

## Protokoll fört vid pleniföredragning

Regeringskansliet  
Allmänna byrån, Rk1

Närvarande  
KS, AH, CG, IZ, AZ, JJ

Frånvarande  
MP

Justerat

Ordförande  
Lantråd  
Katrín Sjögren

Föredragande  
Vice lantråd  
Annika Hambrudd

Protokollförare  
Förvaltningschef  
John Eriksson

---

### Nr 13

Landskapsregeringens åtgärder i anledning av  
effektivitetsrevisionen.

**ÅLR 2024/1537**

34 Rk1

Landskapsregeringen beslöt med anledning av landskapsrevisorernas berättelser över  
effektivitetsrevisionen avge svar till lagtinget enligt **bilaga 1, Rk124P11**

---

---

**Till Ålands lagting**

**Svar på revisionsberättelsen**

- RB 1/2023-2024

Lagtinget har i enlighet med 7 § landskapslagen (2013:25) om Landskapsrevisionen delgivit landskapsregeringen en berättelse med resultaten från effektivitetsrevisionen.

Berättelsen innehåller granskningar av myndigheten Ålands hälso- och sjukvård, Ålands lagtings kansli, landskapsregeringen samt Fordonsmyndigheten.

Landskapsregeringen meddelar med anledning av detta vilka åtgärder den och respektive underlydande myndighet avser vidta med anledning av berättelsen.

Mariehamn den 23 maj 2024

Lantråd

Katrin Sjögren

Vicelantråd

Annika Hambrudd

## Innehåll

1. Myndigheten Ålands hälso- och sjukvård.....	3
1.1. Effektivitetsrevision – Uppföljning av den administrativa utvecklingen på ÅHS.....	3
1.2. Effektivitetsrevision av inköpsprocessen på ÅHS .....	3
2. Granskning av lagtingets kansli.....	4
3. Granskning av lönesättningen för landskapets personal .....	5
4. Granskning av Fordonsmyndigheten .....	7
5. Åtgärder med anledning av tidigare års berättelser.....	10
5.1. Effektivitetsrevision i form av utvärdering av Högskolan på Ålands rutiner för intern kontroll.....	10
5.2. Effektivitetsrevision gällande måluppfyllelse och styrningen av målsättningarna för Högskolan på Ålands verksamhet.....	11
5.3. Effektivitetsrevision gällande Högskolans utbildningsavtal och resultatfinansiering .....	12
5.4. Granskning av Infrastrukturavdelningen .....	13
5.5. Granskning av Ålands sjösäkerhetscentrum .....	16

## 1. Myndigheten Ålands hälso- och sjukvård

### 1.1. Effektivitetsrevision – Uppföljning av den administrativa utvecklingen på ÅHS

Som en del av effektivitetsrevisionen för räkenskapsperioden 2023 har företaget BDO Audiator Ab utfört en revision av uppföljningen av den administrativa utvecklingen på ÅHS. Denna del av effektivitetsrevisionen är egentligen en uppföljning av tidigare revisioner som gjorts under åren 2017–2020. Syftet med revisionen är att kartlägga att tidigare års påpekanden tagits i beaktande samt att ÅHS arbete med digitalisering motsvarar landskapsregeringens målsättningar. Effektivitetsrevisionen är inte en revision eller översiktlig granskning enligt ISA-standarden (International Standards on Auditing) och BDO Audiator Ab har således inte utfört revisionen enligt standarderna.

Vad gäller de viktigaste slutsatserna och rekommendationerna i granskningsrapporten och av ÅHS planerade åtgärder hänvisas till denna del till Ålands hälso- och sjukvårds svar till lagtinget angående Landskapsrevisionens granskning (**Bilaga**).

### 1.2. Effektivitetsrevision av inköpsprocessen på ÅHS

Landskapsrevisionens årligen löpande revision inkluderar en effektivitetsrevision. Effektivitetsrevisionens syfte är att bedöma huruvida budgetmedlen används i enlighet med principerna om sparsamhet, effektivitet och ändamålsenlighet. Inom ramen för effektivitetsrevisionen av ÅHS för räkenskapsperioden 2023 har en effektivitetsrevision av ÅHS inköpsprocess utförts av företaget BDO Audiator Ab. Revisionen har omfattat följande arbetsskeden:

- Kartläggning av upphandlingsprocessen
- Granskning av beställningsprocessen
- Granskning av rutinerna för avtalsuppföljning och efterlevnad av avtal
- Budgetens målsättningar om upphandlingar
- Efterföljning av budget och ekonomistyrning

Effektivitetsrevisionen är inte en revision eller översiktlig granskning enligt ISA-standarden (International Standards on Auditing). I rapporten presenteras endast iakttagelser gällande de frågeställningar som preciseras i revisionsplanen för effektivitetsrevisionen.

Vad gäller de viktigaste slutsatserna och rekommendationerna i granskningsrapporten och av ÅHS planerade åtgärder hänvisas till denna del till Ålands hälso- och sjukvårds svar till lagtinget angående Landskapsrevisionens granskning (**Bilaga**).

---

## 2. Granskning av lagtingets kansli

Granskningen av lagtingets kansli har utförts i enlighet med landskapsrevisionens granskningsplan för år 2023. Syftet har varit att bedöma om arbetet på kansliet fungerar effektivt och ändamålsenligt. Granskningen har inriktats på förvaltningen och den interna styrningen och kontrollen. Intervjuer har skett med alla anställda.

**De viktigaste slutsatserna och rekommendationerna är följande:**

***Rekommendation - En del bestämmelser i tjänstekollektivavtalet avviker från de som gäller vid landskapsregeringens allmänna förvaltning. Med tanke på det arbete som ska utföras vid lagtingets kansli bedöms regelverket, t.ex. för övertidsarbete och semester, vara ändamålsenligt utformat.***

***Rekommendation - Lönenivån för de flesta tjänsterna vid lagtingets kansli är jämförelsevis hög. Lönesättningen vid lagtingets kansli borde närmare följa den allmänna linjen som gäller vid Ålands landskapsregering.***

***Rekommendation - Landskapsregeringens förutsättningar att utföra ett gott arbete försämras då det blir känt att lönenivån för jämförbara tjänster är högre vid lagtingets kansli än vid allmänna förvaltningen.***

***Rekommendation - Lagtingets kansli är sårbart på ett sätt som vanligen gäller för en enhet med få anställda. Några personer är extra svåra att vikariera och stöd från systemutvecklarna behövs i vissa situationer.***

***Rekommendation - Nuvarande bemanning vid lagtingets kansli är ändamålsenlig. Lösningen att bibliotekarien sköter receptionen fungerar väl och en informationsassistent behövs därför inte.***

***Rekommendation - Införandet av det nya plenisystemet har varit mycket lyckat. Personalen har varit berömvärdt engagerad. Systemet fungerar väl och kostnadseffektivt, exempelvis sköts ett plenum av endast två personer (sekreteraren vid plenum och lagtingsassistenten).***

***Rekommendation - På grund av plenisystemets komplexitet är systemutvecklarna extra svåra att ersätta (kompetens inom kodning, systemadministration och ljudteknik krävs). Minskat beroende av systemutvecklarna kommer att vara ett av målen med den kommande uppdateringen av systemet. En nedskrivna plan för hanteringen av personberoendet vid lagtingets kansli i sin helhet skulle behövas.***

Ålands lagtings kanslikommission har 25.3.2024 beslutat att inte lämna några kommentarer eller svar till granskningsrapporten för lagtingets kansli utan antecknar sig bara rapporten för kännedom.

### 3. Granskning av lönesättningen för landskapets personal

Granskningen av lönesättningen för landskapets personal har utförts i enlighet med landskapsrevisionens granskningsplan för år 2023. Intervjuer har skett med förvaltningschefen, avtalschefen, hälso- och sjukvårdsdirektören samt ÅHS avtals- och lönespecialist (tidigare personalchef).

**De viktigaste slutsatserna och rekommendationerna är följande:**

***Rekommendation - Endast 4 tjänstemän (31.12.2022) är organiserade i ÅTFC. Det är inte ändamålsenligt att en så liten tjänstemannaförening medverkar på samma förhandlingsnivå som de stora föreningarna.***

Av landskapsregeringen planerade åtgärder:

- Landskapsregeringen avser att säga upp huvudavtalet och omförhandla detta då landskapsregeringen delar uppfattningen att det inte är ändamålsenligt att ÅTFC är en part. Huvudavtalet har en uppsägningstid på sex månader.

***Rekommendation - Det torde vara möjligt att tillgodose tjänstemännens intresse med färre förtroendemän. En översyn av antalet kan motiveras även av ekonomiska orsaker då arbetstid och arvoden kan inbesparas.***

Av landskapsregeringen planerade åtgärder:

- Antalet förtroendemän är en tjänstekollektivavtalsfråga, vilket tas upp till diskussion när nuvarande tjänstekollektivavtal går ut 30.4.2025.

***Rekommendation - Det är hög tid att åstadkomma en harmonisering av lönesättningen för ÅHS och landskapets övriga tjänstemän. Nuvarande system har skapat en del förvirring och ett visst missnöje förekommer bland personalen.***

Av landskapsregeringen planerade åtgärder:

- Harmonisering av lönesättningen verkställs fr.o.m. 1.6.2024. Då får samtliga i förvaltningen ett system med tre erfarenhetstillägg.

***Rekommendation - Det saknas riktlinjer för när beviljande av SET-arvode är befogat och vilken procentsats som ska tillämpas. Tillämpningen blir inte rättvis då avdelnings- och myndighetschefer fattar beslut och ingen central koordinering sker.***

Av landskapsregeringen planerade åtgärder:

- SET-arvoden kommer från nu att diskuteras och prövas i centrala ledningsgruppen inom den allmänna förvaltningen för att få till stånd en enhetlig tillämpning. Vid behov tas även tydliga riktlinjer fram.

***Rekommendation - Systemet med förflyttningstillägg leder oftast till omotiverat hög lön för den förflyttade tjänstemannen i förhållande till kraven i den nya tjänsten. Förfarandet leder till orättvisa och kan förorsaka missnöje bland personalen. Allmänhetens förtroende för landskapsregeringen riskerar att försämrans.***

**Förflyttningstillägget borde vara lägre än 20 % av lönen i den förra tjänsten (maximinivå) samt tidsreglerat, vilket skulle leda till att lönen efter en tid justeras till rätt nivå.**

Av landskapsregeringen planerade åtgärder:

- Förflyttningstillägget är en tjänstekollektivavtalsfråga, som tidigast kan tas upp till diskussion när nuvarande tjänstekollektivavtal går ut 30.4.2025. Fram till dess lyfter landskapsregeringen frågan med avtalsparterna.

**Rekommendation - Det är krävande att utveckla nya system och processer. I jämförelse med tjänstemän som enbart arbetar med förvaltning borde tjänstemän som åstadkommer utveckling och effektivisering värderas högre än idag vid lönesättningen.**

Av landskapsregeringen planerade åtgärder:

- Avtalsparterna har kommit överens om att arbeta enligt principen lika lön för likvärdigt arbete. I den arbetsvärdering som genomfördes utgör utveckling en av parametrarna inom området problemlösning.

**Rekommendation - Kollektivavtalsförhandlingarna hotar inverka hämmande på landskapsregeringens förutsättningar att utveckla verksamheten eftersom fackorganisationers intressebevakande försvårar landskapsregeringens möjligheter att betala konkurrenskraftiga löner till IT-personal och ingenjörer med erforderlig kompetens.**

Av landskapsregeringen planerade åtgärder:

- Landskapsregeringen har en skyldighet att betala lika lön för likvärdigt arbete, men för svårrekryterade yrkesgrupper kan rekryteringstillägg tillämpas.

**Rekommendation - I jämförelse med chefslöner inom övrig offentlig sektor på Åland och i riket är inte en månadslön på 8.000 euro för en chef tillsatt på fem år för hög. Exempelvis har tillsvidareanställd ekonomichef vid ÅHS och tillsvidareanställd lagtingsdirektör högre lön. Sämre anställningstrygghet motiverar högre lön. Skillnaden mot tillsvidareanställda avdelningschefer är egentligen ganska liten.**

Av landskapsregeringen planerade åtgärder:

- Landskapsregeringen har noterat revisionens iakttagelser och konstaterar att de i dagsläget inte föranleder några åtgärder inom landskapsregeringen.

