

Styrelsen för Locum AB

## Yttrande över landstingsrevisorernas årsrapport 2015 för Locum AB

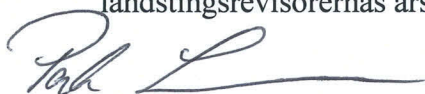
### Ärendet

Landstingsrevisorerna har överlämnat gransknings- och årsrapport 2015 för Locum AB till styrelsen för yttrande senast den 31 augusti 2016.

### Förslag till beslut

Styrelsen för Locum AB föreslås besluta

att uppdra åt verkställande direktören att avge yttrande över landstingsrevisorernas årsrapport 2015 för Locum AB enligt förslag.



Patrik Emanuelsson  
Verkställande direktör

#### Bilagor:

1. Yttrande över Landstingsrevisorernas årsrapport 2015 för Locum AB
2. Landstingsrevisorernas gransknings- och årsrapport 2015 för Locum AB och AB Terreno

Delges:  
Akten

2016-05-11

Diarienummer  
LOC 1605-0658  
RK 201508-0068

Informationssäkerhetsklass  
Öppen

Stockholms läns landsting  
Landstingsrevisorerna  
Box 22230  
104 22 STOCKHOLM

## Yttrande över landstingsrevisorernas årsrapport 2015 för Locum AB

### Ärendet

Landstingsrevisorerna har överlämnat årsrapport 2015 för Locum AB. Locums styrelse har beretts möjlighet att yttra sig över rapporten senast den 31 augusti 2016.

I den årliga revisionen prövas om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande samt om den interna styrningen och kontrollen är tillräcklig.

### Locum AB:s synpunkter

Under 2015 gick Locum efter en omfattande planeringsperiod in i genomförandeskedet av ny- och ombyggnationer på allt fler sjukhus. Runt om i Stockholms län kan vi nu se att nästan alla sjukhusområden präglas av stora om- och nybyggnationer samtidigt som vården ska kunna bedrivas utan neddragningar.

De strategiska fastighetsinvesteringarna inom ramen för landstingets Framtidsplan för hälso- och sjukvård (Framtidsplanen) pågår med ett högt tempo. Detta ställer stora krav på Locum och våra entreprenörer både vad gäller samverkan och kommunikation med vårdgivarna och omkringboende. Många fler sjukhus är dessutom inne i utredningsskeden där vi arbetar med förstudier, programarbeten och upphandling av entreprenörer för kommande investeringar.

2015 var även året då vi inte nådde framgång i att stärka vårt förtroende gentemot våra kunder. I årets upplaga av undersökningen Fastighetsbarometern Kontor kunde vi utläsa att Locums kunder har högre förväntningar på oss än vad vi levererar. Locums NKI-index låg dessutom långt under våra kollegor i branschen. Signalen är tydlig – våra kunder förväntar sig mer av Locum.

Locum är sedan hösten 2015 i början av ett nödvändigt förändringsarbete vars övergripande syfte är att renodla Locums verksamhet i linje med vad kunder och ägare främst efterfrågar - nämligen en fastighetsförvaltning av högsta kvalitet både vad gäller kvalitet och service. Fokus för förändringsarbetet inom Locum är därför den dagliga fastighetsförvaltningen med skötsel och felanmälan.

Landstingsrevisorerna bedömer att Locums verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt att intern styrning och kontroll är tillräcklig. Den auktoriserade revisorn bedömer räkenskaperna vara rättvisande.

Locum redovisar för 2015 ett resultat som överstiger landstingsfullmäktiges resultatkrav. Locums resultat i kundmätningen för 2015 blev 62, vilket är högre än tidigare NKI-värde (Nöjd-Kund-Index), men betydligt lägre än övriga deltagande bolag i undersökningen. Under 2016 fortsätter arbetet med att bygga upp förtroendet gentemot kunder och ägare och säkerställa att vi levererar vårt uppdrag till rätt kvalitet, kostnad och tid.

### **Hållbar utveckling**

I rapporten lämnar revisorerna två rekommendationer gällande energieffektiviseringsarbetet.

Under 2016 kommer Locum att ta fram energiplaner där det övergripande målet kommer att brytas ned per objekt. För respektive fastighet kommer det sedan att finnas en åtgärdslista med energisparåtgärder med en uppskattad energibesparing. Åtgärder kommer från bl a nybyggnads-, ombyggnads- och driftåtgärder samt energikartläggningar. Åtgärdslistorna följs sedan upp mot energianvändningen. På så sätt kan mål sättas per objekt och uppföljning ske hur respektive objekt ligger till mot målen.

När det gäller att systematiskt engagera hyresgästerna i energieffektiviseringsarbetet arbetar Locum idag med olika verktyg och mallar som ska stödja energieffektivisering i verksamheterna. Några av verksamheterna har idag goda exempel på arbetssätt för att minimera energianvändningen. Genom att samordna möten med sjukhusens miljöföreträdare kan dessa goda exempel diskuteras för att skapa synergier och spridas till andra verksamheter.

Locum har också uppmärksammat att det inte ställs några tydliga krav på verksamhetsenergin i det miljöpolitiska programmet för 2017-2021 som är ute på remiss. Detta bör förtydligas då det är en stor del av den totala energianvändningen.

### **Attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare**

Revisorerna pekar i rapporten på att den korta sjukfrånvaron har ökat. Locum har genom åren haft låga sjuktal och trots en ökning kvarstår sjukfrånvaron på en relativt låg nivå jämfört med övriga SLL. Under 2016 har Locum implementerat månadsvis uppföljning av sjukfrånvaron. Utöver detta har påbörjats utbildning för personalledande chefer gällande såväl den fysiska som den psykosociala arbetsmiljön. I denna utbildning kommer även Arbetsmiljöverkets nya föreskrift rörande organisatorisk och social arbetsmiljö ingå. Utbildningen riktar sig även till huvudskyddsombud och skyddsombud

### **Intern styrning och kontroll**

Granskningen visar att Locum har en i allt väsentligt fungerande intern kontroll gällande användningen av konsulter. Revisorerna rekommenderar dock att Locum gör leverantörskontroller löpande under avtalstiden. Locum kommer att tre gånger per år köra leverantörsregistret mot Skatteverkets databas SKV 4820 samt därutöver gå igenom leverantörsregistret en gång per år. Locum kommer också att tre gånger per år granska logglistor avseende ändringar i fast data.

Av granskningen framgår också att ”ledningen bör se till att avtalen med underleverantörer möjliggör insyn och kontroll”.

Locums avtalsmallar och avtalsunderlag innehåller redan idag krav på planering av kvalitet, miljö och arbetsmiljö, namngiva ansvariga, ID06<sup>1</sup>, elektronisk personalliggare i tillämpliga fall, uppförandekod för leverantörer, samt krav på att anlitad konsult eller entreprenör tillser att underentreprenörer i alla led följer krav i avtal. Vidare kontrollerar Locum leverantörers status avseende ekonomi, skatter och avgifter i samband med upphandlingen. Rutiner för löpande kontroll av samtliga leverantörer kommer att förstärkas och görs idag i samarbete mellan ekonomi- och upphandlingsavdelningen.

Det är också så att leverantör i första led ska göra kontroll motsvarande SKV 4820 (se ovan) av underleverantör, samt föra detta krav vidare nedåt i kedjan för att omfatta leverantörer i alla led. Leverantören i första led ska också redovisa underleverantörer för beställaren, som ska godkänna underleverantörer skriftligt.

Locum äger även rätt att utföra kontroll på arbetsplatsen.

---

<sup>1</sup> ID06 innebär obligatorisk legitimationsplikt och närvaroredovisning på byggarbetsplatser i Sverige.

Under de senaste åren har Locum arbetat systematiskt med att förbättra intern styrning och kontroll, dels utifrån revisorernas rekommendationer, dels utifrån egna identifierade förbättringsområden. Det är glädjande att revisionen noterat detta i rapporten och återigen ger Locum högsta betyg. Arbetet med att utveckla intern styrning och kontroll kommer att fortsätta under 2016.

Patrik Emanuelsson  
Verkställande direktör

# Locum AB

## Vad gör Landstingsrevisorerna?

Landstingsrevisorerna granskar den verksamhet som bedrivs av landstingets nämnder och bolagsstyrelser. Revisionsuppdraget är det största inom kommunal verksamhet.

Att vara revisor är ett förtroendeuppdrag vars syfte är att med oberoende, saklighet och integritet främja, granska och bedöma verksamheten. Den övergripande uppgiften för revisorerna är att granska hur nämnder och styrelser tar sitt ansvar. De förtroendevalda revisorerna är fullmäktiges och ytterst medborgarnas instrument för den demokratiska kontrollen. De har därmed en viktig funktion i den lokala självstyrelsen.

Ledamöter i nämnder och styrelser ansvarar inför fullmäktige för hur de själva, anställda och uppdragstagare genomför verksamheten. I ansvaret ingår att genomföra en ändamålsenlig verksamhet utifrån fullmäktiges mål, beslut och riktlinjer samt de föreskrifter som gäller för verksamheten, på ett ekonomiskt tillfredsställande sätt och med en tillräcklig intern kontroll samt att upprätta rättvisande räkenskaper.

I årsrapporter för nämnder och styrelser sammanfattar revisionskontoret den granskning som genomförts under det gångna året. Verksamhetsrevisionen redovisas löpande i projektrapporter. Publikationerna finns på Landstingsrevisorernas hemsida [www.sll.se/rev](http://www.sll.se/rev). De kan också beställas från revisionskontoret. Det går även att prenumerera på Landstingsrevisorernas nyhetsbrev Nytt från landstingsrevisionen genom att anmäla intresse via e-postmeddelande till [landstingsrevisorerna@rev.sll.se](mailto:landstingsrevisorerna@rev.sll.se).

2016-03-17

RK 201508-0068

Styrelsen för  
Locum AB

## ÅRSRAPPORT 2015 Locum AB

Revisorerna i revisorsgrupp III beslutade 2016-03-17 att överlämna rapporten till styrelsen för Locum AB för kännedom och möjlighet till yttrande senast 2016-08-31.

Paragrafen förklarades omedelbart justerad.



Turid Stenhaugen  
Ordförande



Christina Holmqvist  
Sekreterare





Landstingsfullmäktige i Stockholms läns landsting  
Årsstämman i Locum AB  
Org nr 556438-7909

## Granskningsrapport för Locum AB år 2015

Vi av fullmäktige utsedda lekmannarevisorer har granskat Locum AB:s verksamhet år 2015.

Styrelse och vd ansvarar för att verksamheten bedrivs enligt gällande bolagsordning, ägardirektiv och beslut samt de lagar och föreskrifter som gäller för verksamheten. De ansvarar också för att det finns en tillräcklig intern kontroll och återredovisning till fullmäktige.


Lekmannarevisorerna ansvarar för att granska verksamhet och intern kontroll samt pröva om verksamheten bedrivits enligt fullmäktiges uppdrag och mål samt de lagar och föreskrifter som gäller för verksamheten.

Granskningen har utförts enligt aktiebolagslagen, kommunallagen, god revisionssed i kommunal verksamhet och landstingets revisionsreglemente samt utifrån bolagsordning och av bolagsstämman fastställda ägardirektiv.

Granskningen har genomförts med den inriktning och omfattning som behövs för att ge rimlig grund för vår bedömning och prövning och har gett det resultat som redovisas i revisionskontorets Årsrapport 2015 för Locum AB. Vi bifogar en redogörelse för resultatet av granskningen.

Vi bedömer sammantaget att styrelsen i allt väsentligt har bedrivit verksamheten på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. Styrelsens interna styrning och kontroll har varit tillräcklig.

