



**KomRede AB**

# Förstudie – Regionens sam- verkan med kommunerna

Region Dalarnas revisorer

Anders Haglund

2022-09-19

## Innehåll

Sammanfattning .....	2
1. Uppdrag .....	3
1.1. Bakgrund och syfte .....	3
1.2. Avgränsning .....	3
1.3. Särskilda frågeställningar .....	3
1.4. Metod .....	4
2. Inventering av pågående samverkan .....	4
3. Resultat av förstudien .....	5
3.1. Regionstyrelsens förvaltning .....	5
3.2. Regionala utvecklingsförvaltningen .....	5
3.3. Kollektivtrafikförvaltning .....	6
3.4. Kultur- och bildningsförvaltningen .....	7
3.5. Tandvårdsförvaltningen .....	8
3.6. Hörsel och syn Region Dalarna samt Hjälpmedel Dalarna .....	9
3.7. Regionfastigheter .....	9
3.8. Regionservice .....	10
3.9. Hälso- och sjukvård, Dalarna .....	10
4. Svar på frågeställningar och förslag på fördjupade granskningar .....	11
Bilaga 1 .....	14

## Sammanfattning

KomRedo AB har på uppdrag av revisorerna i Region Dalarna genomfört en förstudie avseende Regionens samverkan med kommunerna i länet. Syftet med förstudien har varit att kartlägga omfattning och struktur rörande den nuvarande samverkan med länets kommuner samt ge revisorerna underlag för att bedöma behovet av fördjupade granskningar kring samverkan. Förstudien har fokuserat på sådan samverkan eller strukturer för samverkan som omfattar alla eller ett flertal kommuner i länet. Följande särskilda frågeställningar skulle beaktas i förstudien och under dessa redovisas de övergripande svaren.

- Vilken samverkan (exempelvis formella samverkansorgan, nätverk eller andra samverkansformer) finns idag mellan Regionen och länets kommuner och vilka uppgifter fyller de olika samverkansformerna?

Detta framgår av genomförd inventering, bilaga A och B.

- Finns det i den samverkansstruktur som identifierats risk för kompetenskonflikter eller att frågor "hamnar mellan stolarna"?

Inom respektive förvaltning är intrycket att det finns en god överblick och kunskap om de olika samverkansinitiativ respektive förvaltning är engagerad i. Eventuella problem med kompetenskonflikter eller att frågor skulle "hamna mellan stolarna" har inte berörts i någon intervju. I något fall har det framförts behov eller önskemål om att starta ett kompletterande nätverk i syfte att kunna prioritera det aktuella området bättre. Ett problem eller utmaning som tas upp av flera intervjuade är det faktum att det är stora skillnader mellan länets kommuner med avseende på storlek, geografi och i ambitionsnivå vilket försvårar samverkan eller ställer stora krav på formen för samverkan.

- Finns det, i Regionen någon form av intern samordning av pågående samverkan eller annat sätt där olika samverkansformer interagerar med varandra?

Förstudien visar att det inom respektive förvaltning finns någon form av samordning av pågående samverkansinitiativ. Inom några förvaltningar är antalet samverkansinitiativ få medan i andra, exempelvis Hälso- och sjukvårdsförvaltningen finns många initiativ. Inom denna förvaltning förefaller det som att man funnit en form för att hantera sin samverkan med kommunerna på ett strukturerat sätt. Regionala utvecklingsförvaltningen är också involverad i många samverkansinitiativ. Förvaltningens uppdrag och därmed verksamhet förutsätter ett processorienterat arbetssätt och samverkan med kommunerna en väsentlig arbetsmetod. Detta innebär att samverkan utgör en självklar arbetsform för förvaltningen, vilket bör leda till att förutsättningarna för samordning av de olika initiativen bör vara goda.

Någon central samordning inom Regionen finns inte. Kommundirektörsnätverket och Länschefs-nätverket är dock centrala organ som har förutsättningar för att kunna skapa en helhetsbild. Det är viktigt att notera att det pågår en process genom kommundirektörsnätverket, vars syfte är att utveckla formerna för samverkan. Den inventering av samverkansinitiativ som nu har genomförts och uppdaterats bedöms också ha bidragit till att, i vart fall att respektive förvaltning bör ha fått en god bild av aktuellt läge och därmed också en bättre samordning.

- Genomförs uppföljning och utvärdering av befintliga samverkansinitiativ?

Uppföljning är i första hand inriktad på verksamhetsuppföljning, vilken exempelvis rapporteras i verksamhetsberättelser etcetera. Specifik uppföljning av enskilda samverkansinitiativ förekommer däremot i mycket begränsad omfattning. Utvärdering av enskilda nätverk har endast gjorts i något enstaka fall.

