketten *Avsteg från avtal eller beslut* ha underlättat arbetet med att synliggöra och i förekommande fall godkänna avsteg, vilket underlättar lönekontorets arbete. Vid intervjuer nämns också att regionens ekonomiska läge har medfört ökat fokus från chefer att ha kontroll över sina lönekostnader för att klara en ekonomi i balans. Utifrån vad som framkommer vid intervjuer ges därmed en bild av att kontroller leder till åtgärder i linjeorganisationen i högre utsträckning än vid den förra granskningen.

2.4. Vår bedömning

Regionstyrelsen ansvarar enligt reglemente för regionens personal- och arbetsgivarfrågor. Enligt hälso- och sjukvårdsnämndens reglemente utövar nämnden arbetsgivaransvaret inom sitt verksamhetsområde.

I granskningen framkommer att regionstyrelsen har följt upp arbetet med åtgärder utifrån den förra granskningen vid två tillfällen. Regionens kostnader för hyrpersonal liksom arbetad mertid och övertid har minskat under 2024. Regionstyrelsen har utövat styrning inom området genom att exempelvis anta en riktlinje för lokal lönebildning och uppdra åt regiondirektören att stärka tillämpningen av befintliga rutiner för hantering av övertid. Hälso- och sjukvårdsnämnden följer

löpande personalrelaterade kostnader genom stående punkt på nämndens sammanträden. Båda nämnder arbetar utifrån regionfullmäktiges mål om *gott medarbetarskap och ledarskap*, vilket visade övervägande positiv måloppfyllelse år 2024. Slutligen visar uppföljningen av de rekommendationer som lämnades i granskningen från 2022 att merparten av rekommendationerna bedöms vara omhändertagna.

Vi bedömer sammantaget att regionstyrelsen och hälso- och sjukvården har vidtagit åtgärder för att säkerställa kontrollen över utbetalade ersättningar. Regionstyrelsen bedöms också ha tagit del av information kring enskilda påtalade avvikelser. Detta genom kartläggning av antalet personer som överskridit dispensen för övertid samt läkare som anställts genom stafettliknande lösningar 2022 och 2023. Den rekommendation som bedöms kvarstå avser att vidta åtgärder för ett ansvarstagande ledarskap. I vår dataanalys som presenteras i kommande kapitel ser vi indikationer på att detta fortsatt är ett riskområde för regionen.

3. Del 2 - Resultat från förnyad dataanalys av lönekostnader

I granskningen 2022 genomfördes en dataanalys av lönekostnader. Analysen visade på misstankar om att överutnyttjande förekommer. Exempelvis uppmärksammades flera fall med stora avvikelser mellan grundlön och utbetald bruttolön. Utöver att summera nuläget utifrån en förnyad dataanalys redogör kapitlet även för svar på revisionsfrågan om användningen av arvoderade läkare minskat.

3.1. Vår dataanalys visar fortsatt på misstankar om överutnyttjande

I den uppföljande granskningen har en förnyad dataanalys av lönetransaktioner för regionens samtliga anställda genomförts. Dataanalysen avser perioden januari till december 2024. Totalt har omkring 12 870 personer uppburit lön från regionen under den aktuella tidsperioden. I dataanalysen har avvikelser mellan grundlön (månadslön) och utbetald bruttolön uppmärksammats för att identifiera onormala ersättningsnivåer. Nedan illustreras resultatet från dataanalysen översiktligt.