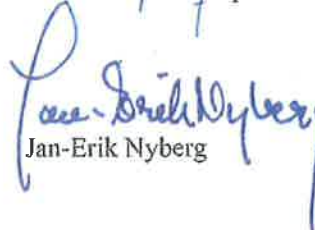
Stockholm 2016-03-17

  
Turid Stenhaugen

  
Lars Joakim Lundquist

  
Gunilla Jellinger

  
Roine Hangvar

  
Jan-Erik Nyberg

  
Sverre Launy

Ulrika Ekengren\*

\*Har inte deltagit i 2015 års granskning och sammanträden.

Landstingsfullmäktige i Stockholms läns landsting  
Årsstämman i AB Terreno  
Org nr 556108-8195

### Granskningsrapport för det vilande bolaget AB Terreno år 2015

Styrelse och VD ansvarar för att verksamheten bedrivs enligt gällande bolagsordning, ägardirektiv och beslut samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. De ansvarar också för att det finns en tillräcklig intern kontroll och att återredovisning sker till fullmäktige.

Lekmannarevisorernas ansvar är att granska verksamhet och intern kontroll samt pröva om verksamheten bedrivits enligt fullmäktiges uppdrag och mål samt de föreskrifter som gäller för verksamheten.

Vi av fullmäktige utsedda lekmannarevisorer har tagit del av den auktoriserade revisorns revisionsberättelse för AB Terreno år 2015, men har i övrigt inte genomfört någon granskning då bolaget är vilande och därmed inte bedriver någon verksamhet.

Stockholm 2016-03-17



Turid Stenhaugen



Lars Joakim Lundquist



Gunilla Jerlinger



Rone Hangvar



Jan-Erik Nyberg



Sverre Launy

Ulrika Ekengren\*

\* Har inte deltagit i 2015 års granskning och sammanträden.

## Sammanfattande bedömning – Locum AB

I den årliga revisionen prövas om verksamheten bedrivs på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande samt om den interna styrningen och kontrollen är tillräcklig.

Bedömning för år 2015:

	Tillfredsställande	Inte helt tillfredsställande	Otillfredsställande
<b>Ekonomiskt och verksamhetsmässigt resultat</b>	<b>X</b>		

	Tillräcklig	Inte helt tillräcklig	Otillräcklig
<b>Intern styrning och kontroll</b>	<b>X</b>		

	Rättvisande	Inte rättvisande
<b>Räkenskaper</b>	<b>X</b>	

### Ekonomiskt- och verksamhetsmässigt resultat

Det justerade ekonomiska resultatet uppgår till 22 mnkr, vilket är 17 mnkr högre än fastställt resultatkrav. Avvikelsen i förhållande till resultatkravet motsvarar ca 4,9 procent av omsättningen. Det justerade ekonomiska resultatet för LFS uppgår till 346 mnkr, vilket är 111 mnkr högre än fullmäktiges budget på 235 mnkr. Revisionen konstaterar att fullmäktiges mål om ekonomi i balans därmed uppnåtts.

Fullmäktiges mål och uppdrag har i huvudsak uppnåtts när det gäller nöjda kunder samt attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare. Målet hållbar utveckling har inte uppnåtts och Locum behöver utveckla analysen av energiförbrukningen. Det verksamhetsmässiga resultatet bedöms vara tillfredsställande.

Det ekonomiska och verksamhetsmässiga resultatet bedöms, utifrån genomförd granskning, sammantaget som tillfredsställande. Bedömningen är oförändrad jämfört med 2014.

### Intern styrning och kontroll

Revisionen bedömer att det finns riktlinjer och rutiner för att säkerställa en tillräcklig styrning och intern kontroll inom bolagets verksamhetskritiska processer. Uppföljning har skett av en granskning som genomfördes 2010 enligt en framtagen modell för kartläggning och bedömning av intern styrning och kontroll. Denna visar att bolagets arbete med intern styrning och kontroll sedan denna granskning, avsevärt stärkt förutsättningarna för en tillräcklig intern styrning och kontroll även om det finns områden som fortsatt kan utvecklas.

Den interna styrningen och kontrollen bedöms, utifrån genomförd granskning, vara tillräcklig. Bedömningen är oförändrad jämfört med 2014.

### Räkenskaper

Årsredovisningen är i allt väsentligt upprättad enligt god redovisningssed, enligt landstingets anvisningar och bedöms ge en rättvisande bild av årets resultat och ställning.

Räkenskaperna bedöms av den auktoriserade revisorn vara rättvisande.

## INNEHÅLL

<b>1</b>	<b>ÅRETS GRANSKNING .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>EKONOMISKT OCH VERKSAMHETSMÄSSIGT RESULTAT .....</b>	<b>1</b>
2.1	Ekonomiskt resultat .....	2
2.2	Landstingsfastigheter .....	3
2.3	Verksamhetsmässigt resultat .....	5
2.3.1	<i>Nöjda kunder .....</i>	<i>5</i>
2.3.2	<i>Hållbar utveckling .....</i>	<i>6</i>
2.3.3	<i>Attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare .....</i>	<i>7</i>
2.3.4	<i>Uppdrag från fullmäktige .....</i>	<i>8</i>
2.4	Samlad bedömning av ekonomiskt och verksamhetsmässigt resultat	8
<b>3</b>	<b>INTERN STYRNING OCH KONTROLL.....</b>	<b>9</b>
3.1	Ekonomi- och verksamhetsstyrning.....	9
3.2	Konsultanvändning i byggprojekt.....	10
3.3	Leverantörsseriositet.....	11
3.4	Förutsättningar för en tillräcklig intern styrning och kontroll.....	12
3.5	Övrigt .....	13
3.6	Uppföljning av tidigare lämnade rekommendationer .....	13
3.7	Samlad bedömning av intern styrning och kontroll .....	13
<b>4</b>	<b>RÄKENSKAPER.....</b>	<b>14</b>
4.1	Auktoriserade revisorns bedömning .....	14

Bilaga 1	Uppföljning av tidigare lämnade rekommendationer
Bilaga 2	Bedömningsmål och bedömningskriterier
Bilaga 3	Granskning intern styrning och kontroll

## 1 Årets granskning

I den årliga revisionen prövas om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande samt om den interna styrningen och kontrollen är tillräcklig. Den årliga revisionen omfattar granskning och bedömning inom följande områden:

- Ekonomiskt och verksamhetsmässigt resultat
- Intern styrning och kontroll
- Räkenskaper

Revisionen har utförts enligt aktiebolagslagen, kommunallagen, landstingets regler och anvisningar, riktlinjer för samordnad revision och bolagsrevision inom SLL samt god revisionssed för kommunal verksamhet. Revisionen har utgått från revisionsplanen som fastställts av revisorsgrupperna och revisorskollegiet.

I granskningen har lekmannarevisorerna biträttats av landstingets revisionskontor. Granskningen har genomförts av granskningsansvarig Joakim Klasa m.fl. vid revisionskontoret. Parallellt med lekmannarevisionen har revision utförts enligt ABL 9 kap. under ledning av auktoriserad revisor Magnus Fagerstedt vid EY AB.

Lekmannarevisorernas uppdrag är att granska om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. Den auktoriserade revisorn granskar räkenskaperna och styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Den interna styrningen och kontrollen granskas gemensamt.

Under granskningsåret har ömsesidig information och samverkan skett mellan bolagets lekmannarevisorer och dess auktoriserade revisor.

## 2 Ekonomiskt och verksamhetsmässigt resultat

I detta avsnitt görs en bedömning av om styrelsen och verkställande direktören uppnått fullmäktiges mål och genomfört givna uppdrag samt följt de beslut, riktlinjer och föreskrifter som gäller för verksamheten. Bedömningen omfattar även om verksamhetens resultat och resurser står i ett rimligt förhållande till varandra. Bedömningsmålen och bedömningskriterierna framgår av bilaga 2.

Locum AB, som ägs av Stockholms läns landsting via Landstingshuset i Stockholm AB, är en serviceenhet med uppgift att svara för ägarfrågor av fastighetsförvaltande karaktär avseende Landstingsfastigheter Stockholm (LFS) samt på uppdrag av landstinget bistå ägaren i fastighetsstrategiska frågor. Landstingsstyrelsen ansvarar för övergripande fastighetsstrategiska frågor samt investeringsfrågor. Locum ansvarar för vissa investeringar, exklusive strategiska fastighetsinvesteringar, i enlighet med landstingets investeringsprocess.

Locum administrerar och har resultatansvar för den fastighetsförvaltande delen av verksamheten inom LFS, som är en resultatenhet inom landstinget. LFS har ingen egen personal utan administreras av personal hos Locum. I bedömningen av Locums ekonomiska och verksamhetsmässiga resultat ingår därför även en bedömning av LFS ekonomiska och verksamhetsmässiga resultat och den interna styrningen och kontrollen. LFS:s räkenskaper bedöms däremot inom ramen för bedömningen av räkenskaperna för landstingsstyrelsen.

## 2.1 Ekonomiskt resultat

	Budget 2015	Bokslut 2015	Bokslut 2014
<b>Resultaträkning (mnkr)</b>			
Verksamhetens intäkter	360	347	318
Verksamhetens kostnader inkl. avskrivningar och finansnetto	-355	-369	-287
<b>Resultat före bokslutsdispositioner och skatt</b>	<b>5</b>	<b>-22</b>	<b>31</b>
Erhållna koncernbidrag (komp)	0	44	0
Lämnade koncernbidrag (komp)	0	0	-13
<b>Justerat resultat</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>18</b>
Erhållna koncernbidrag (skatt)	0	0	0
Lämnade koncernbidrag (skatt)	0	-23	-19
<b>Resultat efter bokslutsdispositioner och skatt</b>	<b>5</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
Balansomslutning (mnkr)	457	459	418
Årsarbetare (antal)		302	260

Justerat resultat uppgår till 22 mnkr, vilket är 17 mnkr högre än fastställt resultatkrav. Avvikelsen i förhållande till resultatkravet motsvarar ca 4,9 procent av omsättningen. Resultatet är 4 mnkr högre än 2014 års utfall.

I det justerade resultatet ingår kompensation som bolag inom LISAB-koncernen kommer att erhålla i form av koncernbidrag för att neutralisera effekter av ökad pensionskostnad. Detta på grund av att Finansinspektionen i oktober 2015 beslutat om en sänkning av diskonteringsräntan. Resultatet har också justerats för koncernbidrag som bolaget lämnar tillbaka till LISAB för att neutralisera återbetalning som bolaget fått avseende försäkringspremier från AFA. Det justerade resultatet är jämförbart med fullmäktiges budget 2015.

Med hänsyn till skattesituationen inom LISAB-koncernen lämnar bolaget dessutom ett koncernbidrag på 23 mnkr. Erhållna koncernbidrag uppgår sammantaget till 21 mnkr.

Det resultat efter bokslutsdisposition och skatt som redovisas till Bolagsverket uppgår till -1 mnkr. I den fortsatta analysen utgår revisionen från det justerade resultatet (22 mnkr), som är jämförbart med fullmäktiges resultatkrav (5 mnkr).

### *Jämförelse med budget 2015*

Intäkterna uppgår till 347 mnkr, vilket är 13 mnkr (3,6 procent) lägre än budgeterat. Intäkterna för tjänsteförsäljning är 13 mnkr lägre på grund av en prisjustering av timpriset på tjänster. Det pris som låg till grund för budgeten visade sig vara högre än gällande marknadspris. Ersättningen för fastighetsförvaltningen är 2 mnkr lägre än budget, vilket beror på mindre förvaltningsyta på grund av tomställning av vissa lokaler i och med genomförandet av Framtidsplanen för hälso- och sjukvård. Övriga intäkter är 2 mnkr högre än budget och motsvaras av en återbetalning från AFA.