**Rekommendation - Då chefslöner höjs har allmänheten rätt att förvänta sig ökat fokus på utveckling och effektivisering av förvaltningen. Det räcker inte att bara sköta den löpande verksamheten, i synnerhet digitaliseringsprojekt måste cheferna se till att genomförs.**

Av landskapsregeringen planerade åtgärder:

- Vid chefsrekrytering är utvecklingsfokus redan tillsammans med ledarskap en viktig egenskap som prioriteras och eventuellt en uppgift som kan regleras i lag.

## 4. Granskning av Fordonsmyndigheten

Syftet med granskningen har varit att utreda om Fordonsmyndigheten (FMÅ) bedriver sin verksamhet effektivt och ändamålsenligt och i enlighet med tillämpliga styrdokument och lagstiftning. Granskningen omfattar hela myndigheten. Intervjuer har hållits med personal vid myndigheten. Finansiella uppgifter har granskats på basen av årsredovisningar och i Hypergene. Granskningen har avgränsats till myndighetens kärnverksamhet inom de olika sektionerna. Verksamhet av mindre omfattning, som t.ex. plombering, färdskrivare och vattenfarkostregistret har granskats endast övergripande eller inte alls.

**De viktigaste slutsatserna och rekommendationerna är följande:**

***Rekommendation - Verksamheten är sårbar eftersom det inte finns tillräckligt med backup för vissa nyckelfunktioner.***

Av Fordonsmyndigheten planerade åtgärder:

- Landskapsregeringen har noterat revisionens iakttagelser och delar uppfattningen, men konstaterar samtidigt att de i dagsläget inte föranleder några åtgärder då ytterligare resurser till Fordonsmyndigheten inte kan beviljas p.g.a. det ekonomiska läget. I praktiken hanteras sårbarheten med god planering av arbetet fördelat på befintliga medarbetare.

***Rekommendation - Landskapslagstiftningen behöver förtydligas på vissa områden och harmoniseras med lagstiftningen i närområdena.***

Av landskapsregeringen planerade åtgärder:

- Körkortslagstiftningen ses över i samband med att det nya körkortsdirektivet implementeras i nationell lagstiftning. Lagstiftningen om fordon, besiktnings- och registerverksamhet samt lagen om Fordonsmyndigheten ses över i samband med andra lagstiftningsprojekt. Mindre revideringar av aktuella lagar och förordningar kan ske vid behov.

***Rekommendation - Avtalet gällande registerbrickor behöver förnyas och upphandling av registerbrickor borde göras.***

Av Fordonsmyndigheten planerade åtgärder:

- Avtalet kommer att sägas upp vid första möjliga tillfälle, för att sedan upphandlas på nytt. Om storleken (EU standardiserad) på registreringsskyltarna ska ändras är det lämpligt att göra det inför kommande upphandling då detta kan påverka behovet av budgetmedel.

***Rekommendation - Man har behov av behöriga resurser inom besiktningen, men de höga utbildningskraven och utbudet av behörig personal är begränsat vilket är utmanande vid nyrekrytering.***

Av landskapsregeringen och Fordonsmyndigheten planerade åtgärder:

- Landskapsregeringen kommer att närmare utreda vilka eventuella utbildningskrav som är möjliga enligt EU-direktiv på området, närregionernas utbildningskrav och vilka utbildningskrav inom besiktningen som är lämpliga för Åland.



**Rekommendation - Förfarandet med preliminärbokade besiktningstider gagnar kunden som inte behöver ha koll på besiktningstiderna för periodiska besiktningar. Däremot medger systemet med tre månaders planering inte flexibilitet. Resurserna binds för tre månader framåt varvid det för kunder, som har behov av akuta besiktningstider eller vill boka/omboka en tid, framstår som att det inte finns besiktningstider inom en överskådlig framtid.**

Av Fordonsmyndigheten och landskapsregeringen planerade åtgärder:

- För att upprätthålla den goda servicenivån med preliminärbokade besiktningstider skulle egentligen flera besiktningstider behövas. I så fall behöver inte alla personella resurser planeras till 100 % för periodiska besiktningar utan en möjlighet till andra besiktningar skulle i så fall uppstå där öppna tider för bokningar kunde ges t.ex. en vecka i förväg. En annan möjlighet är att helt sluta skicka besiktningförslag, varpå man behöver ytterligare resurser på registersidan för att ta emot manuella bokningar och betalningar. Trots begränsade ekonomiska möjligheter ser landskapsregeringen tillsammans med Fordonsmyndigheten över alternativen vid kommande budgetprocesser.

**Rekommendation - Man behöver ta ställning till hurdana åtgärder gällande no-show som kunde vidtas för att minska den administrativa bördan och undvika ineffektiv användning av den hårt belastade besiktningsskapaciteten.**

Av landskapsregeringen och Fordonsmyndigheten planerade åtgärder:

- En eventuell möjlighet att införa avgifter för så kallade no shows i lag kommer att utredas närmare av landskapsregeringen. En eventuell avgift påverkar dock bokningsprogrammet och kassaprogrammet som måste omprogrammeras. Troligen kan systemet med eventuella avgifter för no shows realiseras fullt ut tidigast i samband med den nya fordonsregisterplattformen. En eventuell ny avgift ökar även den administrativa bördan, men i och med en digitalisering av fordonsregisterplattformen bör administrationsavgifterna totalt minska.

**Rekommendation - Det finns behov av förbättring av utrymmen och utrustning för att genomföra teoriproven.**

Av Fordonsmyndigheten planerade åtgärder:

- Fordonsmyndigheten har noterat revisionens iakttagelser och delar uppfattningen. Utrymmena för att genomföra teoriproven kommer att förbättras i samband med ombyggnationen av kundtjänst som är budgeterad 2024. Vad gäller själva utrustningen i form av programvara för teoriproven ser Fordonsmyndigheten över alternativen men konkreta möjligheter och förslag saknas i nuläget.

**Rekommendation - Myndigheten har fortfarande stora digitala utmaningar inom körkortssektionen. Processerna som borde digitaliseras har kartlagts och det konkreta arbetet borde inledas så fort som möjligt.**

Av landskapsregeringen och Fordonsmyndigheten planerade åtgärder:

- Körkortregistret som basfunktion har driftsatts under hösten 2023. Nu kan Fordonsmyndigheten gå vidare med digitalisering av körkortsprocessen, men för det krävs lagändringar som landskapsregeringen utreder närmare.

***Rekommendation - Den nuvarande plattformen för fordonsregister, kassa och bokningssystem är föråldrad och systemstödet är begränsat, vilket är en risk för verksamheten. Arbetet med ett nytt system behöver inledas så fort som möjligt.***

Av Fordonsmyndigheten planerade åtgärder:

- Arbetet har redan inletts med den nya registerplattformen från och med 2024.

***Rekommendation - Om myndigheten framöver förväntas generera ett överskott kan både höjda avgifter och minskade kostnader bli nödvändiga för att täcka underskott föranledda av avskrivningar.***

Av landskapsregeringen och Fordonsmyndigheten planerade åtgärder:

- Fordonsmyndigheten och landskapsregeringen har noterat revisionens iakttagelser och delar uppfattningen. Landskapsregeringen kommer att se över avgifterna vid Fordonsmyndigheten då avgifterna/priserna är lägre än i närliggande regioner.

## 5. Åtgärder med anledning av tidigare års berättelser

### 5.1. Effektivitetsrevision i form av utvärdering av Högskolan på Åland rutiner för intern kontroll

Företaget BDO Auditor Ab anlitas inom ramen för effektivitetsrevisionen av Högskolan på Åland för räkenskapsperioden 2022 för att utföra en effektivitetsrevision av högskolans interna kontroller. Effektivitetsrevisionen utfördes genom att intervjua personalen samt genom att ta del av diverse för revisionen relevanta dokument. Effektivitetsrevisionen är inte en revision eller översiktlig granskning enligt ISA-standarden (International Standards on Auditing). I rapporten presenterades endast iakttagelser gällande de frågeställningar som preciseras i revisionsplanen för effektivitetsrevisionen.

**De viktigaste slutsatserna och rekommendationerna porten var följande:**

***Rekommendation - Försäljningsprocessen har tidigare saknat funktioner som säkerställer att alla fakturor som skickas ut även blir bokförda. Någon egentlig reskontra kopplad till faktureringen har inte heller funnits. I och med att högskolan i början av år 2023 har övergått till att använda sig av landskapsregeringens ekonomisystem för fakturering har processen förbättrats avsevärt och faktureringsprogrammet är numera sammankopplat med bokföringen, så att fordringsläget går att följa upp via bokföringen och intäktsföringen görs enligt prestationsprincipen.***

Av Högskolan på Åland vidtagna åtgärder:

- Utöver att fortsätta förbättra processerna och användningen av landskapsregeringens ekonomisystem för faktureringen har inte andra specifika åtgärder vidtagits, då faktureringsprocessen ändrades redan i början av 2023 genom övergången till landskapsregeringens ekonomisystem för fakturering. Faktureringsprogrammet är sammankopplat med bokföringen och fordringsläget går att följa upp via bokföringen samt intäktsföringen görs enligt prestationsprincipen. Programmet har en välfungerande reskontra samt funktioner för påminnelser och indrivning.

***Rekommendation - Uppföljningen av vilka fakturor som är obetalda samt indrivningen av dem har varit en arbetsdryg process med mycket manuellt arbete. Att indrivningen numera handhas av landskapsregeringens finansavdelning tror vi att kommer att leda till en effektivare indrivning.***

Av Högskolan på Åland vidtagna åtgärder:

- Utöver konstaterandet att Högskolan på Åland planerar att fortsätta använda landskapsregeringens ekonomisystem och landskapsregeringens tjänster för indrivning har inte andra specifika åtgärder vidtagits.

**Rekommendation - Löneenheten saknar en kontroll som säkerställer att inte samma person kan utföra hela processen från början till slut. Vi anser att löneprocessen i något skede bör brytas så att den inte kan slutföras utan en annan persons deltagande.**

Av landskapsregeringen vidtagna åtgärder:

- Löneenheten vid finansavdelningen utredde under hösten 2023 befintliga lönerutiner för att motverka personberoende och problem i lönekontrollen. Detta arbete fortgår nu med en ny enhetschef för löneenheten där arbetsfördelningen mellan medarbetare ses över för att minska personberoendet. Vad gäller Högskolan på Åland så skickar studiekoordinator/personaladministratör nu in ett löneunderlag som är underskrivet av rektor till löneenheten och när lönerna sen är utbetalda av finansavdelningen kontrollerar studiekoordinator/personaladministratör att utbetalningarna stämmer med det inskickade löneunderlaget.

## 5.2. Effektivitetsrevision gällande måluppfyllelse och styrningen av målsättningarna för Högskolan på Ålands verksamhet

Företaget BDO Auditor Ab anlätades som en del av effektivitetsrevisionen av Högskolan på Åland under räkenskapsperioden 2022 för en revision av Högskolan på Ålands förvaltning och beslutsfattande. Effektivitetsrevisionen utfördes genom att intervjua nyckelpersoner samt genom att ta del av för uppdraget relevanta styrdokument. Revisionens syfte är att utvärdera huruvida målstyrningen av Högskolan på Åland är ändamålsenlig och resultatrik och om Högskolan på Åland uppnår de målsättningar som lagtinget slagit fast. Effektivitetsrevisionen är inte en revision eller översiktlig granskning enligt ISA-standarden (International Standards on Auditing).