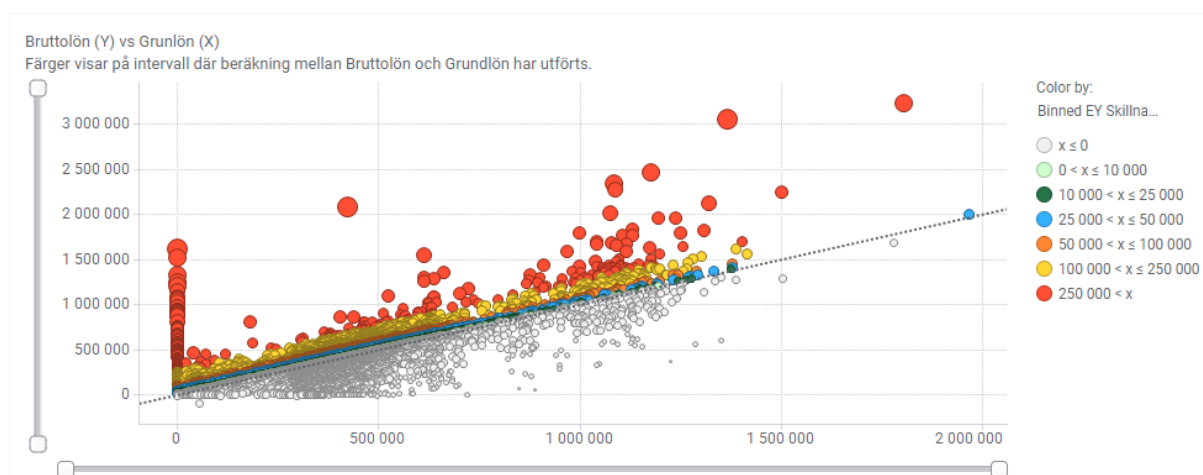


Bild 1. Illustration över resultat från EYs dataanalys 2024.

Den vågräta axeln visar storleksordningen på grundlönen. På den lodräta axeln visas storleken på de totala ersättningsnivåer som betalats ut under 2024 (grundlön och tillkommande ersättningar). Varje cirkel motsvarar en individ. De olika färgerna visar på hur mycket lön som betalats ut under perioden, där exempelvis röd visar på individer som totalt har haft tillkommande ersättningar utöver grundlönen om 250 tkr eller mer under 2024.

Resultatet från dataanalysen visar att tillkommande ersättningsars andel av regionens totala lönekostnader minskat något 2024 jämfört med 2022. Första halvåret 2024 utgjorde tillkommande ersättningar (det vill säga lön utöver grundlön) 1,2 % av regionens totala lönekostnader. Första halvåret 2022 utgjorde motsvarande siffra 1,8 %. Vi kan dock konstatera att antalet personer som haft tillkommande ersättningar över 250 tkr eller mer var fler första halvåret 2024 jämfört med samma period 2022. Totalt uppbär 104 personer tillkommande ersättningar utöver 250 tkr under januari till juni 2024, jämfört med 89 personer under samma period år 2022.

Resultatet från dataanalysen visar därmed att det fortsatt förekommer flera fall av stora avvikelser mellan grundlön och utbetald bruttolön. För att konstatera om ett överutnyttjande av tillkommande ersättningar har förekommit behöver varje enskilt fall granskas mot anställningsavtal, lokala överenskommelser och tidrapporter, vilket inte ingått i denna granskning. Vi har dock valt att lyfta fram ett antal fall som vi menar indikerar ett överutnyttjande av tillkommande ersättningar (samtliga uppgifter avser bruttolön, det vill säga lön före skatter och avgifter):

- ▶ En före detta divisionschef med en grundlön om **150 tkr** per månad har haft tillkommande ersättningar om **20–357 tkr per månad** under 2024⁶. Totalt har personen tjänat **3 232 tkr** under 2024 (i genomsnitt **269 tkr** i månaden). Utöver detta har personen arbetat in **185 timmar** till sin kompbank under 2024, vilket motsvarar cirka **200 tkr** om de tas ut i pengar. Personen har haft en grundlön för att vara chef men har varit klinisk verksam utöver det och har därför uppburit tillkommande ersättningar. Vi kan också konstatera att personen har arbetat kliniskt under tiden den varit arbetsbefriad från uppdraget som divisionschef. Detta utifrån en muntlig överenskommelse med vederbörandes chef.
- ▶ En distriktsläkare med en grundlön om **113,5 tkr** per månad har haft tillkommande ersättningar mellan **31–847 tkr per månad** under 2024⁶. Totalt har personen tjänat **3 052 tkr** under 2024 (i genomsnitt **254 tkr** i månaden). Under 2024 har personen därtill arbetat in cirka **1 200 timmar** till sin kompbank, vilket motsvarar cirka **1 mnkr** om de tas ut i pengar.
- ▶ På en klinik bjuds läkarna på lunch en gång i veckan. För att kunna erbjuda luncherna har ansvarig chef fyllt i blanketten *avsteg mot avtal och beslut* och fått den attesterad av samtliga chefsled. Respektive läkare som deltar på lunchen förmånsbeskattas. Vi bedömer att luncherna är ett avsteg från regionens verkställighetsbeslut för representation som anger att arbetsluncher inte får erbjudas till anställda⁷.