Verksamhetens kostnader inkl. avskrivningar och finansiella poster uppgår till 369 mnkr, vilket är 14 mnkr (ca 3,9 procent) högre än budgeterat. Av budgetavvikelsen är 21 mnkr hänförligt till lägre kostnader för personal på grund av att rekrytering inte har skett i beräknad omfattning. Finansnettot uppgår till minus 40 mnkr vilket i sin helhet förklaras av ökad pensionskostnad.

Avvikelser i förhållande till budget har i huvudsak analyserats och kommenterats på ett tillfredsställande sätt i styrelsens årsbokslut.

#### *Jämförelse med 2014 års utfall*

Jämfört med 2014 har intäkterna ökat med 29 mnkr (9,1 procent), vilket framför allt beror på en ökad tjänsteförsäljning som i sin tur beror på en större projektorganisation.

Verksamhetens kostnader har jämfört med 2014 ökat med 33 mnkr (11,3 procent), vilket i huvudsak beror på ökade personalkostnader på grund av en större projektorganisation med fler anställda.

#### *Investeringar*

Årets investeringar uppgår till 2 mnkr, att jämföra med fullmäktiges budget på 5 mnkr. Budgetavvikelsen beror på en redovisningsteknisk justering enligt K3. I budget räknade Locum med att inköp av bilar till en tjänstebilpool skulle redovisas som en utgift i balansräkningen. Enligt regelverket ska dock detta redovisas som en kostnad i resultaträkningen.

#### **Bedömning**

Revisionen bedömer att fullmäktiges mål om ekonomi i balans har uppnåtts i och med att resultatet överstiger resultatkravet. Bolagets ekonomiska resultat bedöms, i likhet med 2014, vara tillfredsställande.

## **2.2 Landstingsfastigheter**

I detta avsnitt redovisas det ekonomiska och det verksamhetsmässiga resultatet för LFS utifrån fullmäktiges mål och givna uppdrag.

	<b>Budget 2015</b>	<b>Bokslut 2015</b>	<b>Bokslut 2014</b>
<b>Resultaträkning (mnkr)</b>			
Verksamhetens intäkter	2 576	2 680	2 606
Verksamhetens kostnader inkl. avskrivningar och finansnetto	-2 341	-2 430	-2 399
<i>varav omställningskostnader</i>	<i>0</i>	<i>-84</i>	<i>0</i>
<b>Resultat före bokslutsdispositioner och skatt</b>	<b>235</b>	<b>250</b>	<b>207</b>
Fastighetsförsäljningar netto	0	96	131
<b>Justerat resultat</b>	<b>235</b>	<b>346</b>	<b>338</b>
Balansomslutning (mnkr)	17 981	18 337	16 493

Det justerade resultatet (inklusive reavinst för fastighetsförsäljning) uppgår till 346 mnkr, vilket är 111 mnkr högre än fullmäktiges budget på 235 mnkr. Fastighetsförsäljningar, som är en jämförelsestörande post, har påverkat årets resultat positivt med 96 mnkr. Resultatet, exklusive reavinsten, uppgår därför till 250 mnkr, vilket är 15 mnkr högre än fullmäktiges resultatkrav.



#### *Jämförelse med budget 2015*

Intäkterna uppgår till 2 680 mnkr, vilket är 104 mnkr (4,0 procent) högre än budget. De interna hyresintäkterna är 33 mnkr lägre jämfört med budget beroende på en lägre indexjustering av hyrorna. De externa hyresintäkterna är däremot 21 mnkr högre än budget vilket förklaras med högre intäkter för parkeringsanläggningar på grund av avgiftshöjningar. Övriga intäkter är 116 mnkr högre än budget vilket främst förklaras med omställningsbidrag (84 mnkr) som ska täcka omställningskostnaderna som de strategiska investeringarna ger upphov till.

Verksamhetens kostnader inkl. avskrivningar och finansnetto uppgår till 2 430 mnkr, vilket är 89 mnkr (3,8 procent) högre än budget. Förvaltningskostnaderna är 112 mnkr högre än budgeterat vilket till största del beror på omställningskostnaderna för de strategiska investeringarna. En annan avvikelse är det planerade underhållet som överstiger budget med 28 mnkr. Detta på grund av marksaneringsarbeten i samband med projekt inom de strategiska investeringarna. Behovet att sanera mark var inte förutsett i budgeten för 2015. Kostnader som är lägre än budgeterat återfinns inom el, energi och upplåningsräntor vilka tillsammans uppgår till 76 mnkr.

#### *Jämförelse med 2014 års utfall*

Jämfört med 2014 har intäkterna ökat med 74 mnkr (2,8 procent), vilket till största del beror på de bidrag som betalas ut för att täcka omställningskostnader för de strategiska investeringarna, men även på ökade parkeringsintäkter.

Verksamhetens kostnader har jämfört med 2014 ökat med 84 mnkr (6,8 procent). Förvaltningskostnaderna är 89 mnkr högre än föregående år vilket till största del beror på omställningskostnaderna för de strategiska investeringarna. Driftkostnader är 40 mnkr högre vilket förklaras med nya driftavtal med en högre initial kostnad som utslaget på flera år ska ge en lägre kostnad för LFS. Det planerade underhållet är 66 mnkr lägre än föregående år beroende på tillämpning av RKR 11.4<sup>1</sup> vilket innebär att en del underhållsarbete numera betraktas som investeringar och därmed aktiveras som tillgångar i balansräkningen.

Revisionen konstaterar att avkastningen i LFS (exkl. fastighetsförsäljningar) är 5,5 procent för 2015 jämfört med 4,6 procent för 2014. Detta ska jämföras med fullmäktiges mål om långsiktig avkastning i LFS på 6 procent.

#### *Investeringar*

För år 2015 har fullmäktige beslutat om investeringar på 2 700 mnkr. Genomförda investeringar uppgår till 2 691 mnkr, dvs. en upparbetningsgrad på närmare 100 procent.

#### **Bedömning**

Revisionen bedömer att fullmäktiges mål om ekonomi i balans har uppnåtts i och med att resultatet överstiger resultatkravet. Det ekonomiska resultatet för LFS bedöms, i likhet med 2014, vara tillfredsställande.

---

<sup>1</sup> RKR 11.4 är en rekommendation från Rådet för kommunal redovisning om redovisning av materiella anläggningstillgångar.

### 2.3 Verksamhetsmässigt resultat

Nedan redovisas måluppfyllelsen för ett urval av dels fullmäktiges, dels styrelsens mål och uppdrag.

Av landstingets sex övergripande mål för 2015 är tre tillämpliga för Locum. Det gäller målen ”En ekonomi i balans” (se avsnitt 2.1), ”Hållbar tillväxt” och ”Attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare”. Locum har brutit ned målen i delmål med identifierade och mätbara indikatorer. I Locums delmål redovisas även uppfyllelsen för landstingets övergripande mål där så är tillämpligt.

Locum anger att de under 2015 har haft fokus på att utveckla och förbättra bolagets kundrelation och kundnöjdhet i de lokaler som Locum förvaltar. I budget för 2015 beskrev Locum även ett fokus på att säkerställa leveransen av projekten inom ramen för ”Framtidsplanen”. Bolaget uppger att de även har arbetat med att stärka sitt etiska, sociala, ekonomiska och miljömässiga ansvarstagande. Det har bland annat kommit i uttryck i form av en uppdaterad policy för hållbarhetsarbete. Den behandlar områdena kvalitet, miljö, arbetsmiljö och säkerhet. I januari 2015 beslutade styrelsen om en namnändring till ”Hållbarhetspolicy”.

#### 2.3.1 Nöjda kunder

	Utfall 2014	Utfall 2015	Mål 2015	Mål uppfyllt
Nöjd-Kund-Index, NKI %	54	62	54	Ja
Lokalmätning, skala 1-5	4,1	4,1	>4	Ja
Projektmätning, skala 1-5	4,4	4,4	>4	Ja
Driftmätning, %	76	64	76	Nej
Trygghetsindex, %	55	57	47	Ja

I årets mätning av Nöjd-Kund-Index (NKI) har Locum använt sig av en annan metodik än föregående år. Syftet är att använda en branschgemensam mätning för att på så sätt kunna jämföra sig med andra liknande bolag. NKI har ett högre utfall än föregående år och är också högre än det uppsatta målet. Dock är värdet relativt lågt sett till ett branschgenomsnitt. Även metoden för driftmätningen har ändrats och har ett mycket lägre utfall än föregående år. I driftmätningen ändrades fokus på frågorna så att lokalernas funktion istället för att driftentreprenören ska bedömas, vilket antagligen har påverkat utfallet. Locums lokal- och projektmätningar har värden över målen vilket de även hade föregående år. Trygghetsindex har ett något högre utfall 2015 än föregående år och är väsentligt högre än det uppsatta målet.

Bolaget skriver i sitt årsbokslut att det under 2016 och framåt behövs ett omfattande arbete med att bygga upp ett större förtroendekapital gentemot kunder men även ägare. Styrelsen anser att den dagliga fastighetsförvaltningen med skötsel och felanmälan är central för att bygga upp ett större förtroende. Några åtgärder som redan påbörjats är till exempel utveckling av kundtjänst och byggprojektinformation. Under 2014 lanserades den centrala kundtjänsten på några enheter. 2015 har flera enheter tillkommit. Samtidigt med inrättandet av kundtjänsten har Locum infört ett nytt fastighetsförvaltningssystem för att få bättre kunskap om felanmälningar och beställningar. Systemet är delvis implementerat och kommer succesivt att införas för flera av verksamhetens olika områden.

### Bedömning

Måluppfyllelsen inom det strategiska målet "Nöjda kunder" har i huvudsak analyserats och kommenterats på ett tillfredställande sätt i årsbokslutet. Nöjda kunder är ett strategiskt mål för Locum och är ett mått på hur väl bolaget uppfyller delar av det specifika ägardirektivet, men också på hur väl bolaget följer det avtal som träffats med landstinget om förvaltning av landstingets vårdfastigheter. Revisionen ser positivt på det arbete som bolaget har gjort för att utveckla sin kundtjänstfunktion och att styrelsen betonat att kunderna ska uppleva en god fastighetsförvaltning. Revisionen bedömer att målet till övervägande del har uppnåtts.

### 2.3.2 Hållbar utveckling

	Utfall 2014	Utfall 2015	Mål 2015	Mål uppfyllt
Tillförd energi, kWh/m <sup>2</sup> BRA, (A-temp)	230	228	224	Nej
Energianvändning el och värme (köpt), kWh/m <sup>2</sup> BRA, (A-temp)	214	215	204	Nej
Andel förnybar energi, %	96	N.A	94	-
Andel godkända byggpro- dukter enligt Byggvarubedömningen, %	95	98	>95	Ja
Sorterat avfall från bygg- entreprenad, %	81	89	>90	Nej

Locum har de senaste åren haft en nedåtgående trend när det gäller energianvändningen i landstingets vårdlokaler. Utfallet för flera av indikatorerna för "Hållbar utveckling" visar dock att den trenden är bruten. När det gäller den tillförda energin så är den lägre än föregående år, men ändå nås inte målet för 2015. Locum påpekar i årsbokslutet att det kan bero på den högre volymen av ombyggnadsprojekt i landstinget som innebär byggnadsarbeten och tomma lokaler under vissa perioder. Samtidigt visar uppföljningen av tidigare rekommendationer, se bilaga 1, att den el som används för ombyggnadsprojekt inte ingår i den officiella statistiken i bolagets årsbokslut.

Locum har under 2015 genomfört energikartläggningar för 19 procent av det förvaltade fastighetsbeståndet, vilket ligger i linje med det mål som Locum har för 2015 inom ramen för landstingets miljöpolitiska program Miljöutmaning 2016. Under 2016 ska Locum ta fram energiplaner som innehåller beskrivning av energibesparande åtgärder. Det framgår inte av bolagets årsbokslut i vilken omfattning det ska ske.