**De viktigaste slutsatserna och rekommendationerna var följande:**

**Rekommendation - Baserat på denna revision konstateras att högskolans process för uppföljning av bindande målsättningar fungerar och är ändamålsenlig. Högskolan kommer till väsentliga delar att uppnå de målsättningar som finns i lagtingets fastställda budget 2022. Vi rekommenderar dock att den egna uppföljningen av målsättningarna dokumenteras i styrelsen oftare än en gång per år, t.ex. kvartalsvis eller halvårsvis.**

Av Högskolan på Åland vidtagna åtgärder:

- Högskolan på Åland följer upp antal studerande vid tre tillfällen under året och kommer att fortsätta med den rutinen. Antal sökande redovisas till styrelsen varje år efter ansökningsperiodens slut. Antal utexaminerade redovisas för styrelsen terminsvis (dvs. två gånger per år). I rektors redogörelse som finns med på varje styrelsemöte redogör rektor regelbundet för hur långt Högskolan på Åland har kommit med arbetet för att uppnå de målsättningar som finns med i budgeten och högskolans strategi.

**Rekommendation - Ifall ägaren önskar utveckla målstyrningen så är det möjligt. För närvarande saknas mätare hur målsättningarna uppnåtts i förhållande till övriga utbildningsanordnare vilket gör det svårt att utvärdera effektiviteten. Ifall landskapsregeringen önskar ökad detaljstyrning så kan detta uppnås genom att man slår fast mera tydliga och framför allt mätbara målsättningar. Detta kan göras antingen i landskapets budgetbok eller i utbildningsavtalet.**

Av landskapsregeringen vidtagna åtgärder:

- En politisk fråga. Målstyrningen ska framgå i den nu pågående revideringen av lagstiftningen och förordningen samt i det nya kommande utbildningsavtalet.

**Rekommendation - Bolagiseringsprocessen dröjer och vi anser att ovissheten och dröjsmålet hämmar målstyrningen och utvecklingen av högskolan. Bolagiseringen är en ägarstyrningsfråga och är inget som Högskolan kan påverka. Finansavdelningen och utbildnings- och kulturavdelningens förvaltningsområde har enligt landskapsregeringens fastställda budget getts ansvaret för att verkställa bolagiseringen av Högskolan.**

Av landskapsregeringen vidtagna åtgärder:

- En politisk fråga. Tidigare landskapsregering valde att pausa bolagiseringsarbetet. I den nya regeringens regeringsprogram framgår det att högskolan ska bli en egen juridisk enhet.

### 5.3. Effektivitetsrevision gällande Högskolans utbildningsavtal och resultatfinansiering

Företaget BDO Auditor Ab anlätades som en del av effektivitetsrevisionen av Högskolan på Ålands verksamhet. Effektivitetsrevisionen har utförts genom att intervjua nyckelpersoner inom Högskolan på Åland samt genom att ta del av för uppdraget relevanta styrdokument. Effektivitetsrevisionen är inte en revision eller översiktlig granskning enligt ISA-standarden (International Standards on Auditing).

**De viktigaste slutsatserna och rekommendationerna var följande:**

**Rekommendation - Eftersom anpassande av verksamheten till denna konkurrenssituation är viktig för att upprätthålla en högklassig utbildning på Åland anser vi att konkurrenssituationen på något sätt borde beaktas i utbildningsavtalets resultatfinansieringsparametrar så att högskolan tvingas förnya sig ifall konkurrenskraften tappas. En jämförelse med endast historiska data kan ifall den tidigare verksamheten inte varit effektiv möjliggöra upprätthållande av ineffektiva strukturer.**

Av landskapsregeringen vidtagna åtgärder:

- Finansieringsmodellen utgår från de som tillämpas i Finland med anpassat utifrån åländska förhållanden. En utvärdering av finansieringsmodellen har gjorts under 2023 och en ny reviderad har tagits fram tillsammans med Högskolan på Åland. Beräkningarna är nu inte lika hårt anpassade till historiska data.

**Rekommendation – Vi anser också att det vore skäl att utvärdera huruvida det skulle vara möjligt för högskolan att överskrida finansieringen, dvs. att resultatfinansieringen skulle kunna överskrida maxbeloppet som nu fastslås, vilket skulle möjliggöra en större risktagning och att ett mål som överskrider förväntningarna skulle kunna finansieras till en viss gräns så att tillväxt skulle kunna finansieras och inte innebära en risk för högskolan.**

Av landskapsregeringen vidtagna åtgärder:

- Detta är ett missförstånd. Det har aldrig funnits ett maxbelopp i finansieringsmodellen om Högskolan på Åland visar en kraftig tillväxt.

**Rekommendation – Vi anser också att det kunde vara skäl att utvärdera huruvida möjligheten till ett motfinansieringssystem också skulle kunna finnas på Åland också för att stärka näringslivets och samhällets koppling till högskolan vilket skulle kunna bidra till en utveckling av högskolan.**

Av landskapsregeringen vidtagna åtgärder:

- Så länge Högskolan på Åland är en myndighet kan inte juridiskt ett motfinansieringssystem införas, men ett motfinansieringssystem är fullt möjligt om Högskolan på Åland bolagiseras.

**Rekommendation – Att på Åland nå samma kostnadseffektivitet med små volymer som i riket är mycket svårt ifall utbildningens kvalitet skall kunna konkurrera med högskolorna i riket. Detta bör enligt oss tas i beaktande vid jämförelser och uppställande av prestationskrav. För att klara sig i konkurrensen behöver verksamheten prioriteras i landskapets budget.**

Av landskapsregeringen vidtagna åtgärder:

- Landskapsregeringen är väl medveten om att de nyckeltal som används för att mäta Högskolan på Ålands verksamhet baseras på förhållandevis små volymer jämfört mer de konkurrerande högskolorna i Finland. Därför blir talen framför allt ett sätt att följa utvecklingen från år till år. Hur verksamheten prioriteras från landskapsregeringen framgår i lagstiftning, förordning och utbildningsavtal. Samtidigt förs kontinuerliga diskussioner och regelbundna möten kring frågan mellan landskapsregeringen och högskolans ledning och styrelse.

## 5.4. Granskning av Infrastrukturavdelningen

Syftet med granskningen av infrastrukturavdelningen under 2022 var att bedöma om arbetet på avdelningen fungerar effektivt och i enlighet med uppställda målsättningar.

**De viktigaste slutsatserna och rekommendationerna i granskningsrapporten var följande:**

**Rekommendation – Infrans organisation borde inte tillåtas bli för "chefstung". En avdelningschef och tre byråchefer borde räcka. Anställning av kunniga ingenjörer borde prioriteras.**

Av landskapsregeringen vidtagna åtgärder:

- Under våren 2023 ombildade landskapsregeringen en administrativ tjänst till en senior ingenjörstjänst inom samhällsbyggnad för att prioritera och kunna attrahera kunniga ingenjörer. Trots att infrastrukturavdelningen har en personalstyrka om cirka 100 personer och den gröna omställningen där satsningen på havsbaserad vindkraft de facto kräver nya kunskaper så planeras inte nya chefstjänster utan ledningsuppgifterna till dessa delar hanteras inom befintliga tjänster.

**Rekommendation – Avdelningen är sårbar. Ytterst få tjänstemän besitter den kompetens som krävs för att avdelningen ska kunna klara av alla arbetsuppgifter inom ansvarsområdet. Särskilt gäller detta handläggning av väg-, bro- och hamnprojekt samt upprätthållande av en driftssäker skärgårdstrafik.**

Av landskapsregeringen vidtagna åtgärder:

- Infrastrukturavdelningen har under 2023 aktivt arbetat med att bygga team och backupfunktioner, som i kombination med dokumentation av rutiner och mallar, kvalitetsledning samt långsiktig planering och prioritering minskat sårbarheten. På de flesta funktioner finns nu minst två tjänstemän som tillfälligt kan hantera de nödvändiga delarna av varandras arbetsuppgifter. I väg-, bro- och hamnteamet finns tre ledande ingenjörer och inom trafikupphandling finns nu två trafikupphandlare. Utan att arbetsuppgifter lyfts bort från infrastrukturavdelningen eller en utökning av personalresursen sker är det svårt att ytterligare minska sårbarheten.

**Rekommendation – Det tar för lång tid att fatta beslut i rekryteringsärenden. Arbetet löper inte smidigt på avdelningen då nyrekryteringar relativt ofta är aktuella och det tar lång tid att få en ny medarbetare på plats och bli "varm i kläderna".**

Av landskapsregeringen vidtagna åtgärder:

- Under 2023 har en mall med checklista för hela förvaltningen tagits fram vad gäller introduceringen och rekryteringen av ny personal. Utöver detta har även introduktionsutbildningen utökats. Vad gäller infrastrukturavdelningen specifikt har även avdelningschefens roll vid rekryteringar setts över då det tidsmässigt inte går att vara involverad i alla rekryteringar för en avdelning med cirka 100 anställda. Dessa uppgifter har delegerats och nu är avdelningschefen enbart beslutande ifall det inte rör rekryteringen av en byråchef eller eventuellt enhetschef då avdelningschefen måste ha en mer aktiv roll.

**Rekommendation – Avdelningschef och tjänstgörande byråchef har brutit betänkligt i styrningen och kontrollen då en tjänsteman under 2022 arbetade övertid orimligt mycket. Att bryta mot arbetstidslagstiftningen skadar förtroendet för avdelningen. Tjänstekollektivavtalet efterföljdes inte heller.**

Av landskapsregeringen vidtagna åtgärder:

- Sedan februari 2023 har hanteringen av mer- och övertid digitaliserats i hela allmänna förvaltningen genom införandet av tidrapporteringsystemet Tidomat. Med detta styrs flödet automatiskt så att rätt personer både granskar och godkänner mer- och övertid. Med kopplingen mellan Tidomat och Unit4 finns

även uppföljningen av beviljad mer- och övertid. Dessa åtgärder gör att alla chefer direkt i realtid får information om medarbetarnas arbetstid och genom detta se till att arbetstidslagstiftningen efterlevs.

**Rekommendation – Iakttagelser under granskningen visar att det finns många utmaningar och problem på infra. En del turbulens har förekommit. De resultat som levereras åstadkoms "underifrån" av kunniga tjänstemän. Bedömningen är att ledningen av avdelningen inte fungerar som man har rätt att förvänta sig.**

Av landskapsregeringen vidtagna åtgärder:

- Under 2023 har tjänsten som avdelningschef vid infrastrukturavdelningen ombildats utgående från 5 § och 11a § landskapslagen (1998:70) om Ålands landskapsregerings allmänna förvaltning. I samband med rekryteringen av ny avdelningschef sågs även arbetsuppgifterna över och ett förtydligande gjordes kring vilka arbetsuppgifter avdelningschefen skulle sköta och vilka uppgifter som kunde delegeras till andra. Flera byråchefer vid infrastrukturavdelningen har även av naturliga orsaker byts ut. I de medarbetarenkäter och uppföljningar som gjorts sedan dess framgår ett tydligt förbättrat resultat vad gäller medarbetarnas syn på ledningen.

**Rekommendation – Det hade varit möjligt att minska antal administrativ personal med en person på grund av naturlig avgång under 2022. Administrativa arbetsuppgifter kommer att minska som en följd av digitaliseringen. Omfördelning av arbetsuppgifter på befintliga tjänstemän genomförs inte trots att detta skulle vara fullt möjligt.**

Av landskapsregeringen planerade åtgärder:

- En administrativ tjänst vid infrastrukturavdelningen ombildades vid en naturlig avgång under 2023 till en senior ingenjörstjänst inom samhällsbyggnad.

**Rekommendation – Det är svårt att bedöma måluppfyllelse enligt årsredovisningen mot budget. Utvecklingsinsatser och projekt borde lyftas fram medan årligen förekommande verksamhet kan lämnas bort från uppräknade målsättningar. Det blir inte alltid klart hur väl man lyckas följa uppgjorda tidsplaner. I ett par fall är det tveksamt om det som beskrivs som förverkligat verkligen stämmer.**

Av landskapsregeringen vidtagna åtgärder:

- Innehållet och strukturen av både Ålands budget och årsredovisningen har under 2023 helt gjorts om för att tydliggöra vad som är målsättningar i budget och hur dessa ska följas upp. En striktare reglering kring vad som är budgetmålsättningar, som verkställt genom budgeteringssystemet Hypergene, har implementerats i hela förvaltningen för att skapa en transparens och tydlighet.