Förslag på fördjupade granskningar och andra typer av insatser från revisorernas sida redovisas i avsnitt 4.2.

# 1. Uppdrag

KomRedo AB har på uppdrag av revisorerna i Region Dalarna genomfört en förstudie avseende Regionens samverkan med kommunerna i länet.

## 1.1. Bakgrund och syfte

Region Dalarnas revisorer har beslutat att genomföra en förstudie avseende Regionens samverkan med kommunerna i länet. Revisorerna har tidigare granskat samverkan i olika former men då vanligtvis med inriktning mot en specifik samverkan som exempelvis vårdkedjan för personer med psykisk funktionsnedsättning tillsammans med ett flertal kommuner i länet eller ägarstyrningen av Tåg i Bergslagen tillsammans med övriga ägarregioner.

För att kunna bedöma behovet av fördjupade granskningar inom området "samverkan" har Regionens revisorer bedömt att det finns ett behov av att tydliggöra hur samverkan är organiserad och strukturerad, vilka samverkansformer som finns och hur olika samverkansformer på olika sätt interagerar med varandra.

Syftet med förstudien har varit att kartlägga omfattning och struktur rörande den nuvarande samverkan med länets kommuner samt ge revisorerna underlag för att bedöma behovet av fördjupade granskningar kring samverkan.

## 1.2. Avgränsning

Förstudien avser att fokusera på sådan samverkan eller strukturer för samverkan som omfattar alla eller ett flertal kommuner i länet. Förstudien omfattar inte sådan samverkan som sker med enskild kommun för att exempelvis säkerställa teknisk försörjning, tjänsteköp/försäljning eller tillfällig samverkan kring exempelvis enskilda patienter om inte samverkan sker inom ramen för en mer strukturerad samverkan.

Vi har också tolkat uppdraget att samverkan i en gemensam organisation inte ska ingå i förstudien. Sådana organisatoriska former kan vara kommunalförbund, bolag och gemensam nämnd. Samverkan i dessa organisatoriska former är formaliserade i förbundsordning, bolagsordning aktieägaravtal, avtal och reglementen med mera som beskriver bland annat syfte och inriktning på verksamheten. För dessa samverkansformer finns en tydlighet avseende ansvar, organisation samt rapportering till samverkande parter.

## 1.3. Särskilda frågeställningar

Inom ramen för förstudien och dess syfte skulle ett antal särskilda frågeställningar besvaras enligt följande:

- Vilken samverkan (exempelvis formella samverkansorgan, nätverk eller andra samverkansformer) finns idag mellan Regionen och länets kommuner och vilka uppgifter fyller de olika samverkansformerna?
- Finns det i den samverkansstruktur som identifierats risk för kompetenskonflikter eller att frågor "hamnar mellan stolarna"?
- Finns det, i Regionen någon intern samordning av pågående samverkan eller annat sätt där olika samverkansformer interagerar med varandra?
- Genomförs uppföljning och utvärdering av befintliga samverkansinitiativ?
- Vilka eventuella behov av fördjupade granskningar kan identifieras med utgångspunkt från nuvarande samverkan med kommunerna?

## 1.4. Metod

Förstudien bygger på en inventering som genomförts inom Regionstyrelsens förvaltning under våren/sommaren 2022. Inventeringen utgör bilaga A, Kommunal samverkan, Tjänstemannanivå, 2022-06-22, exklusive hälso- och sjukvården och bilaga B, Kommunal samverkan, Hälso- och sjukvården, Tjänstemannanivå, 2022-08-24.

Intervjuer har genomförts med nyckelpersoner inom berörda förvaltningar som bedömts ha en överblick över respektive förvaltnings olika samverkansinitiativ. Totalt har 16 personer intervjuats. Dessutom har en del relevant dokumentation ställts till förfogande. Intervjuade tjänstepersoner samt intervjufrågor redovisas i bilaga 1.

Förstudien, förutom inventeringen, har genomförts av Anders Haglund och kvalitetssäkrats av Bo Andersson. Rapporten har faktakontrollerats av företrädare för de sex förvaltningar som är involverade i flest samverkansinitiativ.

## 2. Inventering av pågående samverkan

Regionbildningen har inneburit ett ökat fokus på samverkan, inte minst inom området regional utveckling. Som en konsekvens av detta har Regionfullmäktige i "Ett hälsosamt Dalarna" - Regionplan 2019 beslutat att Regionen ska införa en tydligare och öppnare samrådsprocess med kommunerna. Förvaltningscheferna har genom regionplan 2020 fått i uppdrag att, inom den egna förvaltningen, införa en tydlig och öppen samrådsprocess med kommunerna kopplad till regionala utvecklingsfrågor.