Revisionens granskning under året<sup>2</sup> visar att verksamheternas motivation att arbeta med energieffektivisering av verksamhetselen kan påverkas negativt av att Locum inte konsekvent separerar byggel, fastighetsenergi och verksamhetsel i redovisningen till verksamheterna. Detta i kombination med brist på incitament för verksamheterna kan vara en bidragande orsak till den ökade energiförbrukningen. Enligt energimyndigheten utgör verksamhetselen nära hälften av energianvändningen i vårdlokaler<sup>3</sup>, vilket understryker vikten av att Locum utvecklar hyresgästernas förutsättningar att energieffektivisera verksamhetselen.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Projekt rapport 6/2015, Landstingets styrning av arbetet med energieffektivisering

<sup>3</sup> Energimyndigheten, 2008, Energianvändning i vårdlokaler

<sup>4</sup> Se rekommendation i projekt rapport 6/2014, Energieffektivisering- Locum:s uppdrag och genomförande

Locum har under 2015 gått in i en allt mer intensiv period av olika byggprojekt. Detta kan ha haft en effekt på energianvändningen för landstingets vårdlokaler. Locum nämner detta som en tänkbar förklaring men analyserar eller vidareutvecklar inte det resonemanget i årsbokslutet. Bolaget redovisar inte heller andra tänkbara faktorer för att energiförbrukningen ökat eller någon plan för hur trenden skulle kunna brytas. Det konstateras i rapporten att målet om en 10-procentig minskning av energiförbrukningen, vilket är ett mål i Miljöutmaning 2016, blir svårt att nå.

### Bedömning

Revisionen bedömer att målet hållbar utveckling inte har uppnåtts. Målet har analyserats och kommenterats, men hur den ökade byggnationen påverkat utfallet har inte analyserats och inte heller andra faktorer som lett till att energiförbrukningen ökat.

### 2.3.3 Attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare

	Utfall 2014	Utfall 2015	Mål 2015	Mål uppfyllt
Nöjd medarbetarindex – NMI %	78	80	78	Ja
Ledarindex %	75	78	78	Ja
AKA-index %	80	81	81	Ja

Samtliga indikatorer för ”Attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare” har ett utfall som är högre än föregående år. Dessutom är indikatorernas utfall i linje med eller högre än de mål som finns för 2015.

Locum har under 2015 rekryterat 48 nya medarbetare. En del är rekryterade till helt nya tjänster medan flertalet är ersättningsrekryteringar. Under året har 28 medarbetare lämnat sina anställningar. Locum har de senaste åren påbörjat flera och mer omfattande ny-, till-, och ombyggnationer inom ramen för Framtidsplanen för hälso- och sjukvården där upprustning av akutsjukhusen och de mindre sjukhusen är central. Personalbehovet har därför ökat.

Sjukfrånvaron har ökat under 2015 och är 11,9 sjukdagar per anställd (inklusive långtidssjukskrivna). Den korta sjukfrånvaron har ökat från 3,8 till 4,6 sjukdagar per anställd. Kvinnor i åldern 30-39 år är överrepresenterade i sjukfrånvaron. Bolaget uppger att de ska fortsätta att arbeta aktivt i förebyggande syfte i det samarbete som finns med företagshälsovården och den arbetsgivarvård<sup>5</sup> som Locum ingår i. Bland annat har alla chefer deltagit i en arbetsmiljöutbildning.

Locum har en relativt hög personalomsättning och en hög grad av nyrekrytering men bolaget har ändå höga resultat på indikatorerna för det strategiska målet ”Attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare”. Locum är inne i fas av tillväxt personalmässigt, mycket på grund av en större projektverksamhet. En nyligen genomförd omorganisation med ändrade roller och nya befattningar är också komponenter som kan ge en större rörlighet av personal. Bolaget är verksam i en bransch som, i alla fall regionalt, är inne i en högkonjunktur vilket också kan resultera i en rörlighet mellan arbetsgivare.

### Bedömning

Revisionen bedömer att Locum arbetar proaktivt för att vara en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare. Locum bör dock analysera utvecklingen av den ökade sjukfrånvaron för att kunna vidta åtgärder. Revisionen bedömer att målet har uppnåtts.

<sup>5</sup> En arbetsgivarvård är en frivillig samverkan mellan arbetsgivare för att kunna öka personalens rörlighet på en lokal arbetsmarknad. I ringen samarbetar företagen för att hjälpa varandra med anställda som behöver byta jobb, arbetsträna eller prova på andra uppgifter, som matchar den personliga förmågan.

#### 2.3.4 Uppdrag från fullmäktige

Locum fick inga specifika uppdrag i fullmäktiges budget för 2015. Däremot fick Locum, liksom alla landstingets nämnder och bolagsstyrelser, i uppdrag att utarbeta lokala rutiner och arbetsätt för att implementera landstingets reviderade investeringsstrategi. Uppdraget är väsentligt för bolaget med tanke på de omfattande investeringsvolymerna som har och ska hanteras framöver.

Landstingets reviderade investeringsstrategi och den tillhörande ansvars- och beslutsordningen<sup>6</sup> speglar nya ansvarsområden för Locum och landstingsstyrelsen gällande investeringsobjekt i LFS. Ett gemensamt arbete mellan funktionsområdet Strategiska fastighetsfrågor och investeringar (SFI) inom landstingsstyrelsens förvaltning (LSF) och Locum har fokuserat på vad detta innebär för det dagliga arbetet. Arbetet har resulterat i rutiner för ekonomisk administration, uppdatering av budget och prognos till investeringsplan samt hantering av beslut. Rutiner och mallar har även tagits fram för att upprätta uppdragsavtal mellan SFI och Locum i och med att beslut inte längre hanteras av Locum gällande strategiska fastighetsinvesteringar. Samarbetet mellan Locum och SFI har även resulterat i ett gemensamt förslag till arbetsätt där syftet har varit att säkerställa och tydliggöra en samstämmig bild av vilka fastighetsinvesteringar som respektive organisation ansvarar för.

#### 2.4 Samlad bedömning av ekonomiskt och verksamhetsmässigt resultat

Årets justerade resultat för Locum uppgår till 22 mnkr, vilket är 17 mnkr högre än fastställt resultatkrav. Avvikelsen i förhållande till resultatkravet motsvarar ca 4,9 procent av omsättningen. Det justerade resultatet (inklusive reavinst för fastighetsförsäljning på 96 mnkr) för LFS uppgår till 346 mnkr, vilket är 111 mnkr högre än fullmäktiges budget på 235 mnkr. Exklusive reavinsten är resultatet 15 mnkr högre än budget. Revisionen konstaterar att fullmäktiges mål om ekonomi i balans för Locum och för LFS därmed uppnåtts.

Revisionen bedömer att det verksamhetsmässiga resultatet i huvudsak har uppnåtts. Det är dock viktigt att styrelsen fortsätter att arbeta med att förbättra sina kundrelationer enligt bolagets uttryckta ambition. Locum bör dock analysera utvecklingen av den ökade sjukfrånvaron för att kunna vidta åtgärder. Även analyserna av energifrågorna behöver utvecklas.

Revisionen instämmer i styrelsens bedömning av det ekonomiska och verksamhetsmässiga resultatet och konstaterar att det beskrivits på ett i huvudsak tillfredsställande sätt i årsboksluten.

Sammantaget bedöms det ekonomiska och verksamhetsmässiga resultatet, utifrån genomförd granskning, som tillfredsställande.

---

<sup>6</sup> LS 1101-0096 och LS 1112-1730

### **3 Intern styrning och kontroll**

I detta avsnitt görs en bedömning av hur styrelsen och verkställande direktören tar ansvar för den interna styrningen och kontrollen som med en rimlig grad av säkerhet leder till måluppfyllelse, effektiv verksamhet och regelefterlevnad. Bedömningsmålen och bedömningskriterierna framgår av bilaga 2.

Granskningen av den interna styrningen och kontrollen har genomförts av revisionskontoret och auktoriserad revisor.

#### **3.1 Ekonomi- och verksamhetsstyrning**

Revisionens granskning visar att Locum i budgeten och i affärsplanen i huvudsak brutit ner de av fullmäktiges mål som berör verksamheten till egna uppföljningsbara strategier, mål och indikatorer. Inom varje målområde finns indikatorer vilka mäter de uppsatta målen. Strategierna och målen bedöms vara i linje med fullmäktiges mål.

Vid styrelsemöten och ledningsgruppsmöten behandlas bolagets ekonomi och prestationer samt övriga verksamhetsförändringar. Styrelsen informeras om det ekonomiska utfallet i relation till budget och om prognoser för fortsättningen av året.

De landstingsägda bolagen ska enligt ägarpolicy upprätta en särskild bolagsstyrningsrapport som ett komplement till årsredovisningen. Rapporten ska bland annat innehålla information om styrelsens arbete, intern kontroll, hur bolagets risker bedömts och följts upp samt hur kommunikationen med revisorerna och lekmannarevisorerna skett. Styrelsen för Locum behandlade rapporten vid årsstämman. Den auktoriserade revisorn har utan noteringar granskat bolagets VD-instruktion samt arbetsordning för styrelsen, som fastställts under 2015.

Bolaget har i delårsrapporten för 2015 prognostiserat justerat resultat till 5 mnkr. Utfallet blev dock 17 mnkr högre än prognosen i delårsrapporten. Orsaken till det högre utfallet jämfört med prognosen beskrivs inte tydligt i årsbokslutet. Indirekt förklaras avvikelsen med högre pensionskulld och högre löneskatt än i prognosen, vilket har kompenserats av landstinget med 44 mnkr.

Revisionskontoret har granskat hur Locum anpassat och förändrat sin verksamhet utefter det förändrade ägardirektivet när det gäller framtidens hälso- och sjukvård. Revisionens tidigare granskningar har visat att samarbetet inom ramen för fastighetsinvesteringarna ännu inte helt har funnit sina former. En anledning är att de förändringar som genomförts sedan 2010 inom det fastighetsstrategiska området inte har genomförts konsekvent och parallellt för alla inblandade organisationer. Granskningen visar emellertid att Locum har arbetat aktivt med att implementera de nya styrdokumenterna och med att finna former för samverkan.

#### **Bedömning**

Locum bedöms ha en tillfredställande ekonomi- och verksamhetsstyrning. Prognosen i delårsbokslutet för det ekonomiska resultatet var lägre än utfallet. Orsaken var en högre pensionskulld och en högre löneskatt än beräknat. Dessa faktorer är dock svåra att förutse och bestäms helt av externa faktorer.

### **3.2 Konsultanvändning i byggprojekt**

Revisionen har genomfört en granskning för att bedöma om Locum har en tydlig styrning av konsulter inom LFS:s verksamhet. Granskningen har genomförts genom intervjuer och dokumentgranskning samt stickprov på konsultfakturor.

Verksamheten i LFS är i huvudsak projektbaserad. För konsulter inom projekten finns en mer reglerad styrning och uppföljning än i annan verksamhet. Behovet av konsulter är olika sett över ett projekts olika faser. I förstudie- och programfasen är det i huvudsak egen personal som är engagerad, medan konsultbehovet är större i genomförandefasen. Till exempel är bygglidare i regel externa. Granskningen visar att Locum anser att det är viktigt att ha kontroll i projekten genom egen personal. Locum har en ambition att ha egen personal som kan ställa krav och följa upp konsulterns arbete. Bolaget har riktlinjer och anvisningar för konsultanvändningen inom LFS.

Granskningen visar att Locum har tydliga rutiner för godkännande av leveranser och attest av konsultfakturor. Stickprovsgranskningen visar att hanteringen av fakturor sker i enlighet med rutinerna. I två fall har andra leverantörer än de avtalade för de aktuella tjänsterna använts. Vid granskningen har inte några avvikelser från attestordningen och attesträttsförteckningen iakttagits med avseende på godkännande och attest av behöriga personer. Stickprovet visar även att timpris eller arvode överensstämmer med avtal. Av granskade fakturor med underlag framgår inget som indikerar att kostnaden inte skulle vara relevant för verksamheten. Samtliga granskade fakturor har bokförts med en aktivitet som överensstämmer med fakturans innehåll.