**Rekommendation – Ålandstrafikens digitaliseringsresa saknar en systemägare. Digitaliseringsprojekt fungerar dåligt eller inte alls om det inte finns en systemägare inom verksamheten som berörs. Man kan tillsätta många systemutvecklare och köpa in dyra system men man kommer inte att uppnå lyckade resultat om ingen ansvarig systemägare finns. Systemägare har ett utmanande arbete och stort ansvar varför en lönenivå strax under byråchef är motiverad.**

---



Av landskapsregeringen vidtagna åtgärder:

- Systemägarskapet för utvecklingsprojektet Ålandstrafikens digitaliseringsresa har tydliggjorts och hela projektet har kopplats till de verksamheter i form av transportbyrån och Ålandstrafiken som berörs. Alla IT-system och utvecklingsprojekt inom förvaltningen har en tjänsteman som systemägare.

**Rekommendation – Samarbetet mellan infra och finansavdelningen har inte fungerat optimalt. Det krävs bättre samarbete för att undvika felaktigheter i landskapets redovisning samt för att åstadkomma effektiviseringar.**

Av landskapsregeringen vidtagna åtgärder:

- Under 2023 har, genom resurser vid den nya budget- och finansieringsbyrån samt redovisningsbyrån inom finansavdelningen, samarbetsfunktionerna speciellt med infrastrukturavdelningen förstärkts. Detta leder till effektiviseringar speciellt vad gäller budgetering, uppföljning och redovisning av projekt och investeringar inom infrastrukturavdelningens verksamhetsområde.

## 5.5. Granskning av Ålands sjösäkerhetscentrum

Syftet med granskningen under 2022 var att utreda om Ålands sjösäkerhetscentrum (ÅSC) bedrivs i enlighet med principerna om sparsamhet, effektivitet och ändamålsenlighet.

**De viktigaste slutsatserna och rekommendationerna i granskningsrapporten var följande:**

**Rekommendation – Utbildningsansvarig har en administrativ nyckelroll i verksamheten men ingen direkt backup vilket utgör en stor risk för den löpande verksamheten. Arbetsbelastningen är hög. Tjänsteinnehavaren upplever rollen, uppgifterna och mandatet som ställföreträdare för chefen som oklara.**

Av ÅSC vidtagna åtgärder:

- En förändring av tjänsten utbildningsansvarig genomfördes 2023 som bland annat innebar en mer aktiv roll som enhetsledare över ASA Safety Center och därtill infördes ett system med kontinuerliga uppföljningar. Detta för att frigöra mera tid för samarbetet kring ASA Safety Center. Den nya arbetsformen har under 2023-2024 även förbättrats och funktionen att bistå utbildningsansvarige har tydliggjorts, däremot är arbetsbelastningen fortsatt hög vilket avspeglas i hela administrationen. Bokningssystemet av kurser är i drift dygnet runt hela året, pressen på utbildningsansvarige är fortsatt hög, då ansvaret för bokningssystemet direkt kan påverka kunden och om systemet eller backuppen fallerar faller ansvaret på utbildningsansvarige att reda upp vilket föranleder ökad stresspåverkan. Under 2024 har ekonomens uppgift att bistå utbildningsansvarige utretts och denna uppgift innefattar över 50% av ekonomens arbetstid.
- Att tjänsten utbildningsansvarig är ställföreträdande för chefen infördes 2016 i samband med att myndighetsansvaret för skolfartyget Michael Sars togs över. Vår bedömning är att det inte är just ställföreträdanderollen som i första hand är oklar

utan arbetet som enhetsledare. Detta behöver förtydligas och inför 2025 kommer tjänsterna i ASASC ses över då flertalet går under förordnande som slutar 30.6.2025, vissa anställda i organisationen har olika syn på vad en enhetsledare har för mandat och uppdrag så reglementet kommer ändras för att förtydliga rollen. På samma sätt kommer rollen och uppgifterna för ställföreträdaren att förtydligas i reglementet.

- Budgetansvaret som ställföreträdande chef och som enhetsledare behöver förtydligas i reglementet och detta kommer att göras direkt när den nya styrelsen är tillsatt.
- Den nya landskapsregeringen planerar en översyn av sjöfartsutbildningen på Åland inklusive Ålands sjösäkerhetscentrums verksamhet. I samband med det görs även en revidering av landskapslagen (2003:17) om Ålands sjösäkerhetscentrum.

***Rekommendation – Måluppfyllelse gällande intäkter kan vara utmanande p.g.a. avbokningar och flytt av kurser. Kursavbokningar med kort framförhållning är problematiska att kompensera med andra kurser.***

Av ÅSC vidtagna åtgärder:

- ASA Safety Center har kursverksamhet i både grund- och refreshernivå. För refresherkurserna sker inte avbokningar om deltagarantalen uppgår till tillräckligt antal så att kostnaderna för kurserna blir plus minus noll i avseende på kostnad för personal och förbrukningsvaror.
- ASA Safety Center har blivit mer restriktiv med bokningar av hela kurser av rederier då avbokningsreglerna stipulerar att två veckor före kursstart kan kursen avbokas. Då är det ofta för sent att finna nya kunder till den lediga tiden. Trots avbokningarna går inte personalen sysslolös utan i stället ägnar sig personalen åt projekt och underhåll. Kurser som bokas i sin helhet av branschen har inte återhämtat sig efter pandemin, därav är det större vikt att de kurstillfällen som finns för allmänheten faktiskt görs för att inte gynna andra aktörer utanför Åland. Underhållet har konstaterats öka då utrustning och faciliteter är över 20 år gamla.
- Gällande skolornas avbokningar av grundkurser kan det ske beroende på antalet antagna studerande som påbörjar sin utbildning, ASA Safety Center arbetar för närvarande på att skolorna ska hålla sina bokade kurstider även med få elever för att ge tillfällen till den öppna marknaden att fylla deltagarantalet. Detta kräver dock en annan syn på prissättningen till skolorna som i nuläget försöker prisoptimera sina egna respektive budgeter.
- Inför 2024 har nya interna prissättningar framtagits dessa möjliggör ökat nyttjande av kursverksamheten och möjliggör att externa kunder kan kombineras men skolornas utbildningar i viss utsträckning. En tydlig uppmaning till våra interna skolor har även givits att ge utrymme till branschen.

***Rekommendation – Ekonomifunktionen behöver stöda ledningen bättre.***

---

Av ÅSC vidtagna åtgärder:

- Ekonomitjänsten har setts över under 2023 men ledningen saknar trots åtgärden tillräckligt stöd från ekonomifunktionen då ekonomens arbetsuppgifter i att bistå utbildningsansvarig övergår 50 % av arbetstiden. Utan resursförstärkning finns således i dagsläget små möjligheter att ge ytterligare stöd.

***Rekommendation – Arbetet med samordning och optimering av sjöfartsutbildningen på Åland har pågått under lång tid och inte lett till några konkreta resultat. Bättre effektivitet inom sjöfartsutbildningen skulle kunna uppnås genom Alandica Shipping Academy i jämförelse med nuläget.***

Av landskapsregeringen och ÅSC vidtagna åtgärder:

- Mycket av uppdraget som finns i rapporten om ASA Safety Center är förverkligade. Samordningsfunktionen kan gå in i en ny fas. Nästa fas innebär förverkligande av processerna och system, vilket kommer att innebära ett nytt arbetssätt för den praktiska samordningen. Då samordningen nu bygger på frivillighet och saknar visst mandat har inte nästa fas kunnat tas som planerat. Den nya landskapsregeringen planerar en översyn över den samlade sjöfartsutbildningen på Åland och hur den ska organiseras, vilket även är tänkt att ytterligare genom lag samordna och optimera sjöfartsutbildningen på Åland.

***Rekommendation – Samordningsarbetet är fortsättningsvis relevant och motiverat och det arbete som gjorts behöver beaktas i det fortsatta arbetet. Det finns behov av ett tydligt politiskt mål med samordningen, formaliserat samarbete och mandat för beslutsfattande.***

Av landskapsregeringen vidtagna åtgärder:

- En förutsättning för att utveckla den åländska sjöfartsutbildningen är att de tre enheterna på Åland som bedriver sjöfartsutbildning; Högskolan på Åland, Ålands gymnasium och Ålands sjösäkerhetscenter/ASA Safety Center var och en utvecklar sin verksamhet samtidigt som de utnyttjar den samlade kompetens och resurs som de tillsammans utgör, både verksamhets- och marknadsföringsmässigt genom samarbetet med ASA Safety Center. Landskapsregeringen har efter vidtagna åtgärder 2023 rörande samordning, formaliserat samarbete och mandat för beslutsfattande konstaterat att det inte räcker med bara ett nytt avtal kring samarbetet mellan de tre enheterna utan det behövs en ny struktur i organiserandet genom lag.

***Rekommendation – Skolfartyget används inte internt i den omfattning som är möjligt eftersom hyran för skolkörningar anses för dyr. Detta är inte effektivt eller i enlighet med skolfartygets syfte. Detta påverkar även ställvis besättningens möjlighet att uppfylla arbetstidsskyldigheten på ett meningsfullt sätt.***

Av landskapsregeringen och ÅSC vidtagna åtgärder:

- Den interna debiteringen gentemot skolorna har haft kommersiella taxor, vilket varit ett hinder för användningen. Inför 2024 framtog nya interna debiteringspriser för skolfartyget och ASASC. Det finns inte längre ekonomiska hinder för skolorna att nyttja skolfartyget eller ASASC. Det kvarstående hindret

för ökad nyttjandegrad är i dagsläget skolornas system i hur de bedriver utbildning inom de egna organisationerna.

**Rekommendation – Det borde finnas dokumenterade arbetsrutiner och tidtabeller för faktureringen för att säkerställa att all fakturering görs och att den görs inom rimlig tid. Detta skulle även medföra tydlighet för vikarier.**

Av ÅSC vidtagna åtgärder:

- Nya rutiner togs fram under 2023 för att säkerställa att faktureringen går till på ett konsekvent och noggrant sätt, rutinerna är dokumenterade och har införts i struktureringen av ekonomens arbetsrutiner. Nu sker även all fakturering från myndigheten i systemet Briox, vilket har underlättat både uppföljning och redovisning.

**Rekommendation – Man behöver hitta en tydlig och konsekvent struktur för den interna faktureringen till skolorna.**

Av landskapsregeringen vidtagna åtgärder:

- All fakturering internt till skolorna sker nu efter vidtagna åtgärder och framtagna rutiner i faktureringsystemet Briox. Alla bokföringsordrar ska även upphöra då uppföljningen inte alltid fungerar eller är transparent. Bokföringsordrar sker i dagsläget enbart med Högskolan på Åland för deras köpetjänster av administrativa funktioner vid ASASC, men även dessa kommer att frångås inför årsskiftet 2025.

**Rekommendation – ÅSC har egen fakturering och bankkonto vid sidan om landskapets, vilket inte är så vanligt förekommande. Centrets öppna kundfakturor och bankkontots saldo återspeglas inte på ett transparent sätt i landskapets balansräkning.**

Av landskapsregeringen och ÅSC vidtagna åtgärder:

- För att uppnå bättre kontroll infördes en ny rutin under 2023 där en månatlig uppföljning sker samt så görs samtidigt en avstämning av faktureringsystemet mot bankkontot och bokföringskontot i balansräkningen. Efter uppföljning i samband med bokslutet för 2023 kan konstateras att balansräkningen nu är korrekt. I redovisningen, som utförs månatligen mellan ÅSC och finansavdelningen vid landskapsregeringen, ska det framgå skillnaden på fodringar och bankkontots saldo. Dessa stämmer nu överens.