Under våren 2020 gjordes en inventering av kommunal samverkan på tjänstemannanivå som visade att det finns en mängd samverkansforum mellan Regionen och kommunerna i Dalarna. En uppdatering genomfördes under våren 2022 och denna sammanställdes under sommaren 2022. Den nu genomförda uppdateringen har genomfört av en handläggare inom Regionstyrelsens förvaltning.

På uppdrag av kommundirektörsgruppen har också en omvärldsbevakning genomförts, i syfte att inhämta information om hur andra regioner organiserat sin samverkan med kommuner, såväl politiskt som på förvaltningsnivå.

De samverkansinitiativ som inventeringen avsåg att kartlägga var sådana där Regionen samverkar med länets kommuner på ett strukturerat sätt. Det skulle röra sig om grupper eller nätverk med en formell status, en tydlighet avseende syfte och deltagare (kommuner, funktioner, personer) samt att de uppvisar en kontinuitet med avseende på uppdraget och mötesfrekvens. Det skulle också vara samverkan inom förvaltningsorganisationen.

Inventeringen skulle inte omfatta olika typer av projekt av mer tillfällig natur, samverkan rörande exempelvis enskild patient inom sjukvården eller avtal om köp eller försäljning av tjänst. Formell organisatorisk samverkan i exempelvis gemensam nämnd, kommunalförbund eller bolag har heller inte omfattas av inventeringen.

Samverkan på politisk nivå har heller inte omfattats av inventeringen. Politisk samverkan mellan Regionen och kommunerna i länet sker främst genom följande grupperingar:

- *Beredningen för Dalarnas utveckling, BDU* som är ett samverkansorgan mellan länets kommuner och Region Dalarna i gemensamma utvecklingsfrågor.
- *Välfärdsrådet* som är ett politiskt samverkansorgan på övergripande och strategisk nivå för länets kommuners socialtjänst och hälso- och sjukvården.

- *Politisk samverkansberedning, POLSAM* med representanter från kommunerna och Regionen.

### 3. Resultat av förstudien

Nedan följer en redovisning av vad som framkommit i intervjuer med företrädare för respektive förvaltning. När det gäller avsnitten, Slutsats och behov av fördjupade granskningar, kan också förslaget utgöras av andra insatser från revisions sida, exempelvis fråga/-or vid träff med ansvarig nämnd.

#### 3.1. Regionstyrelsens förvaltning

Inventeringen är, enligt intervjuad företrädare för förvaltningen, inte helt komplett. Det saknas uppgifter från några enheter inom förvaltningen (Ekonomi och HR).

##### 3.1.1. Eventuella problem och svagheter

I en intervju framfördes att parternas representanter måste ha mandat och återkoppla till sina respektive huvudmän, vilket är en generell synpunkt och detta borde tydliggöras på ett bättre sätt. I övrigt har inte framförts några specifika problem och svagheter rörande Regionstyrelsens förvaltnings engagemang i olika samverkansinitiativ.

##### 3.1.2. Samordning, styrning, ansvar och rapportering

Enligt vad som framkommit i intervju finns ingen särskild samordning av nätverken inom Regionstyrelsens förvaltning och heller ingen systematisk rapportering eller utvärdering av dessa. Ansvaret för respektive samverkansinitiativ bedöms dock vara tydligt.

Kommundirektörsgruppen har under våren haft ett möte med temat; samverkan, med bland annat gäster som föreläste om aktuella utmaningar i sammanhanget. En fortsättning på denna, under våren startade processen genomfördes i september (2 september), i form av en workshop. Syftet med denna aktivitet var att diskutera hur samverkan mellan kommunerna och Regionen ska organiseras på ett effektivt sätt samt att utveckla arbetsformerna avseende samverkan. Processen kommer enligt uppgift att fortsätta under hösten 2022.

##### 3.1.3. Slutsats och behov av fördjupade granskningar

Förvaltningen förefaller ha kontroll över de samverkansinitiativ man är engagerad i. Kommundirektörsgruppen har tagit initiativ till att diskutera arbetsformerna för samverkan med syfte att utveckla dessa.

*Förslag på fortsatta insatser från revisionens sida:*

Bevakning av vad som framkommer i den process om samverkan mellan Regionen och kommunerna som nu pågår och hur eventuella förslag till utveckling omhändertas.

#### 3.2. Regionala utvecklingsförvaltningen

Enligt uppgift från intervjuad företrädare för förvaltningen bedöms bifogad inventering av pågående samverkansinitiativ, i huvudsak vara komplett. Det framhålls dock att något nätverk som någon eller några kommuner ansvarar för saknas.