Leverantörskontroll (kontroll av leverantörers ekonomi, skatter och avgifter) sker vid upphandlingstillfället i alla annonserade upphandlingar. Leverantörskontrollen under löpande avtalstid har dock inte fungerat tillfredsställande. En rutin som infördes 2013 har inte tillämpats förrän under senare delen av 2015. Granskningen visar att det råder viss osäkerhet var i organisationen som leverantörskontroller under löpande avtalstid ska göras.

Locum har enligt nuvarande avtal inte rätt till insyn, kontroll eller revision av underleverantörer. Med större insyn skulle det finnas större möjligheter till intern kontroll i projektens alla led. Locum bör överväga möjligheten att få en sådan rätt inskriven i avtal som innebär att underleverantörer kommer att anlitas.

#### **Bedömning**

Granskningen visar att Locum i huvudsak har en tillfredsställande intern kontroll av konsulter och konsultanvändning. Genomförd stickprovsgranskning visar att rutiner efterlevs vilket tyder på en i allt väsentligt fungerande intern kontroll. Av stickprovsgranskningen framgår att underlag och fakturor är specificerade så att uppföljning kan ske. Det är dock oklart var i organisationen som leverantörskontroller under löpande avtalstid ska göras. Locums ledning rekommenderas att se till att dessa kontroller utförs löpande. Locum bör även stärka den interna kontrollen av underleverantörer genom att skriva in rätten till insyn i konsultavtalen.

#### **Rekommendationer:**

- Ledningen bör säkerställa att kontroll av leverantörers ekonomi, skatter och avgifter sker löpande under avtalstiden.
- Ledningen bör se till att avtalen med underleverantörer möjliggör insyn och kontroll för Locum.

### **3.3 Leverantörsseriositet**

Revisionen har genomfört en granskning för att bedöma om Locum har en tillräcklig intern kontroll av sina leverantörer för att på så sätt förebygga risker för oegentligheter. Granskningen har genomförts med hjälp av dataanalyser av Locums och LFS:s leverantörsregister samt stickprovsanalyser av transaktionsdata för 2015.

Enligt rutinbeskrivning från ekonomiavdelningen ska leverantörsuppgifter som organisationsnummer, bank- eller plusgiro och företagets adress lämnas till ekonomienheten som ska göra en kreditupplysning. Vid godkänd kreditupplysning registreras leverantören. Vid granskningen framkom att det endast är LFS:s leverantörer som kontrolleras via kreditupplysning. För Locums leverantörer utförs inte sådana kontroller. Inga leverantörer inaktiveras automatiskt i leverantörsregistret. En leverantör kan vara i tre lägen; spärrad, aktiverad eller parkerad. Samtliga ändringar i registret görs manuellt. En ny leverantör kan läggas upp och ändring av befintlig leverantör kan utföras av samtliga på ekonomiavdelningen cirka 10 personer. Ändringar i fast data loggas sedan ett par år tillbaka men det finns ingen rutin för granskning av logglista.

Granskningen visar bland annat att leverantörsregistret för Locum och LFS innehåller totalt 7 686 stycken leverantörer. Av dessa användes 1 175 leverantörer för den granskade perioden 1 januari 2015 – 23 november 2015 varav 10 är spärrade. Leverantörsregistret har totalt 2 350 öppna leverantörer. Från Locum har inköp gjorts från 498 leverantörer under år 2015 (21 procent). Från LFS har inköp gjorts från 667 leverantörer under år 2015 (28 procent).

Leverantörsregistret innehåller således flera leverantörsidentiteter som borde inaktiveras (spärras) eller uppdateras på grund av olika anledningar. Dataanalysen visar exempelvis att 203 leverantörer i registret inte är momsregistrerade enligt Skatteverket. Stickprovsgranskningen visar dock att ett flertal av dessa leverantörer är verksamma i momsbefriad verksamhet. Två leverantörer har inte betalt arbetsgivaravgifter för samtliga eller någon av de tre senaste månaderna. Inköp har gjorts från båda dessa leverantörer. Tre leverantörer i leverantörsregistret återfinns på Svensk Handels varningslista men har spärrats av Locum och LFS. Företagen på dessa listor är ofta kända för bluffakturor, oseriösa försäljningsmetoder och för erbjudanden eller utskick som kan uppfattas som vilseledande.

#### **Bedömning**

Genomförd dataanalys och stickprovskontroll har visat brister inom den interna kontrollen som bör åtgärdas för att minska risken för oegentligheter. Det gäller till exempel att det inte finns en rutin för när en leverantör ska spärras i registret. Det finns heller ingen rutin för kontroll av nya leverantörer mot tredje part, som exempelvis Skatteverket eller Svenskt Näringsliv, vid initial registrering för Locum. En systematisk registervård bör införas t.ex. genom att införa en rutin för när inaktiva leverantörer ska spärras, införa kontroll av nya leverantörer mot tredje part vid initial registrering för Locum och genom att införa tvingande fält i leverantörsregistret avseende organisationsnummer med rimlighetskontroll för att säkerhetsställa korrekt registrering av leverantörer.

#### **Rekommendationer:**

- Ledningen bör se till att logglistor granskas systematiskt avseende ändring av fast data. Detta för att på ett tidigt stadium få indikationer på eventuella felaktigheter och risk för oegentligheter.
- Ledningen bör se till att införa en mer systematisk registervård när det gäller leverantörsregistret för att säkerställa att utbetalning endast kan ske till seriösa leverantörer



### **3.4 Förutsättningar för en tillräcklig intern styrning och kontroll**

Revisionen har under de senaste fem åren granskat nämnders och styrelsers arbete för att skapa förutsättningar för en tillräcklig intern styrning och kontroll. Granskningen har genomförts utifrån en framtagen modell för kartläggning och bedömning av arbetet. Modellen baseras på COSO-ramverket<sup>7</sup> och på COSO:s fem sinsemellan beroende områden: Kontrollmiljö/styrmiljö, Riskbedömning, Åtgärder och kontrollaktiviteter, Information och kommunikation samt Uppföljning och utvärdering.

Locum granskades 2010 och under hösten har en uppföljande granskning genomförts. Bedömningarna baseras på intervjuer samt på studier av protokoll, olika styrdokument, externa/interna hemsidor och annat relevant material. Se bilaga 3 för en utförlig beskrivning av granskningen.

Vid granskningen år 2010 bedömdes förutsättningarna för intern styrning och kontroll för Locum som otillräckliga eftersom bolaget inte uppfyllde de krav som ställdes i landstingets policy och reglemente för intern kontroll. Det fanns behov av förbättringar, framförallt i arbetet med riskbedömningar och den interna kontrollplanen.

Årets granskning visar bland annat att styr- och kontrollmiljön nu är tillräcklig och att arbetet med riskanalys och intern kontrollplan i huvudsak sker enligt landstingets anvisningar. Det finns väl fungerande processer för information och systematisk uppföljning genomförs av mål, uppdrag och direktiv.

Det finns fortfarande områden som Locum bör utveckla för att ytterligare stärka förutsättningarna för en tillräcklig intern styrning och kontroll. Det gäller områdena åtgärder och kontrollaktiviteter samt uppföljning och utvärdering. Flera av de granskningar som revisionen utfört under 2015 visar också att den interna kontrollen i system och dess inbyggda kontroller kan stärkas. Till exempel så bör vissa kontrollfunktioner införas i leverantörsregistret, se avsnitt [3.3](#).

#### **Bedömning**

Bolaget har sedan den senaste granskningen 2010 avsevärt stärkt förutsättningarna för en tillräcklig intern styrning och kontroll. Områden som Locum fortfarande kan utveckla är kontrollaktiviteter samt uppföljning och utvärdering.

---

<sup>7</sup> COSO - ett internationellt ramverk för utvärdering och utveckling av intern styrning och kontroll (The Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

### **3.5 Övrigt**

Delar av årets granskning har tidigare avrapporterats i delrapporterings-PM för Locums ledning. Nedan sammanfattas väsentliga iakttagelser från denna rapport.

#### **Granskning av Locums arbete med säkerhet och beredskap (inkl. informationssäkerhet)**

Revisionen har granskat hur Locum arbetar med säkerhets- och beredskapsfrågor. Locum har en strategisk krisledningsorganisation som aktiveras i en krissituation. I juni 2015 lanserades en beredskapsfunktion för att ta emot larm vid oönskade händelser och tillbud vid Locums fastigheter. Beredskapsfunktionen är bemannad dygnet runt hela året. Locum hade, vid tillfället för granskningen, inte någon centralt brandskyddsansvarig för det systematiska brandskyddsarbetet som det finns för t.ex. elsäkerhet och för det övergripande säkerhets- och beredskapsarbetet. Att det inte finns en centralt brandskyddsansvarig kan innebära att analys, organisering, information och uppföljning inom det systematiska brandskyddsarbetet sker ad hoc och på olika sätt inom fastighetsförvaltningen. Revisionen ser positivt på det arbete som har genomförts och det arbete som bolaget planerar att genomföra för att implementera ledningssystemet för informationssäkerhet.

Revisionen noterar att mycket arbete har lagts ned för att stärka det strategiska säkerhetsarbetet för landstingets fastigheter. Bland annat har Locums säkerhetschef numera det övergripande ansvaret för det systematiska brandskyddsarbetet, vilket var revisionens rekommendation. Locum menar att arbetet kommer att vara färdigt i början av 2016 och revisionen kommer därför att följa detta under året.

#### **Ledningsnära kostnader och representation**

Den auktoriserade revisorn har därutöver genomfört granskning inom ledningsnära kostnader och representation. Inga väsentliga avvikelser har noterats.

### **3.6 Uppföljning av tidigare lämnade rekommendationer**

I tidigare revisionsrapporter har framförts ett antal rekommendationer avseende den interna styrningen och kontrollen. I bilaga 1 framgår hur rekommendationerna har hanterats.

### **3.7 Samlad bedömning av intern styrning och kontroll**

Revisionen bedömer att det finns riktlinjer och rutiner för att säkerställa en tillräcklig styrning och intern kontroll inom bolagets verksamhetskritiska processer. Uppföljning av bolagets arbete med intern styrning och kontroll visar att Locum sedan den senaste granskningen 2010 avsevärt stärkt förutsättningarna för att kunna uppnå en tillräcklig intern styrning och kontroll.

Granskningen av konsultanvändningen visar att den interna kontrollen av leverantörers ekonomi, skatter och avgifter kan utvecklas. Likaså bör den interna kontrollen för att minska risken för oegentligheter relaterat till leverantörshanteringen stärkas. En utökad kontroll mot till exempel Skatteverket rekommenderas också för att uppnå en hög grad av leverantörsseriositet.

Den interna styrningen och kontrollen bedöms, utifrån genomförd granskning, sammantaget vara tillräcklig.

## **4 Räkenskaper**

I detta avsnitt görs en bedömning av om styrelsens och verkställande direktörens redovisning är upprättad i enlighet med lagstiftning och god redovisningssed så att räkenskaperna ger en rättvisande bild av resultat och ställning. Bedömningsmålen och bedömningskriterierna framgår av bilaga 2.

Granskningen av räkenskaperna har genomförts av den auktoriserade revisorn.

### **4.1 Auktoriserade revisorns bedömning**

Årsredovisningen är i allt väsentligt upprättad enligt god redovisningssed, enligt landstingets anvisningar och bedöms ge en rättvisande bild av årets resultat och ställning.

Räkenskaperna bedöms av den auktoriserade revisorn vara rättvisande.