**Rekommendation – På sikt borde faktureringsprocesserna ses över i samråd med finansavdelningen.**

Av landskapsregeringen och ÅSC vidtagna åtgärder:

- Nya rutiner för faktureringsprocessen togs fram under 2023 och chefen för ÅSC har nu åtkomst till hela faktureringsystemet. Årligen sker nu även två dokumenterade uppföljningar av faktureringen. I och med de nya rutinerna för faktureringsprocessen och de två dokumenterade uppföljningarna per år gör landskapsregeringen bedömningen att finansavdelningen varken behöver eller kostnaden och administrationen för att finansavdelningen ska få direkt tillgång till ÅSC:s faktureringsystem är motiverad.
-





**STYRELSEN**

Utdrag ur **PROTOKOLL 7/2024**

**Sammanträdestid:**

26.4.2024 kl 9.00 – 12.35

**Sammanträdesplats:**

Blå salongen

**Ordinarie:**

Sara Kemetter	ordförande
Robert Mansén	vice ordförande
Sandra Listerby	ledamot
Birger Forsberg	ledamot
Edvard Johansson	ledamot
Erika Boman	ledamot

**Övriga närvarande:**

Jun Nagamori	chefsöverläkare
Pia Hollsten-Friman	vårdchef
Leena Kaunisto	HR-chef, § 42-51
Sandra Rasmussen	verksamhetsstrateg
Ulrika Österlund	ekonomichef
Per-Anton Westerberg	förvaltningsöverläkare, § 42-54
Terese Åsgård	avtals- och lönespecialist, § 42-51
Arsim Zekaj	minister, via länk 10.10 – 10.50

**Föredragande:**

Jeanette Pajunen, hälso- och sjukvårdsdirektör, § 42-44, 46-56  
Sara Kemetter, § 45

**Protokollförare:**

Amanda Pettersson, administratör

**Protokolljustering:**

Mariehamn 29.4.2024

**Ordförande:**

\_\_\_\_\_  
Sara Kemetter § 45

**Föredragande:**

\_\_\_\_\_  
Jeanette Pajunen, § 42-44, 46-56

**Protokolljusterare:**

\_\_\_\_\_  
Edvard Johansson



#### **SAMMANKALLANDE OCH BESLUTFÖRHET**

**§ 42** FÖRSLAG: Sammanträdet förklaras lagligen sammankallat och beslutfört.

BESLUT: Beslut enligt förslag.

#### **JUSTERING AV PROTOKOLL**

**§ 43** FÖRSLAG: Protokoll förklaras justerat när det har undertecknats av mötets ordförande och en på mötet utsedd protokolljusterare samt kontrasierats av föredragande. Föreslås Edvard Johansson.

BESLUT: Beslut enligt förslag.

#### **FÖREDRAGNINGSLISTANS GODKÄNNANDE**

**§ 44** FÖRSLAG: Beslutar att föredragningslistan godkänns.

BESLUT: Beslut enligt förslag.



§ 51

**LANDSKAPSREVISIONENS BERÄTTELSE ÖVER EFFEKTIVITETSREVISIONEN, GENMÅLE**

Beredare: ekonomichef Ulrika Österlund [ulrika.osterlund@ahs.ax](mailto:ulrika.osterlund@ahs.ax)  
Föredragande: hälso- och sjukvårdsdirektör Jeanette Pajunen  
[jeanette.pajunen@ahs.ax](mailto:jeanette.pajunen@ahs.ax)

Landskapsrevisionens granskning sker i form av årlig revision och effektivitetsrevision. Effektivitetsrevisionen har till syfte att bedöma om budgetmedlen har använts i enlighet med principerna om sparsamhet, effektivitet och ändamålsenlighet. Granskningen ska främja en sådan utveckling att landskapet med hänsyn till allmänna samhällsintressen får ett effektivt utbyte av sina insatser.

Under 2023 har följande områden reviderats:

- Effektivitetsrevision – uppföljning av den administrativa utvecklingen på ÅHS
- Effektivitetsrevision av inköpsprocessen på ÅHS
- Effektivitetsrevision – VIS-projektet

Effektivitetsrevisionen gällande upphandlingen av ett vårdinformationssystem är under sekretess enligt Offentlighetslag (2021:79) 21 § 8 p. Den behandlas efter att sekretessen hävts.

Ålands landskapsregering begär styrelsens bemötande av de två första revisionerna senast den 6 maj 2024.

Nedan följer bemötande och kommentarer per rapport och dess underliggande områden.

**Effektivitetsrevision – uppföljning av den administrativa utvecklingen på ÅHS**

Denna revision är en uppföljning av tidigare revisioner 2017-2020 (2021 och 2022 gjordes inga effektivitetsrevisioner på ÅHS). Revisionen omfattar följande områden:

**1. Faktureringsprocessen**

Utveckling som berör systemen väntar på VIS-projektet. Kartläggning av processer och system har utförts inom ramarna för upphandlingen av nya VIS-systemet. Processen gällande ersättningsansökningar finns nedtecknad och förbättringsarbetet har resulterat i att ÅHS ökat intäkterna på ersättningssidan.

Rekommendation: Ett mer grundligt arbete att förbättra processerna bör göras vid införande av nytt faktureringsystem.

*Svar: Faktureringsprocessen kommer att se annorlunda ut vid införande av ett nytt VIS-system. Enligt nuvarande plan kommer processerna att i större grad centraliseras vilket innebär att underlagen för betalningen att skapas i VIS-systemet och transaktionerna förs elektroniskt över till ekonomisystemet där fakturorna skickas elektroniskt eller skrivs ut. Faktureringsprocessen gällande patientavgifter är också beroende av en högkostnadsmodul där arbetet med en förstudie pågår. ÅHS planerar även att förnya,*





§ 51

## LANDSKAPSREVISIONENS BERÄTTELSE ÖVER EFFEKTIVITETSREVISIONEN, GENMÅLE (forts)

*förbättra och till vissa delar automatisera den självkostnadsmodell som ligger som underlag för fakturering av fullkostnader.*

*Ett utvecklingsarbete gällande kontantkassorna har påbörjats och målsättningen är att endast undantagsvis skall kontanter och manuell hantering av fakturor ske i så kallade kassor.*

### 2. Löneräkningsprocessen

Efter att implementeringen av ett nytt personal- och löneadministrativt verktyg togs i bruk 2021 har processerna digitaliserats och förbättrats avsevärt.

Personalavdelningen har även utarbetat manualer gällande lönebehandling och personaladministration. Ett visst utvecklingsarbete pågår fortfarande.

Rekommendation: Då alla moment är färdiga rekommenderas att ÅHS utför en självauditering på löneräkningsprocessen.

*Svar: Målsättningen är att chefer och medarbetare ska kunna sköta de flesta personaladministrativa ärenden i Unit4. Återstår att ta i bruk modulen reseadministration. Arbetet har påbörjats men är på paus p.g.a. att det varit nödvändigt att prioritera annat utvecklingsarbete. Ett antal digitala formulär är under utveckling i stället för pappersblanketter. Tidsplanering- och redovisning sker i skilda system och är under utveckling. Implementering av tidredovisningssystem för personal med vecko- och kansliarbetstid pågår. Därefter ska möjligheten att ta i bruk samma system för läkarnas tidredovisning och administration utredas i syfte att minska den manuella hanteringen av läkarnas löneberäkningar. Tidsplan 2024-2025. Innan auditering kan göras behöver bl.a. processbeskrivningar tas fram. För att komma framåt och skapa en grund att arbeta utifrån behövs tilläggsresurs under en tid.*

### 3. Inköpsprocessen

Behandlas som en separat helhet (se nedan Effektivitetsrevision av inköpsprocessen).

### 4. Övrigt digitaliseringsarbete

Från och med 2024 kommer ÅHS att ta i bruk ett ärendehanteringssystem (Tweb). Systemet möjliggör att man samlar och digitalt sparar protokoll och beslut, diarieföring, styrdokument och avtal. Detta är ett steg i rätt riktning gällande beslutsfattande och förvaltning.

ÅHS använder systemet Hypergene för verksamhetsmål och uppföljning av dessa. BDO anser att målstyrningen är sakenlig med klara och tydliga mätare. BDO lyfter fram att dokumentation av risker och processer inom den interna kontrollen saknas till stora delar. Det finns möjlighet att bygga upp ett digitalt systemstöd för riskhantering i Hypergene.



§ 51

## LANDSKAPSREVISIONENS BERÄTTELSE ÖVER EFFEKTIVITETSREVISIONEN, GENMÅLE (forts)

Rekommendation: Det behövs en heltäckande kartläggning av riskerna och dokumenterade processer inom den interna kontrollen så att kontrollåtgärderna täcker de identifierade riskerna.

*Svar: Ett arbete med ett styrdokument för den interna kontrollen inleddes under 2023. Styrdokumentet skall utarbetats för att fastställa en transparent och strukturerad metodik för internkontroll vid ÅHS. Internkontroll i detta styrdokument avgränsas till stödprocesser och ledningsprocesser. De huvudsakliga kärnprocesserna för hälso- och sjukvården inkluderas ej. Arbetet med att kartlägga stödjande processer påbörjades 2024. Styrdokumentet skall även innehålla en process för en systematisk hantering av den interna kontrollen inklusive riskhantering. Efter att styrdokumentets första version godkänts av ledningsgrupp och styrelse är planen att ett systemstöd för internkontroll och riskhantering kan utformas.*

### Effektivitetsrevision av inköpsprocessen på ÅHS

Revisionen har omfattat följande arbetsskeden:

#### 1. Kartläggning av upphandlingsprocessen

Enligt BDO:s bedömning är kontrollfunktionen för inköp som överskrider 60.000,- euro fungerande och inköpsprocessen ändamålsenlig och effektiv.

Rekommendation: Att ÅHS utvärderar behovet av att formalisera processen för upphandlingar som inte görs av upphandlingsavdelningen eller lagret.

*Svar: Upphandlingsenheten kommer att utvecklas till en Upphandlings- och inköpsenhet. Den förnyade enheten har i uppdrag att utforma och nedteckna förnyade processer gällande upphandling och inköp. Inköpen kommer i mycket högre grad att styras från klinikerna till upphandlingen och centrallagret. Detta arbete skall göras i samarbete med övriga enheter och kliniker.*

#### 2. Granskning av beställningsprocessen

Rekommendation: Att ÅHS utvärderar huruvida man kunde få ett systemstöd för inköp som går förbi lagret och upphandlingsavdelningen så att det också för sådana inköp kan säkerställas att avtal efterföljs.

*Svar: ÅHS utreder om ett sådant systemstöd är möjligt och vilka kostnader detta skulle medföra.*

#### 3. Granskning av rutinerna för avtalsuppföljning och efterlevnad av avtal

*Ingen rekommendation.*

#### 4. Budgetens målsättningar om upphandlingar

ÅHS har påbörjat arbetet med att se över ansvaret för inköpsprocesserna och målsättningen var att flytta det ansvaret under 2024-2025.

*Ingen rekommendation.*



§ 51

**LANDSKAPSREVISIONENS BERÄTTELSE ÖVER EFFEKTIVITETSREVISIONEN,  
GENMÅLE (forts)**

**5. Efterföljning av budget och ekonomistyrning**

BDO bedömer att ekonomistyrningen för den löpande verksamheten fungerar, att uppföljningen för verksamheten och ekonomin från styrelsens sida är tillräcklig samt att risken för att en väsentlig överskridning som skulle bero på brister i upphandlings- och avtalsrutinerna är liten. *Ingen rekommendation.*

**6. Övrigt**

BDO konstaterar att det inte finns en inbyggd matchning mellan leverantörsfaktura och beställning/avtal. För att få denna kontroll inbyggd skulle ekonomisystemet, beställningssystemet och avtalssystemet kopplas ihop. BDO konstaterar att detta har inget med effektivitet att göra utan ska ses mera som en risk ur intern kontrollsynvinkel.

*Kommentar: Inom projektet för intern kontroll skall centrala stödprocesser nedtecknas. I detta arbete utvärderas om stödprocesserna är tillräckliga och en bedömning om ytterligare systemstöd kan därmed göras.*

Bilaga: Effektivitetsrevisioner 2023

**FÖRSLAG:**

Styrelsen avger ovanstående genmäle med anledning av effektivitetsrevisionerna 2023.

**BESLUT:**

Beslut enligt förslag.