3.2. Användning av arvoderade läkare har inte påverkats av en minskad användning av hyrpersonal

Som beskrivits i kapitel 3 har regionstyrelsen och personalutskottet följt upp användningen av arvoderade läkare under våren 2023 och 2024. Av uppföljningarna framgick att omkring 75 läkare erhållit ersättning utan fast grundlön under 2022 och 2023. Av dessa arbetade drygt 70 % i Avesta eller Ludvika. Kostnaderna för dessa individer var 21,8 miljoner år 2022 och 22,7 miljoner kr år 2023.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av bruttolöner för arvoderade läkare under 2024. Uppgifterna visar att användningen av arvoderade läkare legat på motsvarande nivå – det vill

⁶ I utbetalt belopp ingår ersättning för komptimmar som inarbetats under 2023.

⁷ Av verkställighetsbeslut representation och gåvor samt kurser och konferenser framgår att arbetsluncher inte är intern representation, utan är att betrakta som privat kostnad. Det innebär att kost i samband med möten ska bekostas av den anställda. Detta gäller oavsett om mötet är förlagt vid lunchtid eller i samband med övertidsarbete.

säga omkring 75 personer – även år 2024. Kostnaderna för dessa individer uppgick till ca. 22,4 miljoner kr år 2024. Den minskade användningen av hyrpersonal har alltså inte bidragit till en ökad användning av arvoderade läkare.

3.3. Vår bedömning

Resultatet från dataanalysen visar att tillkommande ersättningsars andel av regionens totala lönekostnader minskat något första halvåret 2024 jämfört med samma period 2022. Resultatet visar vidare att det fortsatt förekommer flera fall av stora avvikelser mellan grundlön och bruttolön. Antalet individer med tillkommande ersättningar över 250 tkr var något fler första halvåret 2024 jämfört med samma period 2022. Dataanalysen visar på flera fall som kan indikera ett överutnyttjande av ersättningar. Slutligen går det att konstatera att användningen av arvoderade läkare under 2024 legat på motsvarande nivåer som 2022-2023.

Vi kan konstatera att chefer godkänt ersättningar som strider mot regionens riktlinjer för representation. En medarbetare har fått arbeta under tiden den är arbetsbefriad med lön och därigenom uppburit tillkommande ersättningar. Vi menar att resultatet sammantaget visar att regionen fortsatt har ett arbete att göra för att tillförsäkra en god organisationskultur, där hanteringen av utbetalda ersättningar är en viktig del.

Bilaga 1. Resultatet från granskningen 2022

Syftet med granskningen var att bedöma om regionen som arbetsgivare hade en tillräcklig kontroll över ersättningarna till regionens anställda på såväl verksamhetsnivå som individuellt.

Den sammanfattade bedömningen var att regionstyrelsen inte hade säkerställt en tillräcklig intern kontroll över ersättningar till regionens anställda.

Granskningen visade att regionen hade ett ändamålsenligt system för att hantera och identifiera onormala ersättningsnivåer. Det fanns också tydliga policys och riktlinjer för vad som gäller för chefer och medarbetare. Dock uppmärksammades utvecklingsområden kopplat till efterlevnaden av gällande attestrutiner.

Granskningen visade därtill att regionen inte hade ändamålsenliga rutiner för hur eventuella fel eller misstankar om överutnyttjande vad gäller tillkommande ersättningar skulle hanteras i organisationen. I granskningen bedömdes att styrelsen visserligen hade säkerställt fungerande kontrollmekanismer och en fungerande intern kontroll via lönefunktionen men att kontrollerna saknade mening i de fall signalerna inte beaktades och gällande ansvarsfördelning inte efterlevdes på ett konsekvent sätt i linjeorganisationen. Det uppmärksammades särskilt att den press bemanningsproblem innebar kunde leda till avvikande ersättningsnivåer, att omfattningen av arvoderade läkare var hög samt att de förekom enskilda avvikelser som styrelsen närmare borde granska. Sammantaget bedömdes iakttagelserna som allvarliga.

Utifrån granskningens iakttagelser lämnades sex rekommendationer. Regionstyrelsen rekommenderades att:

1. Införa rutiner som säkerställer att ersättningar som avviker från centrala och lokala kollektivavtal sammanställs och rapporteras uppåt i organisationen (till personaldirektör eller motsvarande)
2. Införa tydliga rutiner för vad som gäller för chefer som har att hantera akuta bemanningssituationer inom hälso- och sjukvården.
3. Förtydliga riktlinjerna för när avvikelser i utbetalningar ska hanteras av chefer över divisionsnivå.
4. Vidta åtgärder för att främja ett ansvarstagande ledarskap som tar tag i felande individer.
5. Identifiera alla lokala kollektivavtal för att säkerställa en fullständig överblick av vilka villkor som gäller för regionens medarbetare.
6. Genomför en fördjupad analys av de avdelningar som avviker vad gäller tillkommande ersättningar för att undersöka om det finns misstankar om överutnyttjande.