## Sammanställning och uppföljning av lämnade rekommendationer avseende tidigare år och innevarande år: Locum AB, Årsrapport 2015

Granskningsår	Rekommendation	Åtgärdat			Kommentar
		Ja	Delvis	Nej	
2010 (Projekt 20/2010)	Locums styrelse bör kontrollera följsamheten till ramavtal, förbrukningar, behov av nya ramavtal, använt upphandlingsförfarande m.m. genom regelbundna uppföljningar av anlitade leverantörer.		X		Det finns rutiner och skrivningar i avtal som möjliggör uppföljningar och kontroller i stor utsträckning. Revisionens granskningar 2015 visar att rutinerna inte helt efterlevs. I samband med att upphandlingsfrågorna har centraliserats finns förutsättningar för att kontrollerna stärks. Revisionen behöver granska implementeringen vidare innan rekommendationen kan anses vara åtgärdat helt. Följs upp i samband med årsgranskningen 2016.
2010 (Projekt 20/2010)	Locums styrelse bör säkerställa en tillräcklig styrning och intern kontroll av rutiner kring upphandling för att undvika otillåtna direktupphandlingar och bättre utnyttja konkurrensen.	X			Locum har sedan januari 2016 en upphandlingsavdelning för att centralisera hanteringen av upphandlingar. Locum har desutom stärkt den interna kontrollen genom att införa skärpta rutiner för egenkontroll när det gäller direktupphandlingar. Beslut om direktupphandling ska nu också tas av upphandlingsavdelningen och inte som tidigare av närmsta chef.
2010 (Projekt 2/2010)	Locums styrelse bör genom en mer strukturerad uppföljning och systematiserad information inkluderande benchmarking tydligare redovisa landstingets lokalutnyttjande.		X		Locum deltar i samarbete med SKL och övriga landsting när det gäller nyckeltal (Kolada). Locum och SFI deltar i ett utvecklingsprojekt var syfte är att ta fram nyckeltal. Följs upp i samband med delårsgranskningen 2016.
2012 (Projekt 12/2012)	Styrelsen för Locum bör, i avvaktan på uppdatering av landstingets övergripande styrdokument, identifiera och bedöma vilka marknadssamarbeten/aktiviteter som kan ingå enligt landstingets policyer för kommunikation och sponsring.	X			Locum tydliggör i kommunikationshandboken att bolaget har ett restriktivt förhållningssätt till all typ av sponsring, både givande och mottagande. Extern kommunikation i form av marknadssamarbeten vid mässor och branschdagar får endast ske i enlighet med i enlighet med landstingets och Locums mål samt landstingets övergripande kommunikations- och varumärkesarbete.
2012 (Projekt 4/2012)	Locums styrelse bör komplettera och tydliggöra mål och nyckeltal i verksamhetsplaneringen samt stärka uppföljnings- och kvalitetssäkringsrutinerna i syfte att förstärka incitamenten för kostnadseffektivitet.		X		Byggprocessmätningen är en branschgemensam mätning som mäter effektivitet i projekt. Beslut finns på att byggprocessmätning ska genomföras i samtliga projekt över 50 mnkr. Pilotprojekt är genomförda och systemstöd för mätningarna är upphandlade. Följs upp i samband med delårsgranskningen 2016.
2012 (Projekt 4/2012)	Locums styrelse bör inom ramen för ägardirektiven och Locums ansvar för en effektiv lokalförsörjning i dialog med ägaren tydliggöra Locums roll och ansvar för att säkerställa att Locum kommer med tidigt i byggprocessen, ta bort/ersätta den debitering som Locum gör i förstudier och fastlägga att förstudier i princip alltid ska genomföras.		X		De senaste åren har ansvar och roller för investeringar i landstinget ändrats och förtydligats. Locum äger inte alltid frågan i tidiga skeden. Förutsättningarna har därmed ändrats för rekommendationen. Det finns rutiner för hyresgästanpassningar och dess kostnader för projekt. Det träffas avtal och det sker en fördelning av kostnader mellan hyresgäst och Locum. Rekommendationen har delvis åtgärdats. Rekommendationen utgår härmed enligt ovan.

## Sammanställning och uppföljning av lämnade rekommendationer avseende tidigare år och innevarande år: Locum AB, Årsrapport 2015

Granskningsår	Rekommendation	Åtgärdat			Kommentar
		Ja	Delvis	Nej	
2014 (Projekt 6/2014)	Styrelsen för Locum bör systematiskt engagera hyresgäster i energieffektiviseringsarbetet samt utveckla metoder för att uppskatta/ tydliggöra deras kostnader för elförbrukningen.		X		Locums miljösamordnare anordnar möten med hyresgästernas miljösamordnare för att engagera och samarbeta ibland annat energieffektiviseringsarbetet. I riktlinjen för mediamätning möjliggörs mätning av verksamhetsenergin vid nybyggnationer. En mall för Gröna hyresavtal togs fram under 2015 och ett grönt hyresavtal har tecknats. Under 2016 kommer ett verktyg för att göra energironder som att spridas till miljösamordnarna. Energironder är en metod för att identifiera och arbeta med verksamhetsenergin. Följs upp i samband med årsgranskningen 2016.
2014 (Projekt 6/2014)	Styrelsen för Locum bör se till att systematiken i energieffektiviseringsarbetet utvecklas när det gäller analys, åtgärd och utvärdering samt att tillgängliga energidata utnyttjas aktivt i detta arbete.		X		Energikartläggningar har genomförts på cirka 20 % av fastighetsbeståndet. I kartläggningen har åtgärder identifierats. Möjliga åtgärder för att minska energianvändningen under 2016 har lagts in i åtgärdsplan som Fastighetsdirektören ansvarar för. Åtgärdsplanen kommer att följas upp månadsvis. Månadsvisa förvaltningsrapporter tas fram som bland annat innehåller uppföljning av energistatistik. En riktlinje för mediamätning togs fram under 2015. Riktlinjen förenklar och förbättrar uppföljnings- och redovisningsmöjligheterna för media vid om-, till- och nybyggnationer. Vid upphandling har driftavtalen utvecklats genom att förbättrade krav avseende energieffektivisering och energiåtgärder ställs. Vid större nybyggnationer är målsättningen Miljöbyggnad guld för nybyggnation och silver för ombyggnation. För indikatorn energianvändning i Miljöbyggnad är målnivån guld vid både ny- och ombyggnation. Under 2016 kommer energiplaner att tas fram både per förvaltningsobjekt och för hela beståndet, för att strukturera och knyta ihop arbetet med energimål och energikartläggningar. Under 2016 kommer Locum att genomföra energikartläggningar på ytterligare ca 10 % av beståndet. Följs upp i samband med årsgranskningen 2016.

## Sammanställning över lämnade rekommendationer för Locum AB, Årsrapport 2015

Gransk- ningsår	Rekommendation	Åtgärdat			Kommentar
		Ja	Del- vis	Nej	
2011 Delår	Bolaget bör fortsätta med sitt arbete att kontrollera leverantörsreskontra och leverantörer.		X		Den auktoriserade har ännu ej följt upp implementeringen. Följs upp i samband med delårsgranskningen 2016.
2013 Delår	Ledningsnära kostnader: Ledningen bör säkerställa att syfte och deltagarlista finns bifogat till samtliga fakturor avseende representation, kurser, konferenser och utbildning i enlighet med gällande rutinbeskrivning.		X		I samband med uppföljande granskning vid årsboks slutet noterades att syfte inte alltid bifogas fakturan i Baseware (fakturaprogrammet) såsom gällande rutinbeskrivning stipulerar. Den auktoriserade revisorn har noterat en viss förbättring men anser ännu ej rekommendationen som åtgärdat. Följs upp i samband med delårsgranskningen 2016.
2013 Delår	Inköpsprocessen: Ledningen bör införa kontroller som säkerställer dels att uppgifter om nya leverantörer som läggs in i systemet är korrekta, dels ser till att analyser sker vid ändringar i fasta data. Kontrollen kan ske genom att överordnad stickprovsvis kontrollerar logglistor från leverantörssystemet över ändringar i fasta data.			X	Följs upp i samband med delårsgranskningen 2016.
2013 Årsrapport	Ledningen bör se till att risken för verksamhets- eller projektfrämmande kostnader i entreprenaderna tydliggörs i internkontrollplanen liksom för hur uppföljning och återrapportering vid identifierade brister ska ske.	X			I 2015 års internkontrollplan finns detta med som en bolagsövergripande risk. Hantering av verksamhets- eller projektfrämmande kostnader är också förtydligat i ledningssystemet.
2013 Årsrapport	Ledningen bör se till att det finns rutiner för att föra över kunskap vid projektöverlämningar.	X			Det finns rutinbeskrivning för överlämnande och avslut där erfarenhetsåterföring beskrivs. Det finns instruktioner och mallar för hur återföring ska ske både internt och externt.
2014 Delår	Bolaget rekommenderas att tillse att samtliga manuella bokföringsordrar attesteras av den som upprättat den samt ytterligare en person samt att underlag bifogas.		X		Den auktoriserade revisorns stickprov visar att samtliga granskade manuella bokföringsordrar var attesterade. Däremot saknades verifikationer i serien och i ett fall även bifogat underlag som stödjer verifikationen. Följs upp i samband med delårsgranskningen 2016.
2014 Årsrapport	Revisionen rekommenderar ledningen för Locum att säkerställa att den rapport som ligger till grund för periodisering av leverantörsfakturer i LFS är korrekt.	X			En genomgång av listan och rensning av gamla poster har gjorts. Listan inkluderar fakturer inkomna på nya året eftersom perioden för december hålls öppen i ekonomisystemet ca 10 dagar efter bokslutsdatum. LFS har infört kompenserande kontroller och justerar manuellt för de fakturer som inkommer och avser det nya året. Den auktoriserade revisorn bedömer dessa som tillräckliga.
2014 Årsrapport	Ledningen bör se till att rutiner finns för att säkerställa att tydliga krav ställs på att leverantörerna att specificera fakturorna.				Följs upp i samband med delårsgranskningen 2016.
2014 Årsrapport	Ledningen för Locum bör säkerställa att samtliga fakturer har beslut, beställning eller avtal som underlag.				Följs upp i samband med delårsgranskningen 2016.

## Sammanställning över lämnade rekommendationer för Locum AB, Årsrapport 2015

Granskningsår	Rekommendation	Åtgärdat			Kommentar
		Ja	Delvis	Nej	
2014 Årsrapport	Ledningen för Locum bör överväga om gamla IT-avtal behöver omförhandlas eller upphandlas.	X			Locum har gjort en översyn av bolagets IT-avtal och beslutat huruvida avtalen ska omförhandlas eller upphandlas. Genomgångar av IT-avtal ska genomföras fyra gånger per år.
2015 Delår	Ledningen bör säkerställa att det finns ett tydligt utpekad ansvar för det systematiska brandskyddsarbetet så det sker övergripande och på likartat sätt inom landstingets fastighetsförvaltning.	X			Från 1 januari 2016 så har det övergripande ansvaret förts över till Locums säkerhetschef.
2015 Delår	Ledningen bör åskådliggöra uppföljningen av den interna kontrollplanen på ett tydligare sätt för styrelsen.				Följs upp i samband med delårsgranskningen 2016.
2015 Årsrapport	Ledningen bör se till att avtalen med underleverantörer möjliggör insyn och kontroll för Locum.				
2015 Årsrapport	Den auktoriserade revisorn rekommenderar ledningen för Locum att stärka processen avseende att arbeta fram tillförlitliga uppskattningar och grund för avsättningar.				Följs upp i samband med delårsgranskningen 2016.
2015 Årsrapport	Den auktoriserade revisorn rekommenderar ledningen för Locum att inventera alla avtal för att konstatera att det inte finns fler förpliktelser som borde avsättas eller redovisas som ansvarsförbindelse.				Följs upp i samband med delårsgranskningen 2016.
2015 Årsrapport	Den auktoriserade revisorn rekommenderar ledningen för Locum att arbeta fram en princip för hur man bedömer förpliktelser och när i tid avsättningen ska ske i redovisningen. Då det är många intressenter involverade i LFS projekt är det viktigt att hitta en bra ansvarskedja mellan involverade parter.				Följs upp i samband med delårsgranskningen 2016.
2015 Årsrapport	Den auktoriserade revisorn rekommenderar ledningen för Locum att se över process för skadeärenden inom LFS och stärka den interna kontrollen kopplat till detta.				Följs upp i samband med delårsgranskningen 2016.
2015 Årsrapport	Vid granskningen noterades att flera skadeärenden inom LFS är äldre, där ett skadeärende inte har följts upp till fullo beroende på personalförändringar. Locum bedömer att ett ärende som uppgår till 3,7 mnkr saknar möjlighet att få ersättning för från försäkringsbolag och ärendet drivs ej längre av Locum.				Följs upp i samband med delårsgranskningen 2016.
2015 Årsrapport	Ledningen för Locum bör se till att logglistor granskas systematiskt avseende ändring av fast data. Detta för att på ett tidigt stadium få indikationer på eventuella felaktigheter och risk för oegentligheter.				
2015 Årsrapport	Ledningen för Locum bör se till att införa en mer systematisk registervård när det gäller leverantörsregistret för att säkerställa att utbetalning endast kan ske till seriösa leverantörer.				