### 3.2.1. Eventuella problem och svagheter

Enligt vad som framkommer i intervju fungerar nätverken generellt sett bra. Aktiviteten i näringslivsnätverken har ökat. Regionen, kommunerna och övriga aktörer träffas regelbundet och behandlar aktuella gemensamma frågor. Nätverken inom kompetensförsörjningsområdet uppges ha en utmanande uppgift. Skälet är att Regionen har en svår roll med ett ottydligt mandat inom området där kommunerna har ansvaret för gymnasieskolan samt att Arbetsförmedlingen har fått en ny roll. Inom regionen har det tagit tid att förstå att Regionala utvecklingsförvaltningens uppdrag avser det samlade kompetensförsörjningsbehovet i Dalarna och inte specifikt, inom organisationen, Region Dalarna.

På ett mer övergripande plan framförs, i intervju att Regionen fortfarande söker sin roll vid samverkan med kommunerna. Frågan är således vilken roll Regionen och dess företrädare ska inta vid samverkan med kommunerna. Bakgrunden till denna osäkerhet uppges kunna vara att det produktionsorienterade synsättet inom hälso- och sjukvården, till del, fortfarande präglar organisationen. Nu krävs dock ett mer processorienterat arbetssätt eftersom regional utveckling är ett helt annat uppdrag som kräver ett helt annat arbetssätt, jämfört med hälso- och sjukvårdsproduktion.

Kommunernas olika storlek framförs som en viktig förutsättning som måste beaktas i samband med samverkan. De mindre kommunerna har inte resurser till samma engagemang som de större. Det är, enligt uppgift, en utmaning hur man, i praktiken ska hantera olikheterna mellan kommunerna.

### 3.2.2. Samordning, styrning, ansvar och rapportering

Det framgår av nämndens verksamhetsplan att regional utveckling förutsätter samverkan med kommuner, näringsliv, myndigheter och civilsamhälle. Där framgår vidare att samverkan med kommunerna i Dalarna, primärt sker genom Beredning för Dalarnas utveckling, BDU och att nämndens roll är att vara processledare.

I bilaga till verksamhetsplanen finns en förteckning över de aktuella samverkansinitiativ som nämnden/förvaltningen är engagerad i. Denna uppdateras, enligt uppgift årligen. Förteckningen anger bland annat syfte och mötesfrekvens. Enligt intervjun finns det också ett tydligt ansvar för respektive samverkansinitiativ.

I verksamhetsplan 2022 lyfts frågan om uppföljning och utvärdering. Enligt vad som framkommer av intervjun har det tidigare inte genomförts någon systematisk utvärdering av de olika samverkansinitiativen. Detta ska nu utvecklas och rapportering ska ske till ledningsgruppen. Därutöver har det, enligt uppgift skett och sker en löpande rapportering till nämnden, i form av kort information, kallad "senaste nytt".

### 3.2.3. Slutsats och behov av fördjupade granskningar

Förvaltningen förefaller ha en god kontroll över de samverkansinitiativ man är engagerad i. Formen för uppföljning och utvärdering av dessa håller på att utvecklas.

*Förslag på fortsatta insatser från revisionens sida:*

Granskning eller någon form av bevakning rörande Regionens roll inom området, kompetensförsörjning i Dalarna, hur samverkan med kommunerna fungerar i praktiken och vad som är Regionens bidrag.

## 3.3. Kollektivtrafikförvaltning

I inventeringen finns flera projekt angivna. I övrig bedöms inventeringen av intervjuad företrädare för förvaltningen, i huvudsak vara komplett.

### 3.3.1. Eventuella problem och svagheter

I intervjun framförs att en stor utmaning är att något nytt samverkansavtal med kommunerna inte har beslutats. Som skäl framförs att kommunerna inte är överens om inriktning och prioritering. Kommunerna har olika behov, bland annat utifrån sin geografi vilket skapar konflikter och därmed svårighet för kommunerna att samlas runt ett gemensamt samverkansavtal.

När ett samverkansavtal är beslutat, framhålls i intervjun att det behövs ett nätverk, i form av ett "strategi-forum" för att hantera den framtida utvecklingen av kollektivtrafiken inom länet, mot bakgrund av de utmaningar som finns i form av olikheter i förutsättningar och behov.

Ett ytterligare problem som framförs är att flera kommuner saknar trafikhandläggare, eller att detta uppdrag ingår bland flera andra uppgifter hos en enskild handläggare. Detta leder till att alla kommuner, inte alltid är representerade vid olika former av träffar, vilket givetvis försvårar en ändamålsenlig samverkan.

### 3.3.2. Samordning, styrning, ansvar och rapportering

Antalet nätverk där Kollektivtrafikförvaltningen är involverad är relativt få, varför frågan om samordning inte framhålls som något problem. För ett av nätverken, Trafikutvecklingsmöten finns ett gemensamt ansvar tillsammans med Regional utvecklingsförvaltning. Enligt intervju är ansvaret tydligt för respektive nätverk.