Hänvisning  
Begäran om underlag

Ålands hälso- och sjukvård  
Pb 1091  
AX-22111 MARIEHAMN

Kontaktperson  
Bengt Michelsson, telefon +358 (0)18 25260  
bengt.michelsson@regeringen.ax

registrator@ahs.ax

Ärende

## Bemötande av landskapsrevisionens berättelse över effektivitetsrevisionen år 2023

Ålands landskapsregering har den 29 februari 2024 mottagit landskapsrevisionens berättelse över effektivitetsrevisionen år 2023.

Följande delar av effektivitetsrevisionen berör Ålands hälso- och sjukvård (ÅHS)

- Effektivitetsrevision – Uppföljning av den administrativa utvecklingen på ÅHS – BDO Audiator Ab 23.1.2024.
- Effektivitetsrevision av inköpsprocessen på ÅHS – BDO Audiator Ab 12.2.2024.

Som underlag för landskapsregeringens svar på effektivitetsrevisionen begärs styrelsen för Ålands hälso- och sjukvårds bemötande av ovannämnda revisionsdelar. Av underlaget bör framgå hur ÅHS avser hantera i revisionen framkomna brister och rekommendationer.

Åland landskapsregering vill ha underlaget senast den 6 maj 2024.

Avdelningschef



Bengt Michelsson

BILAGOR

1. Effektivitetsrevision – Uppföljning av den administrativa utvecklingen på ÅHS – BDO Audiator Ab 23.1.2024.
2. Effektivitetsrevision av inköpsprocessen på ÅHS – BDO Audiator Ab 12.2.2024.



## **Effektivitetsrevision – uppföljning av den administrativa utvecklingen på ÅHS**

Landskapsrevisionens årligen löpande revision inkluderar en effektivitetsrevision. Effektivitetsrevisionens syfte är att bedöma huruvida budgetmedlen används i enlighet med principerna om sparsamhet, effektivitet och ändamålsenlighet.

Som en del av effektivitetsrevisionen för räkenskapsperioden 2023 har vi utfört en revision av ÅHS administrativa utveckling. Denna del av effektivitetsrevisionen är egentligen en uppföljning av tidigare revisioner som gjorts under åren 2017–2020. Syftet med revisionen är att kartlägga att tidigare års påpekanden tagits i beaktande samt att ÅHS arbete med digitalisering motsvarar landskapsregeringens målsättningar. Effektivitetsrevisionen är inte en revision eller översiktlig granskning enligt ISA-standarden (International Standards on Auditing) och vi har således inte utfört revisionen enligt standarderna.

Enligt målsättningen i landskapsregeringens budget har ÅHS fortsatt en IT-skuld och framför allt en digitaliseringsskuld. Digitaliseringen handlar i många fall om att gå från en så kallad pappersversion till ett digitalt system. Målsättningen är att skapa förutsättningar för fortsatt utveckling av processer och verktyg som effektiverar och digitaliserar såväl patientvård som administration.

Frångående av manuell hantering ökar även säkerheten i informationshanteringen. Nya system och anvisningar kommer löpande och det är av stor vikt att dessa integreras digitalt i arbetsprocesserna så att de inte ytterligare ökar resursbehovet.

Effektivitetsrevisionen har utförts genom att intervjua nyckelpersoner samt genom att ta del av för uppdraget relevanta styrdokument. I revisionen granskades de tre mest väsentliga processerna som för till administrationen: löneräkningsprocessen och faktureringsprocessen. Inköpsprocessen har kommenterats i en skild effektivitetsrevisionsrapport.

## **Uppdraget har omfattat följande arbetsskeden:**

- intervjuer / diskussioner med ekonomichef och direktör och personalchef med flera, 23.10-25.10.2023
- genomgång av tidigare revisions-PM
- genomgång av budgetens bindande målsättningar gällande digitalisering
- genomgång av ÅHS bokslut 2022 och budget 2023
- genomgång av styrelseprotokoll 2023
- Slutdiskussion och rapportering

Denna rapport presenterar sammanfattat den administrativa utvecklingen och ger åtgärdsrekommendationer i enlighet med uppdraget.

### **I. Faktureringsprocessen**

ÅHS tar betalt för sina tjänster enligt landskapslagen om grunderna för avgifter inom Ålands hälso- och sjukvård samt enligt direktiven som finns i ÅHS egna handböcker för Patientavgifter och övriga avgifter. Därtill faktureras ÅHS självriskandel för ambulans- och helikoptertransporter. ÅHS huvudsakliga intäkter består av två kategorier där den första kategorin är de Patientavgifter som uppbärs från patienter. Patientavgifterna är till ingen del fastställda utgående från Fullkostnaden för vården. Den andra kategorin är Fullkostnadsavgifter som är fastställda utgående från ÅHS Fullkostnad för vården och används i de fall ÅHS kan vidarefaktura till externa parter eller ansöka om ersättning för patientens verkliga kostnad. I vissa fall betalar patienten Fullkostnadsavgiften själv.

	Namn	Beskrivning	Verkställs genom	Användning
Avgifter	Patient-avgifter	Patientens avgift	Enligt Ålands landskapslagar eller fastställs av Ålands landskapsregering.	Kontant betalning och fakturering till patienter. Undantagsvis vid vidarefakturering för tex asylsökande.
	Fullkostnadsavgifter	Vårdens verkliga kostnad	Beräknas enligt ÅHS Fullkostnadsmodell enligt intäkter/kostnader och viss statistik. Fastställs av ÅHS styrelse.	Exempel: Vid kontant betalning och fakturering till vissa utländska patienter. Vid vidarefakturering till externa parter som sjukvårdsdistrikt och kommuner i Finland, till försäkringsbolag, till patientens hemkommun vid Klinikfärdiga patienter, vid betalningsförbindelser från till exempel andra sjukhus eller försäkringsbolag samt övriga vidarefaktureringar. Samt vid ersättningsansökningar till FPA och NTM.

ÅHS hanterar vidarefakturering och ersättningsansökningar till patient och externa parter utgående från leverantörsfakturor för till exempel extern vård, tolk, resor. Denna typ av fakturering omfattar många manuella arbetsskeden. De administrativa kostnaderna för patientavgifterna består av kostnader för fakturering, postning, påminnelsefakturor och kostnader för utsökning av obetalda fakturor. Vidare ingår kostnaderna för de personalresurser som krävs för att handlägga helheten samt kostnaderna för avgiftssystemet och infomaterial. ÅHS fakturerar ca 90 000 patientfakturor per år.

År 2017 utfördes en närmare revision av försäljningsfunktionen. Som centrala slutsatser lyftes då upp bl.a. följande:

- Faktureringsrutinen finns inte dokumenterad. Vi anser att rutinen bör tas med i reglementet för att beskriva hur den interna kontrollen är ordnad.
- Faktureringsystemet innehåller en funktion med hjälp av vilken kan följas upp att samtliga besök de facto blivit fakturerade. Rekommenderas att denna rutin tas i bruk för att säkerställa att alla besök faktureras.
- Det finns ingen uttrycklig process för att säkerställa att samtliga olycksfall de facto blir rätt klassificerade. Vi anser att en process för fakturering och klassificering av olycksfall bör skapas. I processen bör fakturering av vård för patienter utom Åland ingå eftersom den fungerar motsvarande. ÅHS saknar även ett vedertaget klassificeringssystem vilket skulle hjälpa vid klassificeringen, t.ex. DRG-mätning.
- ÅHS använder sig av fogden, dvs. Landskapsfogdeämbetet, för indrivning av fordringar. Kostnaderna för indrivning tenderar vara höga, vilket leder till att inte alla fordringar indrivs. Vi anser att ett samarbete med en indrivningsbyrå bör utredas med målsättning att förbättra indrivningen.
- Kassahanteringssystemet med personliga inloggningar är ändamålsenligt uppbyggda. Rekommenderas dock att kassagranskningsrutin införs eftersom en stor del av penningflödet sker via kassorna och många personer är inblandade i kassahanteringen. Vidare rekommenderas att man skapar en kontroll för att säkerställa att överflödiga inloggningar till kassasystemen inte finns.
- En fortsatt utveckling på automatiseringen av klientfaktureringen är att föredra för att både minska kostnader och förbättra den interna kontrollen.
- Landskapsregeringens målsättning att höja avgifterna ser ut att förverkligas i stort.

**Slutsats:** i revisionen diskuterade vi faktureringsprocessen och de eventuella åtgärder som gjorts anledning av ovanstående påpekanden med ekonomichefen. Nästan all utveckling som berör faktureringsprocessen väntar på VIS-projektet som dröjer varvid det inte skett någon vidare administrativ utveckling sedan senaste effektivitetsrevision år 2017. Under diskussionerna konstaterades utmaningar att digitalisera och automatisera t.ex. fullkostnadsfaktureringen, eftersom denna är uppbyggd till kostnadsberäkning som i sin tur baseras på tidigare bokslut och statistik.

Kartläggning av processer och system gällande faktureringen har utförts inom ramarna för förarbetet för VIS-projektet. Kartläggningen har hittills fyllt syftet att ta fram grundkrav för VIS-systemet men bör kartläggas mer specifikt för att ge ordentlig grund för åtgärder och införande av nya rutiner och implementering av förnyat faktureringsystem. Under de senaste åren har ekonomiavdelningen tecknat ner sina processer gällande fullkostnadsfakturering och ersättningsansökningar. Detta arbete har resulterat i att ÅHS ökat sina effektivitetsgraden gällande intäkter, främst på ersättningssidan.

## 2. Löneräkningsprocessen

Löneräkningsprocessen granskades närmare i den effektivitetsrevision som utfördes år 2019. Som centrala slutsatser lyftes följande fram:

- *processbeskrivningar och skriftliga direktiv gällande löneräkningen efterlystes och kontrollera att dessa efterföljs.*
- *Vi anser att man borde arbeta för att minimera möjliga manuella arbetsskeden eftersom dessa utgör en risk. Handskrivna underlag kan också tolkas felaktigt.*
- *Vi anser att löneräkningens verksamhetskedja bör brytas, så att de som räknar löner inte kan ändra löntagarens grunduppgifter*
- *Som en del av den interna kontrollen borde man få en kontrollista på uppdaterade löner under året. man borde även kunna få en kontrollista på personalens behörigheter samt loggistor för att säkerställa att uppdateringen av löne- och personalrelaterade uppgifter inte missbrukas.*

Vi diskuterade nuvarande löneräkningsprocess med personalchefen, löneredovisningschefen och systemförvaltaren. I januari 2021 tog ÅHS i bruk ett nytt personal- och löneadministrativt system som heter Unit4. I samband med ibruktagandet av det nya systemet har många av de manuella arbetsskeden som lyftes upp 2019 helt frångåtts. Detta gäller främst anställningsprocessen, frånvarohanteringen och lönespecifikationerna där digitaliseringen har gått framåt och



pappersunderlag har frångåtts. Personavdelningen har utarbetat systemadministrativa manualer gällande lönebehandling och personaladministration. Därutöver har interna anvisningar utarbetats. Dessa manualer och anvisningar utgör tillsammans en god grund för arbetet med att dokumentera de interna processerna.

Det finns fortfarande områden där utvecklingen ännu inte skett fullt ut, bland annat gällande läkarnas arbetstidsrapportering och löner för tillfälligt anställda (s.k. inhoppare) vilka ännu registreras i pappersformat och redovisning av timmarna sker på s.k. krysslista. Resemodulen är inte i bruk ännu vilket innebär att reseräkningarna är i pappersformat.

Det finns behov av ökad kunskap inom området intern kontroll och riskkartläggning för att både öka medvetenheten om dess betydelse inom löne- och personaladministrationen. Utbildning behöver planeras och genomföras. Därtill behöver det även finnas utrymme för att avsätta tillräckligt med tid för arbete med att dokumentera processer och skapa en struktur för ett kontinuerligt arbete med intern kontroll och riskkartläggning. Högst troligt kommer det att finnas behov av en projektanställd resurs.