**Sammanställning över lämnade rekommendationer för Locum AB, Årsrapport 2015**

Gransk- ningsår	Rekommendation	Åtgärdat			Kommentar
		Ja	Del- vis	Nej	
2015 Årsrapport	Ledningen bör säkerställa att kontroll av leverantörers ekonomi, skatter och avgifter sker löpande under avtalstiden.				



## BEDÖMNINGSMÅL OCH BEDÖMNINGSKRITERIER FÖR 2015

### **Ekonomiskt och verksamhetsmässigt resultat**

Nämnden/styrelsen har uppnått fullmäktiges mål samt följt de beslut, riktlinjer och föreskrifter som gäller för verksamheten. Verksamhetens resultat och resurser står i ett rimligt förhållande till varandra.

#### **Bedömningsmål:**

1. Nämnden/styrelsen har uppnått fullmäktiges resultatkrav och övriga ekonomiska mål.
2. Nämnden/styrelsen har uppnått fullmäktiges mål för verksamheten och genomfört tilldelade uppdrag.
3. Nämndens/styrelsens verksamhet har bedrivits i enlighet med för verksamheten gällande lagar, föreskrifter, riktlinjer m.m.

#### **Bedömningskriterier:**

##### **Tillfredsställande**

Bedömningsmålen bedöms i allt väsentligt vara uppfyllda. Avvikelse kan förekomma.

##### **Inte helt tillfredsställande**

Bedömningsmålen bedöms delvis vara uppfyllda. Det finns större och/eller flera avvikelser.

##### **Otillfredsställande**

Bedömningsmålen bedöms inte vara uppfyllda. Det finns allvarliga avvikelser som måste åtgärdas snarast.

*Kommentar: Avvikelse är så stora att frågan om anmärkning eller avstyrkt ansvarsfrihet bör prövas.*

### **Intern styrning och kontroll**

Nämnd/styrelse ansvarar för att det finns en intern styrning och kontroll som med en rimlig grad av säkerhet leder till måluppfyllelse, effektiv verksamhet och regelefterlevnad.

#### **Bedömningsmål:**

1. Nämnden/styrelsen har fastställt en organisation med tydlig fördelning av ansvar och befogenheter.
2. Nämnden/styrelsen har i budget/verksamhetsplan fastställt ekonomiska och verksamhetsmässiga mål i linje med fullmäktiges mål och övriga uppdrag. Målen är mätbara/uppföljningsbara.
3. Nämnden/styrelsen har riktlinjer och rutiner för väsentliga områden för att säkerställa att verksamhetens uppdrag och mål uppnås samt att lagar, föreskrifter m.m. följs.
4. Nämnden/styrelsen har genomfört en riskanalys som identifierar, värderar och prioriterar väsentliga risker. Nämnden/ styrelsen har i en internkontrollplan fastställt vilka åtgärder/kontroller som ska hantera prioriterade risker.
5. Nämnden/styrelsen följer kontinuerligt och systematiskt upp ekonomi och verksamhet, såväl för verksamhet i egen regi som för sådan som uppdragits åt annan att utföra, analyserar väsentliga avvikelser samt vidtar åtgärder vid behov.
6. Nämnden/styrelsen har ett informations- och kommunikationssystem som stödjer styrning, kontroll och uppföljning av verksamheten.
7. Nämndens/styrelsens rapportering ger en rättvisande och tillförlitlig information om ekonomi och verksamhet.

#### **Bedömningskriterier**

##### **Tillräcklig**

Bedömningsmålen bedöms i allt väsentligt vara uppfyllda. Avvikelse kan förekomma.

##### **Inte helt tillräcklig**

Bedömningsmålen bedöms delvis vara uppfyllda. Det finns större och/eller flera avvikelser.

**Otillräcklig**

Bedömningsmålen bedöms inte vara uppfyllda. Det finns allvarliga avvikelser som måste åtgärdas snarast.

*Kommentar: Avvikelserna är så stora att frågan om anmärkning eller avstyrt ansvarsfrihet bör prövas.*

**Räkenskaper**

Nämndens/styrelsens redovisning är upprättad i enlighet med lagstiftning och god redovisningssed så att räkenskaperna ger en rättvisande bild av resultat och ställning och kan ligga till grund för styrning, ledning, uppföljning och kontroll av den verksamhet som bedrivs.

**Bedömningsmål:**

1. Nämndens/styrelsens räkenskaper är upprättade i enlighet med den kommunala redovisningslagen, god redovisningssed samt landstingets regler och anvisningar.
2. Nämndens/styrelsens delårsrapport och årsbokslut/årsredovisning ger en rättvisande bild av resultat och ställning.

**Bedömningskriterier:****Rättvisande**

Räkenskaperna uppfyller i allt väsentligt bedömningsmålen. Avvikelser kan förekomma. Eventuella värderings-, klassificerings- och/eller upplysningsfel är inte av sådan karaktär att de väsentligen påverkar bilden av nämndens/styrelsens resultat och ställning.

**Inte rättvisande**

Räkenskaperna innehåller allvarliga avvikelser i förhållande till bedömningsmålen.

## **Styrelsens arbete för att säkerställa en tillräcklig intern styrning och kontroll**

Revisionen har under de senaste fem åren granskat nämnders och styrelsers arbete för att skapa förutsättningar för en tillräcklig intern styrning och kontroll. Granskningen har genomförts utifrån en framtagen modell för kartläggning och bedömning av arbetet. Modellen baseras på COSO-ramverket<sup>1</sup> och på COSO:s fem sinsemellan beroende områden: Kontrollmiljö/styrmiljö, Riskbedömning, Åtgärder och kontrollaktiviteter, Information och kommunikation samt Uppföljning och utvärdering. Under 2015 har en uppföljande granskning genomförts inom SLSO, Locum och MediCarrier AB.

Bedömningen av arbetet med den interna styrningen och kontrollen avser organisationens övergripande nivå då granskningen fokuserat på förvaltningsledningen. Utifrån granskningen kan revisionen inte uttala sig om styrelsen har en tillräcklig intern styrning och kontroll utan endast om styrelsen skapat förutsättningar för att uppnå en tillräcklig styrning och intern kontroll. Bedömningarna baseras på intervjuer samt på studier av protokoll, olika styrdokument, externa/ interna hemsidor och annat relevant material.

### Kontrollmiljö

Utifrån granskning av handlingar och protokoll bedömer revisionen att Locums styrelse är medveten om att de har det yttersta ansvaret för den interna styrning och interna kontroll inom organisationen. Styrelsen har också i sin arbetsordning fastställt att beslut årligen ska tas om internkontrollplan inkl. riskanalys. Ledningen bedöms verka för att skapa ett organisationsklimat som stärker en tillräcklig intern styrning och kontroll, vilket sker genom regelverk, organisation, kommunikation och uppföljning. Locums interna styrning och kontroll är integrerat i bolagets ledningssystem. Locum arbetar processororienterat och har sedan flera år ett ledningssystem som är certifierat enligt krav i ISO 9001:2008 och ISO 14001:2004. I ett särskilt dokument "Vårt sätt att arbeta" beskrivs systemets uppbyggnad och hur arbetet är tänkt att fungera.

Locums ledning bedöms främja en öppen kultur som präglas av lagefterlevnad, etik och förhållningssätt. I dokumentet "Vårt sätt att vara" beskrivs hur medarbetarna på Locum ska ta etisk, social, ekonomisk och miljömässig hänsyn i verksamheten samt hur medarbetarna ska förhålla sig till varandra och till bolagets samarbetspartners. Dokumentet är tänkt att prägla bolagets företagskultur. Locum har genomfört ett antal workshops där personalen har fått arbeta med olika typer av scenarier s.k. dilemman. Dessa är fingerade men realistiska och kan vara hämtade från riktiga händelser i Locums verksamhet. För att stärka skyddet mot oegentligheter har till exempel upphandlingsfrågorna sedan förra granskningen fått en allt viktigare plats i organisationen. Från 1 januari 2016 samlas också upphandlingsfrågorna i en egen avdelning. Under 2015 fanns en upphandlingsenhet under avdelningen för ekonomi och administration.

En bolagsstyrningsrapport fastställs av styrelsen i samband med att årsbokslutet fastställs. För år 2015 beskrivs styrelsens och VDs ansvar tydligt gällande internkontrollen. Bolagsstyrningsrapporten innehåller även annan information som styrelsens arbete, intern kontroll, hur bolagets risker bedömts och följts upp samt en beskrivning av kommunikationen med revisorer och lekmannarevisorer.

---

<sup>1</sup> COSO<sup>1</sup> - ett internationellt ramverk för utvärdering och utveckling av intern styrning och kontroll (The Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

Styrelsen fastställer årligen budget för Locum och för LFS. I samma ärende fastställs också en övergripande affärsplan för hela verksamheten. Locum har tagit fram strategiska mål vilka bygger på landstingets övergripande mål. Locum har även i affärsplanen tagit fram s.k. fokusområden som syftar till att uppnå de strategiska målen. Måluppfyllelse mäts genom ett antal indikatorer knutna till de strategiska målen. Målen är nedbrutna på avdelningsnivå med indikatorer som fastställs i avdelningarnas verksamhetsplaner. Dessa följs upp i ledningsgruppen på regelbunden basis. Som ett verktyg för styrning används styrkort med nyckeltal. Nyckeltalen i affärsplanens styrkort är kopplade till Locums strategiska mål.

Locum bedöms ha en ändamålsenlig organisation. Organisationsstrukturen inklusive roller och ansvar är dokumenterad i ledningssystemet och åskådliggörs för personalen på intranätet. Det finns en delegationsordning för Locum och en beslutsordning för Landstingsfastigheter i Stockholm (LFS). Locums VD och ledning har under hösten 2015 genomfört en översyn och kartläggning av den gällande organisationen. Översynen resulterade i en ny organisation vilken gäller från och med 1 januari 2016. Individuella medarbetares ansvar och roller utvärderas löpande vid medarbetarsamtal.

Locum följer de av landstinget fastställda policyer och styrande dokument. För sitt område har Locum styrande verksamhetsspecifika dokument vilka är utarbetade från lagar och myndighetskrav (t.ex. tekniska riktlinjer vid projekt eller dokument som rör arbetsmiljö och anställdas skyldigheter och rättigheter). Dessutom har Locum utöver landstingets policyer fem egna (hållbarhets-, hyres-, teknik-, kommunikations-, och IT-policy). En översyn av Locums policyer gjordes på hösten 2014. Alla policyer och riktlinjer samt andra verksamhetsstödande dokument återfinns på intranätet för alla anställda. Uppföljningar av att policyer och riktlinjer efterlevs genomförs vid internrevisioner enligt en treårig revisionsplan.