Bilaga 2. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna i denna granskning utgörs av:

- ▶ *Kommunallagen (2017:725)*
- ▶ *Regionstyrelsens reglemente*
- ▶ *Hälso- och sjukvårdsnämndens reglemente*
- ▶ *Lönepolicy för Region Dalarna*
- ▶ *Verkställighetsbeslut – representation och gåvor samt kurser och konferenser*

Kommunallagen (2017:725)

Enligt kommunallagens 6 kap. 1 § ska styrelsen leda och samordna förvaltningen av regionens angelägenheter och ha uppsikt över andra nämndes verksamhet. Enligt kommunallagen 6 kap. 6 § ska styrelse och nämnder inom sitt område tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Styrelsen ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Regionstyrelsens reglemente (fastställt av regionfullmäktige 2024-04-29)

I regionstyrelsens reglemente framgår att regionstyrelsen är överordnad övriga nämnder inom personal- och arbetsgivarfrågor.

Hälso- och sjukvårdsnämndens reglemente (fastställt av regionfullmäktige 2024-04-29)

I hälso- och sjukvårdsnämndens reglemente framgår att nämnden utövar arbetsgivaransvaret inom sitt verksamhetsområde.

Lönepolicy för Region Dalarna (godkänd av regionfullmäktige 2021-11-15)

Lönepolicyn ger uttryck för regionens gemensamma värdegrund och riktlinje för lokal lönebildning. Enligt policyn ska regionen erbjuda såväl redan anställda som nya medarbetare löne- och anställningsvillkor som bidrar till en effektiv och kvalitetssäkrad kompetensförsörjning. I policyn framgår att intern lönekonkurrens inte ska förekomma och eventuell lönejustering ska ske i samband med den årliga löneöversynen.

Verkställighetsbeslut - representation och gåvor samt kurser och konferenser (regiondirektör 2020-09-01, dnr RD20/03545)

Av verkställighetsbeslut representation och gåvor samt kurser och konferenser framgår att arbetsluncher inte är intern representation, utan är att betrakta som privat kostnad. Det innebär att kost i samband med möten ska bekostas av den anställde. Detta gäller oavsett om mötet är förlagt vid lunchtid eller i samband med övertidsarbete.

Bilaga 3. Källförteckning

Dokumentation

- ▶ Avsteg från avtal eller beslut
- ▶ Beslut från regionstyrelsen 2023-05-29 – Information från personaldirektör gällande åtgärder för kontroll och hantering av onormala ersättningar
- ▶ Beslut från regionstyrelsens personalutskott 2024-05-14 – Uppföljning av onormala ersättningar
- ▶ Checklista inför lönekörning
- ▶ Delårsrapport 2024 Region Dalarna
- ▶ Internkontrollplan 2025
- ▶ *Larmet från facket: växande tystnadskultur* (Dala-Demokraten, 12 mars 2025). Länk: [Larmet från facket: Växande tystnadskultur – Dala-Demokraten](#) Hämtad den 29 april 2025.
- ▶ Lönepolicy Region Dalarna
- ▶ Presentation till regionstyrelsen 2023-05-09 – Granskning av regionens kontroll av onormala ersättningar
- ▶ Regionstyrelsens delegeringsbestämmelser
- ▶ Reglemente för regionstyrelsen
- ▶ Reglemente för hälso- och sjukvårdsnämnden
- ▶ Regionplan samt budget och finansplan för 2024–2026 samt 2025-2027
- ▶ Riktlinje Lönebildning
- ▶ Rutinbeskrivningar avseende kontroll av löner
- ▶ Statistik avseende utbetalda bruttolöner och tillkommande ersättningar för 2024
- ▶ Verkställighetsbestämmelser
- ▶ Verkställighetsbeslut - representation och gåvor samt kurser och konferenser (regiondirektör 2020-09-01, dnr RD20/03545)
- ▶ Verksamhetsberättelse lön och pension 2024
- ▶ Årsredovisning 2024 Region Dalarna

Intervju

I granskningen har vi genomfört intervjuer med totalt sju av regionens medarbetare. Vi har även genomfört intervju med regionstyrelsens presidium.