Rapportering sker till nämnden rörande de frågor som hanteras av nätverken i exempelvis verksamhetsberättelse. I övrigt styrs viss verksamhet av reglementen, vilket bland annat gäller skolskjutsar. Någon systematisk utvärdering av samverkan i allmänhet och enskilda samverkansinitiativ görs, enligt uppgift inte.

### 3.3.3. Slutsats och behov av fördjupade granskningar

Förvaltningen förefaller ha en god kontroll över de samverkansinitiativ man är engagerad i.

*Förslag på fortsatta insatser från revisionens sida:*

Granskning eller någon form av bevakning rörande Regionens och kommunernas framtagande och beslutsprocess rörande samverkansavtal.

## 3.4. Kultur- och bildningsförvaltningen

Enligt uppgift i intervjun med företrädare för förvaltningen saknas ett nätverk i inventeringen, nämligen "Dalabiblioteken". Regionen ansvarar för detta nätverk genom länsbibliotekschefen. Syftet med nätverket är att skapa en gemensam databas, webb och lånekort samt, i övrigt utgöra en samlad resurs för kommunbiblioteken.

### 3.4.1. Eventuella problem och svagheter

I intervjun framförs ett behov av att bilda ett "kulturchefsnätverk" och att Regionen, genom Kultur- och bildningsförvaltningen erbjudit sig att ta ansvar för ett sådant.

Det framkommer att intervjuade företrädare för förvaltningen anser att de saknar dialog med regionledningen och att samverkan inom kulturområdet inte betraktas som ett strategiskt område av Regionledningen.



Vidare framhålls att små kommuner har en begränsad kapacitet att delta i samverkan, vilket är en försvårande omständighet.

#### 3.4.2. Samordning, styrning, ansvar och rapportering

Enligt uppgift i intervju finns det också ett tydligt ansvar för respektive samverkansinitiativ. Det uppges att det inte sker någon systematisk rapportering till nämnden. Viss rapportering sker i verksamhetsberättelsen. Inom förvaltningen sker, enligt uppgift sporadisk rapportering på stabsmöten, dock ingen dokumenterad sådan. Viss utvärdering görs dock, enligt uppgift av nätverket, Regional kulturdialog.

#### 3.4.3. Slutsats och behov av fördjupade granskningar

Förvaltningen förefaller ha en god kontroll över de samverkansinitiativ man är engagerad i. Det finns dock skäl att utveckla formen för uppföljning och utvärdering av dessa.

*Förslag på fortsatta insatser från revisionens sida:*

Granskning eller någon form av bevakning rörande hur samverkan med kommunerna fungerar i praktiken mot bakgrund av skillnaderna i storlek och kapacitet mellan dessa.

### 3.5. Tandvårdsförvaltningen

Inventeringen bedöms av de intervjuade företrädare för förvaltningen vara komplett.

#### 3.5.1. Eventuella problem och svagheter

I intervju framhålls att samverkan med skolorna är ett problem. Det är frivilligt för skolorna om och hur de ska samverka med Regionens tandvård. Flera skolor tackar, enligt intervjun nej till samarbete, på tveksamma grunder. Detta innebär att samverkan ser mycket olika ut mellan länets skolor. Tandvården behöver få till stånd en dialog med skolcheferna i respektive kommun i syfte att få möjlighet att nå ut, åtminstone till samtliga kommunala skolor. Detta gäller även friskolorna.

#### 3.5.2. Samordning, styrning, ansvar och rapportering

I intervjun framhålls att det finns en god samordning av förvaltningens olika samverkansinitiativ. Tidigare låg ansvaret på respektive klinik och då uppstod det skillnader och brister i samordningen. Sedan förvaltningen bildade Folkhälsoenheten centraliserades samordning och ansvar dit, vilket har inneburit en likriktning och tydlighet. Det finns också, enligt uppgift, en ansvarig tjänsteperson för respektive samverkansinitiativ inom tandvårdsområdet.

Enligt uppgift sker fortlöpande rapportering till Tandvårdsnämnden, inte minst genom verksamhetsberättelse och ledningsportal. Det sker viss utvärdering av vissa samverkansinitiativ där det finns ett statligt uppdrag. Därutöver sker en utvärdering av regionuppdraget avseende barntandvård genom vårdvalsenheten.

#### 3.5.3. Slutsatser och behov av fördjupade granskningar

Förvaltningen förefaller ha en god kontroll över de samverkansinitiativ den är engagerad i.

*Förslag på fortsatta insatser från revisionens sida:*

Granskning eller någon form av bevakning rörande Regionens tandvård i samverkan med skolorna i länet, eventuellt genom en samgranskning med kommuner.

### 3.6. Hörsel och syn Region Dalarna samt Hjälpmedel Dalarna

Inventeringen bedöms av de intervjuade företrädarna för förvaltningarna vara komplett.