**Slutsats:** vi noterar att en stor del av löneräknings- och HR-processerna har digitaliserats successivt sedan systemets togs i bruk och att processerna förbättrats avsevärt. En stor del av de i tidigare revisioner identifierade svagheter har rättats till i samband med bytet av lönesystem. Utvecklings och implementeringsarbete gällande vissa processer och rutiner pågår fortfarande.

Då alla moment är färdiga rekommenderar vi att ÅHS utför en självauditering på löneräkningsprocessen som ett sista steg för att testa den interna kontrollen. Det finns fortfarande risker med hela kedjan som behöver dokumenteras ur den interna kontrollens synvinkel. Under diskussionen framgick även att det finns vissa nyckelpersonsrisiker. Nyckelpersonrisiken är alltid förknippad med organisationsstrukturen och i små organisationer är det i praktiken omöjligt att undvika nyckelpersonsrisiker på ett kostnadsmässigt försvarbart sätt. Trots det behöver nyckelpersonsrisiker kartläggas och hanteras så att de är på en så låg nivå som möjligt med beaktande av de ekonomiska resurserna organisationen har.

### **3. Inköpsprocessen**

Vi diskuterade inköpsprocessen med ekonomichefen och redovisningschefen. Inköpsprocessen granskades senast närmare i den effektivitetsrevision som utfördes år 2017. Som centrala slutsatser lyftes följande fram:

- Större noggrannhet bör eftersträvas vid kontering av mervärdesskatt. ÅHS bör säkerställa att de fel som uppdagats i revisionen korrigeras samt själv göra granskningar för att säkerställa att mervärdesskatteåterbärningar utnyttjas.
- Ett direktiv bör skapas över avtalshanteringens rutiner. Vi anser också att ÅHS bör utreda möjligheterna att övergå till endast ett avtalshanteringssystem då man idag har gamla avtal i ett separat system.
- Vi anser att uppmärksamhet bör fästas i att redogöra för berörda anställda om vilka ramavtal ÅHS har ingått och poängtera att de följs. Vidare rekommenderas att man inför rutin som säkerställer att anskaffning följer upphandlingsdirektivet, ramavtal etc.
- Vi rekommenderar också att man arbetar vidare på att ta ett upphandlingsprogram som är ändamålsenligt för verksamheten i bruk.

Inköpsprocessen behandlas som en separat helhet i 2023 års effektivitetsrevision.

### **4. Övrigt digitaliseringsarbete**

ÅHS har inte haft något ärendehanteringssystem, vilket innebär att protokoll och tjänsteinnehavarbeslut görs manuellt. Från och med 2024 kommer ÅHS att ta i bruk ett ärendehanteringssystem som heter Tweb (leverantör Triplan). Systemet möjliggör att man kan samla protokoll och beslut, diarieföring, styrdokument och vid behov avtal på samma ställe. Detta är enligt oss en nödvändig investering och i linje med landskapsregeringens målsättningar gällande digitalisering.

ÅHS har sedan tidigare arbetat med att integrera verksamhetsstyrningen med programmet Hypergene genom att föra in verksamhetsmål i programmet. Varje enhet ska sedan kvartalsvis rapportera hur målen uppnåtts. Dessa rapporter samlas in och distribueras till ledningsgruppen och styrelsen och används som verktyg i verksamhetsstyrningen. I Hypergene finns det en modul som är designad för att användas inom riskhantering. Modulen innehåller bland annat riskhanteringsmatriser som underlättar klassificeringen och bedömningen av risker.

I Hypergene är det även möjligt att koppla risker till verksamhetsmål. Enligt ekonomichefen är planen att på sikt föra in risker i programmet och koppla dem till verksamhetsplaner och mål och således förbättra målstyrningen. Arbetet har inte ännu påbörjats trots att detta är en bindande målsättning för 2023. Arbetet dröjer eftersom ledningsgruppen först behöver slå fast styrdokumentet för intern kontroll.

Som helhet bedömer vi att ÅHS målstyrningsprocess har utvecklats i rätt riktning och att målsättningarna och målmätarna är tydliga och väl utformade.

## **5. Centrala iakttagelser och sammanfattning**

Baserat på denna revision konstateras att det har skett en viss administrativ utveckling på ÅHS sedan senaste revisioner. Den största utvecklingen har skett på HR- och löneavdelningen. En stor del av de i tidigare revisioner identifierade svagheter har rättats till i samband med bytet av lönesystem. ÅHS håller på och tar i bruk ett ärendehanteringssystem vilket är ett steg i rätt riktning gällande beslutsfattande och förvaltning. Målstyrningsprocessen är sakenlig med klara och tydliga målmätare.

Faktureringsprocessen har inte ändrat nämnvärt och förklaringen till detta ligger i att VIS-projektet har dröjt och att klientfaktureringen inte kan utvecklas innan ÅHS har ett fungerande vård- och informationssystem. Dokumentationen av riskerna och den interna kontrollen saknas också till stora delar. Enligt oss behövs det en heltäckande kartläggning av riskerna och dokumenterade processer inom den interna kontrollen så att kontrollåtgärderna täcker de identifierade riskerna.

Mariehamn den 23 januari 2024

BDO Audiator Ab, revisionssammanslutning



Andreas Holmgård  
OFGR, CGR



## Effektivitetsrevision av inköpsprocessen

Landskapsrevisionens årligen löpande revision inkluderar en effektivitetsrevision. Effektivitetsrevisionens syfte är att bedöma huruvida budgetmedlen används i enlighet med principerna om sparsamhet, effektivitet och ändamålsenlighet. Inom ramen för effektivitetsrevisionen av ÅHS för räkenskapsperioden 2023 har en effektivitetsrevision av ÅHS inköpsprocess utförts. Revisionen har omfattat följande arbetsskeden:

- Kartläggning av upphandlingsprocessen
- Granskning av beställningsprocessen
- Granskning av rutinerna för avtalsuppföljning och efterlevnad av avtal
- Budgetens målsättningar om upphandlingar
- Efterföljning av budget och ekonomistyrning

Effektivitetsrevisionen är inte en revision eller översiktlig granskning enligt ISA-standarderna (International Standards on Auditing). I rapporten presenteras endast iakttagelser gällande de frågeställningar som preciseras i revisionsplanen för effektivitetsrevisionen.

Som material för effektivitetsrevision har bland annat använts:

- Bokföringsmaterial, huvudboksutskrifter januari-oktober 2023
- Handböcker och manualer
- Reglemente för ÅHS
- Upphandlingsdirektiv, processbeskrivning för upphandlingar
- Budget 2023 och mellanbokslut 30.9.2023

Dessutom har följande personer intervjuats och stått till förfogande vid revisionen:

- Ekonomichef
- Redovisningschef
- Upphandlingschef
- Lagerpersonal

## 1. Kartläggning av upphandlingsprocessen

Offentliga upphandlingar på Åland regleras enligt Landskapslagen (2017:80) om tillämpning på Åland av rikslagar om offentlig upphandling. Rikets lag om offentlig upphandling och koncession (29.12.2016/1397) tillämpas vid upphandlingar över EU:s tröskelvärde. Vid upphandlingar under tröskelvärdena gäller offentliga sektorns egna anvisningar för upphandling. Landskapsregeringen har gett ut en handbok som är vägledande för landskapsförvaltningens samtliga upphandlingar.

ÅHS har egna anvisningar för upphandlingar under EU:s tröskelvärde. Upphandlingsprocessen finns dokumenterad i tre separata dokument. Det ena av dessa beskriver hur upphandlingsprocessen fungerar (dokumentet benämns "Upphandlingsprocessen"). ÅHS upphandlingsdirektiv beskriver upphandlingen av varor och tjänster samt principerna för hållbarhet. Därtill finns det en upphandlingsguide som ger tips och råd om hur man bör tänka när det gäller kravställning och utvärdering.

Upphandlingsprocessen är i praktiken uppbyggd så att varje klinik ansvarar för sina egna inköp. Ifall upphandlingens värde överstiger 60 000 € ska upphandlingen skötas av upphandlingsenheten. För upphandlingar under 60 000 € kan kliniken sköta upphandlingen själv eller beställa varan av lagret. I de allra flesta fall görs inköpen av upphandlingsenheten eller lagret. Ifall upphandlingen av ett specifikt återkommande inköp redan har gjorts gör lagret inköpet och då kan klinikerna beställa varan direkt från lagret. För de allra flesta inköpen så har upphandlingen upphandlat ett avtal som lagret använder. Det förekommer också inköp förbi upphandlingsprocessen ifall verksamhetskritiska inköp behöver göras till exempel för brådskande operationer.

I upphandlingsdirektivet finns tydliga gränser och direktiv för hur en upphandling ska göras. Processen innehåller såväl formaliserade moment med starka interna kontroller som icke formaliserade moment för inköp som understiger tröskelvärdet 60 000 €. Inköp som överstiger 60 000 € hanteras alltid av upphandlingsenheten medan inköp under 60 000 € kan göras av klinik rakt av en leverantör utan formella kontroller för att upphandlingsdirektivet efterföljs. Upphandlingsdirektivets styr hur upphandlingen skall göras och också direktupphandlingar och mindre upphandlingar skall dokumenteras.

Enligt vår bedömning är kontrollfunktionen för inköp som överstiger 60 000 € fungerande och inköpsprocessen ändamålsenlig och effektiv.

För inköp under 60 000 € är processen inte lika formaliserad vilket höjer riskerna för inköpen. Vägledningen för inköp under 60 000 € är tydlig men det finns ingen egentlig kontroll av huruvida den som tillämpar inköp utan stöd från upphandlingsavdelningen eller lagret följer ÅHS direktiv. Möjligheten att

åsidosätta processen gör små inköp smidigare för klinikerna men innebär att riskerna för att upphandlingsdirektivet inte följs. Vi anser att ÅHS behöver utvärdera huruvida det finns ett behov att formalisera processen för upphandlingar som inte görs av upphandlingsavdelningen eller lagret för att säkerställa att upphandlingsdirektivet efterföljs.

## 2. Granskning av beställningsprocessen

Beställningsprocessen består av tre olika stadier som består av behovsanalys, genomförande och uppföljning. De två första stadierna görs före beställningen. De allra flesta beställningarna görs från ÅHS lagret. Vid beställningar från lagret har lagret säkerställt att inköpet är upphandlat och att fakturor följer avtal. För lagerbeställningar finns en inköpskommitté som jobbar med att garantera att inköpen fyller verksamhetens behov. Vi besökte centrallagret och utförde en rundvandring samt diskuterade lagerhållningen med personalen. I bokslutet 2022 var lagersaldona ca 1,1 miljoner € (materiallagret ca 700 000 € och läkemedelslagret ca 400 000 €). Huvudregeln är att behovet styr beställningarna till lagret men ledningen på sjukhuset vill medvetet hålla en liten extra beredskapslagerhållning med tanke på Ålands geografiska läge.

I de fall då inköpet går via lagret säkerställer lagret att avtal efterföljs. Priserna i avtalet sätts in i lagrets system för att följa upp priserna. De avtal som tecknas för centrallagrets del efter en upphandling läses in i lagersystemet. På så sätt finns de upphandlade produkterna och det avtalade priserna i lagersystemet, när centrallagret gör beställningar enligt upphandlade avtal. Lagersystemet reagerar till exempel på om leverantören har satt fel pris på produkten, d.v.s. att det avviker från det upphandlade priset. Prisförändringar förs också in i lagersystemet vartefter de godkänns. Funktionshjälpmedel har ett separats system som fungerar ungefär på samma sätt som centrallagrets lagersystem. För övriga typer av avtal (exempelvis upphandlingar gällande möbler, apparatur och livsmedel) finns inga beställningssystem idag utan där sker avtalsuppföljningen manuellt.

För inköp som görs utanför lagret finns endast attesteringsprocessen för att säkerställa att avtal efterföljs. Attesteringsprocessen är inte sammanlänkad till avtalsarkivet. Vi rekommenderar att ÅHS utvärderar huruvida man kunde få ett systemstöd för inköp som går förbi lagret och upphandlingsavdelningen så att det också för sådana inköp kan säkerställas att avtal efterföljs.