#### 3.6.1. Eventuella problem och svagheter

Där det finns instruktörer uppges samverkan fungera bra. Dock finns det kommuner där denna funktion saknas.

#### 3.6.2. Samordning, styrning, ansvar och rapportering

I intervjun framhålls att det finns en samordning, vilket bland annat sker genom det Länschefsnätverk som involverar de högre cheferna inom hälso- och sjukvården och kommunernas socialtjänst.

Beträffande rapportering från nätverken sker det ingen systematisk sådan. Dock sker en löpande rapportering i linjen, medan rapportering till Hälso- och sjukvårdsnämnden sker om det anses vara en tillräckligt väsentlig fråga. Till den gemensamma Hjälpmedelsnämnden framhålls i intervjun, att rapporteringen sker kontinuerligt och fungerar bra.

Det finns enligt uppgift ett tydligt ansvar för respektive nätverk och det finns också en tjänsteperson som ansvarig. Dock är Regional utvecklingsförvaltning ansvarig för flera nätverk där Hörsel och Syn och Hjälpmedel också är engagerade.

När det gäller utvärdering har en sådan skett beträffande nätverket, Hörsel- och syninstruktörer och denna rapporterades till Valförbundsrådet.

#### 3.6.3. Slutsatser och behov av fördjupade granskningar

Förvaltningarna förefaller ha en god kontroll över de samverkansinitiativ man är engagerad i.

*Förslag på fortsatta insatser från revisionens sida:*

Granskning eller någon form av bevakning rörande hur samverkan med kommunerna fungerar, i praktiken inom området hörsel, syn och hjälpmedel mot bakgrund av skillnaderna i storlek eller ambitionsnivå och därmed kapacitet.

### 3.7. Regionfastigheter

Inventeringen omfattar flera projekt. Det framhålls också i intervjun med företrädare för förvaltningen att nätverket, "Byggherrar regional Gävle/Dala är ett löst sammansatt nätverk som eventuellt inte skulle ha omfattats av inventeringen.

#### 3.7.1. Eventuella problem och svagheter

Några problem framförs inte i intervjun. I intervjun framförs dock att en utmaning för Regionfastigheter är totalförsvarets framtida behov och krav.

### 3.7.2. Samordning, styrning, ansvar och rapportering

Antalet nätverk där Regionfastigheter är involverade är endast ett, vilket är Byggdialog Dalarna som är en ideell förening, varför frågan om samordning inte är något problem.

Byggdialognätverket rapporterar systematiskt enligt de krav som gäller för en förening, där man har ett årsmöte där årsredovisning och verksamhetsberättelse behandlas. Fortlöpande sker också rapportering i linjen via Regionens representant i nätverket. Någon systematisk rapportering till politiken sker dock, enligt uppgift inte.

Regionfastigheters övriga samverkansinitiativ är i form av projekt och från dessa sker fortlöpande rapportering.

### 3.7.3. Slutsatser och behov av fördjupade granskningar

Förvaltningen förefaller ha en god kontroll över de samverkansinitiativ man är engagerad i.

*Förslag på fortsatta insatser från revisionens sida:*

Inga förslag som direkt berör samverkan. Dock kan det finnas skäl att bevaka hur Regionen via Regionfastigheter beaktar totalförsvarets framtida behov och krav.

## 3.8. Regionservice

Den samverkan som finns mellan Regionen, genom Regionservice och kommunerna i Dalarna avser köp av tjänster från kommunerna samt i något fall också affärer i den andra riktningen, nämligen försäljning av tjänster. Tjänsteköpen avser främst köp av lokalvård i vårdcentraler, medan försäljning avser matleveranser. Det framgår av intervjun att denna typ av samverkan har en potential att utvecklas ytterligare

Denna typ av samverkan avsågs inte beaktas i inventeringen och därmed i förstudien.

## 3.9. Hälsa- och sjukvård, Dalarna

Division Kirurgi har, i inventeringen angett att det inte finns någon samverkan med kommunerna. Enligt intervju med företrädare för förvaltningen kan detta vara en felaktig uppgift som ska kontrolleras. Vidare anges att Referensgrupp välfärdsteknik och digitalisering, sid 4 i inventeringen, Hälsa- och sjukvård har upphört och ingår i Styrgrupp välfärdsteknik och digitalisering.

### 3.9.1. Eventuella problem och svagheter

Det framhålls i intervju att samverkan med skolorna, avseende elevhälsa inte fungerar tillfredsställande. Man har dock påbörjat ett utvecklingsarbete inom området, barn- och ungdomars hälsa.

### 3.9.2. Samordning, styrning, ansvar och rapportering

Förvaltningen har, enligt uppgift genomfört ett arbete med att strukturera och utveckla formerna för samverkan. Avdelningen för hälsa- och välfärd som sorterar under förvaltningens planeringschef har fått en nyckelroll i samordningen av förvaltningens olika samverkansinitiativ, vilket skapat en helhet och struktur. All samverkan avseende hälsa- och sjukvård med kommunernas socialtjänst hanteras i denna enhet som bereder frågor och säkerställer kommunikationen.

Inom primärvården framhålls att det är områdessamordnarna, tillsammans med verksamhetscheferna som ansvarar för samverkan inom sina respektive områden. Områdessamordnarna är nyckelpersoner i sammanhanget. I intervjuerna framkommer också att uppföljningsrutiner håller på att utvecklas. Även för primärvården framhålls att Avdelningen för hälsa och välfärd utgör ett viktigt stöd.

I intervjuerna framhålls också att det sker en löpande rapportering i Länschefs nätverket och när det är viktiga frågor även till det politiska Valfärdsrådet. Den egna bedömningen är att samordningen och styrning av de olika samverkansinitiativen fungerar bra. Man menar också att ansvaret är tydligt.

I samtliga tre intervjuer med företrädare för hälso- och sjukvården framhålls att uppföljning och utvärdering är utvecklingsområden. Punktvis görs uppföljning medan utvärderingar, i stort sett saknas.

### 3.9.3. Slutsatser och behov av fördjupade granskningar

Nämnden/förvaltningen förefaller, trots den stora omfattningen av samverkan ha en god kontroll över de samverkansinitiativ man är engagerad i.

*Förslag på fortsatta insatser från revisionens sida:*

Granskning av samverkan med kommunerna avseende barn- och ungdomars hälsa samt, specifikt elevhälsa. Granskningsinsatsen bör övervägas att göras som en samgranskning tillsammans med ett antal kommuner.

## 4. Svar på frågeställningar och förslag på fördjupade granskningar

### 4.1. Svar på de särskilda frågeställningarna

Följande särskilda frågeställningar skulle beaktas i förstudien och under dessa redovisas svaren.

- Vilken samverkan (exempelvis formella samverkansorgan, nätverk eller andra samverkansformer) finns idag mellan Regionen och länets kommuner och vilka uppgifter fyller de olika samverkansformerna?

Detta framgår av genomförd inventering, bilaga A och B.

- Finns det i den samverkansstruktur som identifierats risk för kompetenskonflikter eller att frågor "hamnar mellan stolarna"?

Inom respektive förvaltning är intrycket att det finns en god överblick och kunskap om de olika samverkansinitiativ respektive förvaltning är engagerad i. Eventuella problem med kompetenskonflikter eller att frågor skulle "hamna mellan stolarna" har inte berörts i någon intervju. I något fall har det framförts behov eller önskemål om att starta ett kompletterande nätverk i syfte att kunna prioritera det aktuella området bättre.

Ett problem eller utmaning som tas upp av flera intervjuade är det faktum att det är stora skillnader mellan länets kommuner med avseende på storlek, geografi och i ambitionsnivå vilket försvårar samverkan eller ställer stora krav på formen för samverkan.

- Finns det, i Regionen någon form av intern samordning av pågående samverkan eller annat sätt där olika samverkansformer interagerar med varandra?

Förstudien visar att det inom respektive förvaltning, finns någon form av samordning av pågående samverkansinitiativ. Inom några förvaltningar är antalet samverkansinitiativ få medan i andra, exempelvis

Hälso- och sjukvårdsförvaltningen finns många initiativ. Inom denna förvaltning förefaller det som att man funnit en form för att hantera sin samverkan med kommunerna på ett strukturerat sätt. Regionala utvecklingsförvaltningen är också involverad i många samverkansinitiativ. Förvaltningens uppdrag och därmed verksamhet förutsätter ett processorienterat arbetssätt och samverkan med kommunerna en väsentlig arbetsmetod. Detta innebär att samverkan utgör en självklar arbetsform för förvaltningen, vilket bör leda till att förutsättningarna för samordning av de olika initiativen bör vara goda.

Någon central samordning inom Regionen finns inte. Kommundirektörsnätverket och Länschefsnätverket är dock centrala organ som har förutsättningar för att kunna skapa en helhetsbild. Det är viktigt att notera att det pågår en process genom kommundirektörsnätverket, vars syfte är att utveckla formerna för samverkan.

Den inventering av samverkansinitiativ som nu har genomförts och uppdaterats bedöms också ha bidragit till att, i vart fall att respektive förvaltning bör ha fått en god bild av aktuellt läge och därmed också en bättre samordning.

- Genomförs uppföljning och utvärdering av befintliga samverkansinitiativ?