Från och med 2024 kommer ÅHS att ta i bruk ett ärendehanteringssystem som heter Tweb (leverantör Triplan). Systemet har en avtalsmodul som kommer att tas i användning 2024. I systemet är det t.ex. möjligt att diarieföra avtal tillsammans med förvaltningsbeslut.

### 3. Granskning av rutinerna för avtalsuppföljning och efterlevnad av avtal

Vi utförde en substansgranskning på rutinerna för avtalsuppföljning och efterlevnad av avtalen. Vi analyserade huvudboken för januari – oktober 2023 och gjorde ett sammandrag på de största leverantörerna. Bland de största leverantörerna valde vi ut 8 leverantörer för närmare granskning. Följande leverantörer valdes ut:

KONTO	LEVERANTÖR
Helikopteravtal	Avincis Aviation Sweden Ab
Medicinteknisk utrustning	SECMA AB
Lagerkonto, ÅHS varulager	Abbott Oy
Övriga köpta tjänster	Winge Business Consulting AB
Lagerkonto, apotekslager ÅHS	Tamro Oy
Lagerkonto, ÅHS varulager	Medtronic Finland Oy
Tvättjänster	Lindström Åland Ab
Lagerkonto, ÅHS varulager	OneMed Oy

I substansgranskningen framkom inga större brister, de utvalda inköpen kunde motiveras med ett upphandlingsbeslut och ett upprättat skriftligt avtal.

Då det gäller avtal över EU:s tröskelvärde så uppgör upphandlingschefen avtalsutkastet och hälso- och sjukvårdsdirektören undertecknar avtalet. Avtal under EU:s tröskelvärde uppgörs och undertecknas av upphandlingschefen.

I revisionen som utfördes 2017 påtalades, att avtalshanteringen borde dokumenteras ur den interna kontrollens synvinkel. Revisionen lyfte också upp att ÅHS bör utreda möjligheterna att övergå till endast ett avtalshanteringsystem då man idag har avtal i flera olika system. ÅHS avtalsuppföljning sker idag i ett system som heter DCE (se avsnitt 2 där detta närmare beskrivs). Originalavtalen förvaras vid förvaltningskansliet och läggs in i DCE av personalen på förvaltningskansliet. Från och med 2024 kommer ÅHS att ta i bruk ett ärendehanteringssystem som heter Tweb (leverantör Triplan). Systemet har en avtalsmodul som kommer att tas i användning 2024. I systemet är det möjligt att diarieföra avtalen tillsammans med förvaltningsbeslutet. DCE kommer att tas ur bruk under 2024.

#### 4. Budgetens målsättningar om upphandlingar

Upphandlingarna sköts av en upphandlingsenhet, vars uppgift är att samordna upphandlingar för övriga enheter, samt bistå med råd, samordning och uppgörande av förfrågningsunderlag. Upphandlingsenheten leds av upphandlingschefen och har 4 budgeterade årsverken. ÅHS egen budget 2023 innehåller konkreta målsättningar och målmätare för upphandlingsenheten. Därtill har landskapsregeringen ställt som mål att upphandlingen ska förstärkas och effektiveras.

Enligt landskapsregeringens budget 2023 har ÅHS de senaste åren arbetat med att förbättra upphandlingsprocesserna. Arbetet visar att ÅHS ytterligare kan effektivera processerna och minska kostnaderna. Målsättningen är att utöka antal upphandlingar inom ÅHS samt utöka samarbetet med kommuner och kommunalförbund. Målsättningen är att upphandlingsenheten skulle handha alla inköp som görs vid ÅHS. Motiveringen är att få en bättre överblick och att i området utbildad personal skulle centraliserat sköta detta.

Enligt resultatuppföljning och verksamhetsuppföljning per 30.09.2023 har en del målmätare uppnåtts, en del delvis och en har inte påbörjats. Utbildningen i offentlig upphandling har inte hållits under 2023.

##### 1-åriga verksamhetsmål

###### 1. Det ÅHS gör

1-åriga mål med beskrivning	Senaste kommentar	Kv1	Kv2	Kv3
<b>Utbildning i offentlig upphandling</b> Under våren 2023 ordnas ett utbildningstillfälle i offentlig upphandling för de som är intresserade av att lära sig mer om regelverket kring upphandling, samt hur man ställer krav och mervärdeskriterier.	Med hänvisning till rekryteringar och inskolning av ny personal skjuts utbildning av ÅHS personal fram till år 2024.			
<b>Kompetensförsörjning (rekrytering och attraktionskraft)</b> En upphandlare rekryteras för att möjliggöra att upphandlingsenheten kan göra fler upphandlingar av längre avtal och förbättra uppföljningen av avtal.	Alla tjänster är besatta.			

###### 2. Det ÅHS är

1-åriga mål med beskrivning	Senaste kommentar	Kv1	Kv2	Kv3
<b>Verktyg för uppföljning och analyser</b> Avtals- och analysmodulen i e-Avrop tas i bruk och utbildning ordnas för upphandlingsenhetens och varuförsörjningens personal. Kontakt tas med Högskolan på Åland gällande möjligheter att anlita en högskolepraktikant för att hjälpa till med grundarbetet inför ibruktagandet av ett Spend-analysprogram	Upphandlingsenheten har läst in avtal i avtalsmodulen. Diskussioner pågår med centrallagret om införande av reklamationer i programmet.			
<b>Hållbarhetsfrågor</b> Hänsyn tas till Utvecklings- och hållbarhetsagendan för Åland så långt som möjligt vid alla upphandlingar.	I varje upphandling beaktas hållbarhetsaspekterna.			



### 3. Hur ÅHS samarbetar med andra

1-åriga mål med beskrivning	Senaste kommentar	Kv1	Kv2	Kv3
<b>Samarbete kring offentliga upphandlingar</b> Samarbetet kring offentliga upphandlingar fortsätter enligt de samarbetsavtal som tecknats. Samarbetet med avdelningarna och klinikerna inom ÅHS utvecklas och effektiveras.	Vid varje upphandling ges samarbetsparterna möjlighet att delta.	●	●	●

ÅHS har samarbetsavtal med alla kommuner och kommunalförbund inom vårdsektorn. ÅHS tar kontakt med kommuner och kommunalförbund varje gång en ny upphandling inleds. Det är upp till kommunerna om de önskar delta i en gemensam upphandling. Intresset varierar, Jomala kommun har till exempel valt att inte vara med i upphandlingen av övrigt vårdmaterial, medan Oasen boende- och vårdcenter kf. är med. Kommunerna och kommunalförbunden deltar inte ännu i upphandlingen av rengörings- och diskmedel, eller kontorsmaterial än.

ÅHS har påbörjat arbetet med att se över ansvaret för inköpsprocesserna och målsättningen är att flytta det ansvaret under 2024–2025, så att upphandlingsenheten handhar alla inköp som görs vid ÅHS. Målsättningen är treårig och inte specifik för 2023.

### 5. Efterföljande av budget och ekonomistyrning

ÅHS styrelse följer upp budgeten och verksamhetsplanen kvartalsvis med en kvartalsuppföljning. Den senaste uppföljningen för det tredje kvartalet har behandlats i styrelsen den 24.11.2023. I uppföljningen beaktas inflödet av intäkterna samt utflödet av olika kostnader samt den inverkan som kassaflödena har på målsättningarna för verksamheten. I uppföljningen för det tredje kvartalet noteras en ökning främst gällande köpta läkarvikarietjänster men även kostnader för medicinsk rehabilitering samt för personalrelaterade tjänster såsom utbildning och friskvård. Materialkostnaderna är högre än motsvarande period i fjol, vilket beror på inflation och prisjusteringar gällande vårdmaterial, laboratoriematerial och livsmedel. Extern vård utanför Åland har ökat jämfört med fjolåret och uppgår till 7,1 miljoner euro. Framför allt har antalet vårddygn och besök till Åbo ökar.

I tabellen nedan listas de största utgiftskontona för januari - oktober, exklusive personalkostnaderna. Vårddygnen till Åbo och andra sjukhus och internhyran till fastighetsverket är inte upphandlingsbara. Köptjänsterna för helikopterambulansen baseras på en genomförd upphandling, medan antalet resor avgör kostnaderna. Läkemedlen är upphandlade och användningen styr budgeten, här kan emellertid lägre budgetbelastning uppnås ifall ÅHS vill sänka lagerhållningen. Läkarvikarietjänsterna är en betydande post,

som förvisso sett ur effektivitetssynvinkel inte är en optimal lösning, som enligt budgetuppföljningen för Q3 verkar öka.

KONTO	SUMMA NETTO
Extern sjukvård, remitterad	-6 392 189,86
Internhyra	-5 229 568,18
Helikopteravtal	-1 638 895,50
Läkemedel	-1 596 610,43
Läkarvikariatjänster	-1 305 057,93
Ambulanstransporter	-1 136 535,55
Hemvårdsmaterial	-991 862,31
Laboratorietjänster	-896 405,22
Medicinska rehab.hjälpmedel	-854 883,98
Medicinteknisk utrustning	-819 218,32
IT-licenser årsavgifter	-709 192,58
Kemikalier	-616 283,26
Övertidsersättning	-568 942,98
Övriga köpta tjänster	-560 767,54
Helikoptertransporter och spec	-527 706,39
Livsmedel	-505 307,93

Vi diskuterade upphandlingarna och köptjänsterna med ekonomichefen. Det som teoretiskt kunde orsaka märkbara överskridningar på driftsbudgeten är ifall det skulle uppstå flera fall av dyr vård på en och samma gång. I de fall sådana uppstår så informerar klinikcheferna ekonomiavdelningen om detta. Kostnadsavvikelserna beaktas sedan i kvartalsrapporterna 1, 2 och 3 och styrelsen får på så vis tillgång till informationen och kan vid behov disponera om budgetanslagen. Aviseringsrutiner om väsentliga kostnadsförändringar finns baserat på våra diskussioner inarbetade i organisationen.

Vi bedömer att ekonomistyrningen för den löpande verksamheten fungerar, att uppföljningen för verksamheten och ekonomin från styrelsens sida är tillräcklig samt att risken för att en väsentlig överskridning som skulle bero på brister i upphandlings- och avtalsrutinerna är liten. Ur effektivitetssynvinkel kan konstateras, att det förekommer väsentliga hyrläkarköptjänster. ÅHS är i en del fall tvungen att använda köptjänster i stället för egenanställd personal vilket alltid är en dyrare lösning. Gällande ekonomistyrningen av köptjänster inom VIS-projektet där vissa brister konstaterats har iakttagelserna skrivits i VIS-projektets rapport.

## 6. Övrigt

ÅHS har inget separat direktiv eller formell processkarta som beskriver inköpsfakturans kretslopp. Vi har kartlagt processen genom att intervjua ekonomichefen och redovisningsekonomen. Hanteringen av inköpsfakturorna sker i ett system som heter Visma DCE. ÅHS mottar årligen ungefär 21 000 inköpsverifikat. Av dessa kommer ca 80 % som e-fakturor och 20 % som pappersfakturor.

I tidigare revisioner har processen gällande inköpsfakturor i huvudsak konstaterats vara ändamålsenlig. Inget speciellt framkom i årets revision. I effektivitetsrevisionen som utfördes 2017 efterlystes större noggrannhet vid kontering av mervärdesskatt. En uppföljningsrevision på detta utfördes under hösten 2020 och som helhet konstaterades då, att konteringsrutinerna hade förbättrats sedan 2017 och att det totala antalet konteringsfel i förhållande till totalmassan var få.

En viktig kontroll som saknas att det inte finns en inbyggd matchning mellan leverantörsfaktura och beställning / avtal, vilket gör att det är möjligt att beställa utan att upphandla och således kringgå kontrollerna. För att få denna kontroll inbyggd skulle ekonomisystemet, beställningssystemet och avtalssystemet kopplas ihop. Detta har inget med effektivitet att göra utan ska ses mera som en risk ur intern kontroll-synvinkel.

Mariehamn den 12 februari 2024

BDO Audiator Ab, revisionsammanslutning



Andreas Holmgård  
OFGR, CGR