Uppföljning är i första hand inriktad på verksamhetsuppföljning, vilken exempelvis rapporteras i verksamhetsberättelser etcetera. Specifik uppföljning av enskilda samverkansinitiativ förekommer däremot i mycket begränsad omfattning. Utvärdering av enskilda nätverk har endast gjorts i något enstaka fall.

## 4.2. Förslag på fördjupade granskningar eller andra insatser

Förstudien syftar till att identifiera eventuella behov av fördjupade granskningar. Nedan redovisas förslag till sådana men och också eventuellt andra typer av insatser från revisorernas sida som exempelvis frågor att ställa vid träffar med ansvarig nämnd eller förvaltning.

- Bevakning av vad som framkommer i den process om samverkan mellan Regionen och kommunerna som nu pågår och hur eventuella förslag till utveckling omhändertas.

Eftersom det pågår en process i syfte att utveckla samverkansformerna mellan Regionen och kommunerna bör revisionen avvakta med att genomföra någon form av generell fördjupad granskning av hur samverkan mellan Regionen och kommunerna fungerar i nuläget.

- Granskning eller någon form av bevakning rörande Regionens samverkan med länets kommuner inom området kompetensförsörjning där inriktningen bör kunna vara hur ur samverkan med kommunerna fungerar i praktiken samt hur Regionen uppfattar sin roll vad den bidrar med.
- Granskning eller någon form av bevakning rörande Regionens och kommunernas framtagande och beslutsprocess rörande samverkansavtal inom kollektivtrafikområdet.
- Granskning eller någon form av bevakning rörande hur samverkan med kommunerna fungerar inom kulturområdet i praktiken, mot bakgrund av skillnaderna i storlek, kapacitet och ambitionsnivå.
- Granskning eller någon form av bevakning rörande hur Regionens tandvård samverkar med skolorna och andra berörda aktörer i Dalarna, eventuellt i form av en samgranskning med ett antal kommuner.
- Granskning eller någon form av bevakning rörande hur samverkan med kommunerna fungerar i praktiken inom området hörsel, syn och hjälpmedel, mot bakgrund av skillnaderna i storlek, kapacitet och ambitionsnivå.
- Bevakning av hur Regionen via Regionfastigheter beaktar totalförsvarets framtida behov och krav.

- Granskning av samverkan med kommunerna avseende barn- och ungdomars hälsa samt, specifikt elevhälsa, eventuellt i form av en samgranskning med ett antal kommuner.

Dag som ovan,

Camilla Karlsson

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Anders Haglund

Certifierad kommunal yrkesrevisor

## Bilaga 1

### Intervjuade tjänstepersoner

Helena Thelin Österberg, ledningsstrateg, Regionstyrelsens förvaltning

Elsmari Julin, förvaltningschef, Regionala utvecklingsförvaltningen

Jonny Gahnshag, chef näringslivsutveckling, Regionala utvecklingsförvaltningen

Erland Grundberg, förvaltningschef, Kollektivtrafikförvaltningen

Lena Jönsson, regionjurist, Regionstyrelsens förvaltning

Erik Arrhén, tidigare tf. förvaltningschef, Kultur- och bildningsförvaltningen

Kristine Brosjö, förvaltningschef, Kultur- och bildningsförvaltningen

Karin Gunnars Hellgren, förvaltningschef, Tandvårdsförvaltningen

Eva Östling, verksamhetschef, Tandvårdsförvaltningen

Sofia Knöös, tf. förvaltningschef, Dalarnas hjälpmedelscentrum

Linus Nielsen, verksamhetschef, Dalarnas hjälpmedelscentrum

Kristina Appelberg, förvaltningschef, Regionfastigheter

Martin Ekberg, förvaltningschef, Regionservice

Åsa Dederling, hälso- och sjukvårdsdirektör, Hälso- och sjukvård Dalarna

Tanja Mårtensson, avdelningschef, Hälsa och välfärd, Hälso- och sjukvård Dalarna

Helen Kastemyr, divisionschef, Primärvården, Hälso- och sjukvård Dalarna

### Intervjufrågor

1. Se bifogad inventering av samverkan. Finns det andra exempel på samverkan som inte finns med i den inventering som genomförts och är redovisade uppgifter om syfte med mera korrekta avseende de samverkansinitiativ som finns inom ditt ansvarsområde?
2. Finns det några problem eller svagheter i någon eller några av de samverkansinitiativ som redovisas inom ditt ansvarsområde?
3. Finns det någon form av samordning av de olika samverkansinitiativen inom ditt ansvarsområde och finns det någon samordning inom Regionen?
4. Sker det någon rapportering från respektive samverkansinitiativ till något politiskt organ eller på annat sätt?
5. Är det tydligt från Regionen sida vem som är ansvarig för respektive samverkansinitiativ?
6. Genomförs någon form av uppföljning och utvärdering av pågående samverkansinitiativ och är denna dokumenterad?