Locum har en kompetensförsörjningsplan och en process för kompetensutveckling och rekrytering. Av dessa framgår att varje chef ansvarar för att medarbetarnas kompetens dokumenteras, att medarbetarna erbjuds relevant vidare- och kompetensutveckling och att en utbildningsplan upprättas. Enligt processbeskrivningen och av rollbeskrivningarna för chefsrollerna har närmaste chef ansvar för att säkerställa att underställd personal har rätt kompetensnivå i enlighet med yrkeskrav om miljö- och arbetsmiljöhänsyn. HR-avdelningen sammanställer vilka kritiska kompetenser som behövs utifrån chefernas underlag och redovisar det i bolagsövergripande kompetensanalyser. Dessa analyser ligger sedan till grund för bolagets övergripande utbildningsinsatser. Genomgångna utbildningar dokumenteras och effekterna av dem utvärderas bl.a. vid chef-/medarbetarsamtalen och arbetsplatsträffar.

#### Riskbedömning

Styrelsen och ledningen bedöms ha en gemensam syn på väsentliga moment i systemet för intern styrning och kontroll. Förutom muntlig information delges även styrelsen en promemoria om hur arbetet med riskanalys och intern kontrollplan går till. Riskanalys har genomförts av bolagets ledning och chefer i linjeorganisationen. Riskanalysen diskuterades och fastställdes av styrelsen i samband med förutsättningarna för bolagets affärsplan 2015 vid ett styrelsesammanträde den 22:a maj 2014.

I den promemoria som Locum tar fram om riskanalys och intern kontrollplan och andra arbetsdokument framgår att ledningen aktivt arbetar med en systematisk riskbedömning och tar ställning till hur risker ska hanteras. I beskrivningen av ledningssystemet, ”Vårt sätt att arbeta”, framgår modellen för riskhantering tydligt. Dock skulle det kunna förtydligas vilka roller det finns och vilket ansvar dessa har i arbetet.

En dokumenterad riskbedömning görs årligen. Riskbedömningen är kopplad till ordinarie verksamhetsplanering och uppföljning. När budgeten fastställs så fastställs även en IK-plan för bolaget.

Risker identifieras, bedöms och hanteras på ett i huvudsak systematiskt sätt. Inför genomförandet av riskanalys har en riskinventering genomförts för verksamheten i samband med bolagets gemensamma marknads- och omvärldsanalys. Riskanalysen utgår från en modell med indelning av riskfaktorer i olika riskkategorier. Värdering av riskerna genomförs av chefs- och ledningsgrupp samt styrelse. För varje risk ska definition och exempel framgå. Riskerna graderas utifrån konsekvens och sannolikhet, på en skala från 1-6. Efter sammanvägning av deltagarnas analyser tas en sammanställning fram som visar riskerna sorterade efter riskvärde. Riskerna med högsta riskvärden utgör därefter grund för intern kontrollplan (åtgärdsplan), som dokumenteras i Loggen<sup>2</sup>. Respektive processägare tar fram förslag till åtgärd. Vid behov kan fler risker, än enbart de högst värderade riskerna i riskanalysen, läggas till i den interna kontrollplanen. Styrelsen får del av det sammanvägda förslaget till riskanalys och intern kontrollplan (utdrag ur Loggen). Internkontrollplanen inarbetas i affärs- och verksamhetsplan. Med verksamhetsplaner och hanteringen i Loggen finns möjligheten att bryta ner kontrollplanen på flera nivåer i organisationen för genomförande. Internkontrollplanen revideras vid behov. Utöver den riskanalys som görs i samband med interna kontrollplanen identifieras bolagsövergripande säkerhetsrisker och sårbarhetsanalyser för landstingets fastigheter som Locum förvaltar och vilka hanteras i den operativa verksamheten. Incidentrapporter redovisas för ledningsgrupp och styrelse.

#### Kontrollaktiviteter

En internkontrollplan för 2015 fastställdes av styrelsen 15 september 2014. Den interna kontrollplanen följer landstingsfullmäktiges policy (LS 1303-0431) för intern kontroll. Planens innehåll skulle dock kunna åskådliggöras mer tydligt för styrelsen. Till exempel bör det mer tydligt framgå vem som är processägare. Det framgår inte heller vilka åtgärder som planeras och vilka kontroller som löpande ska utföras, inklusive förbättringsförslag och avvikelserapportering kopplat till de olika riskerna. Detta framgår istället i bolagets verksamhetsplaner för respektive avdelning (inkl. VD-staben) som inte behandlas av styrelsen. Ett beslutsärende tas fram bestående av intern kontrollplan och riskvärdesammanställning. Planen kommuniceras efter styrelsebeslut genom publicering på intranätet. Planen finns tillgänglig för alla på bolagets intranät. De risker som värderats högst finns med i internkontrollplanen.

Det finns inom Locum förebyggande åtgärder och systematiska kontroller men dessa kan förbättras och utökas. Exempel på förebyggande åtgärder är att alla nyanställda ska delta i ett introduktionsprogram. Alla anställda inklusive verkställande direktör deltar i årligen återkommande kurs/utbildning om oegentligheter. Annan bolagsövergripande

---

<sup>2</sup> LOGGEN är en handlings- och åtgärdsplan för förbättringar av Locums arbetssätt.

kompetensutveckling, men även individuell genomförs utifrån identifierade behov om förebyggande åtgärder. Bland annat har personal inom Locum fått jobba med dilemman där autentiska händelser från förvaltningen eller projekt går igenom och lösningar diskuteras mm. Ledningssystemet innehåller mallar och rutiner som ska verka förebyggande inom Locums verksamhet. Sedan 1 januari 2016 finns en upphandlingsavdelning. Upphandlingar har därmed större fokus och status i organisationen och ger förutsättningar för en stärkt intern kontroll. Exempelvis ska direktupphandlingar numera beslutas av upphandlingsavdelningen och inte av närmsta chef eller enhetschef. Vid revisionens granskning av intern styrning och kontroll 2015 har iakttagelser om tillämpningen av Locums systematiska kontroller gjorts. Bland annat har inte den rutin som finns om kontroll av leverantörers ekonomi, skatter och avgifter utförts tillräcklig omfattning. I en annan granskning om hanteringen av leverantörsregistret framkom att det finns förbättringsmöjligheter när det gäller kontroller. Till exempel att det inte finns en rutin för när en leverantör ska spärras i registret och att behörigheter i leverantörsregistret bör separeras så att inte en och samma person kan registrera nya leverantörer, attestera fakturor och godkänna utbetalningar.

Av Locums ledningssystem framgår att Locum ska genomföra kontroller och uppföljningar av verksamhet som lagts ut på externa utförare. Uppföljning av anlitate leverantörers leverans ska genomföras kontinuerligt av bland andra Facility Managers<sup>3</sup>, miljöcontrollers, driftcontrollers och projektledare. I avtal beskrivs att Locum äger rätt att genomföra stickprovskontroller för att kontrollera uppfyllnad av avtalsenliga kvalitetskrav. Därtill ska leverantören utföra kontinuerlig egenkontroll enligt av denne upprättad kvalitetsplan för uppdraget. I avtalen för fastighetsdrift anges att så kallade driftmöten mellan Locums driftcontroller och leverantörens platschef ska göras en gång per månad, med fast agenda. För avtal avseende projekterande konsulter inom projektverksamheten i Locum finns rutiner beskrivna om att projekteringsmöten ska hållas. För byggentreprenader finns rutiner för ekonomi- och byggmöten beskrivna i avtal. För dessa möten är respektive projektledare ansvarig.

#### Information och kommunikation

Det finns en fastställd policy samt riktlinjer för intern och extern kommunikation som är känd i verksamheten. Av dokumentet "vårt sätt att arbeta" framgår att varje medarbetare ansvarar för att på eget initiativ inhämta och delge information. Detta dels för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt, dels för att föra Locums arbete framåt. Genom bland annat Locumportalen (intranät), vid arbetsplatsträffar och vid gemensamma morgonmöten hålls medarbetare informerade om väsentliga händelser i verksamheten och förändrade förutsättningar. Avdelnings- och enhetsmöten genomförs kontinuerligt.

Enligt samverkansavtalet med de fackliga organisationerna ska arbetsplatsträffar hållas minst sex gånger per år. Arbetsplatsträffen är ett forum för dialog mellan medarbetare och arbetsledning för att gemensamt arbeta med utveckling, planering och uppföljning av arbetet inom det egna området. Utöver dessa hålls regelbundna möten i samverkansgrupp med de fackliga organisationerna. I styrelsens arbetsordning finns fastställda former för rapportering till styrelsen, bland annat gällande behandling av den interna kontrollplanen.

---

<sup>3</sup> Facility Management eller vårdnära service innefattar de arbetsuppgifter som ska utföras i anslutning till vården som till exempel lokalvård, patienttransporter, förrådshantering, måltidsservice

Ledningen uppmantrar medarbetarna att rapportera avsteg från regler och riktlinjer, misstanke om oegentligheter etc. Det finns också system för rapportering av avvikelser och incidenter. Väsentliga avvikelser och incidenter som kräver åtgärd dokumenteras och följs upp i LOGGEN. För att möjliggöra för anställda att anmäla allvarliga oegentligheter på den egna arbetsplatsen har Locum en Whistleblowerfunktion. Syftet med funktionen är att säkerställa att eventuella oegentligheter kommer till företagets kännedom om inte kommunikationen via ordinarie informations- och rapporteringskanaler fungerar. Styrelsen får information om väsentliga avvikelser och incidenter.

Locum har en anställd kommunikatör som hanterar informationen som ska ut till externa intressenter. Information och kommunikation sker via kund- och medborgarmöten till webben m.m. Kommunikationen kan ske från att hantera kommunikationen i större byggprojekt, bemötande av kund i långsiktiga relationer till fysiska byggskyltar, hemsida och e-post.

Genom bland annat Locumportalen (intranät), vid arbetsplatsträffar och vid gemensamma morgonmöten var tredje vecka hålls medarbetare informerade om väsentliga händelser i verksamheten och förändrade förutsättningar. Hela ledningssystemet finns på intranätet och är tillgängligt för alla inom Locum.

#### Uppföljning och utvärdering

Vid styrelsemöten och ledningsgruppsmöten behandlas bolagets ekonomi, prestationer och övriga verksamhetsförändringar. Styrelsen informeras om det ekonomiska utfallet i relation till budget samt prognoser för fortsättningen av året. De landstingsägda bolagen ska enligt ägarpolicy upprätta en särskild bolagsstyrningsrapport som ett komplement till årsredovisningen. Rapporten ska bland annat innehålla information om styrelsens arbete, intern kontroll, hur bolagets risker bedömts och följts upp samt hur kommunikationen med revisorerna och lekmannarevisorerna skett. Styrelsen för Locum behandlade rapporten vid årsstämman.

Uppföljning av intern kontrollplan dokumenteras kontinuerligt i Loggen (handlings- och åtgärdsplan). Uppföljning genomförs av respektive processägare tillsammans med kvalitetschef och vid behov av internrevisorerna. Kvalitetschef håller Loggen uppdaterad. Granskning, för kontroll av genomförda åtgärder, genomförs i intervjuform och med stickprovskontroller, när så är tillämpligt, av VD stab i slutet av varje år, (och/eller vid behov vid interna revisioner). Uppföljningen av interna kontrollplanen redovisas därefter för styrelsen vid årsbokslut.

Interna revisioner av ledningssystemet genomförs minst två gånger per år enligt en treårig revisionsplan. Interna revisioner kan även genomföras som en uppföljning av aktiviteter i den interna kontrollplanen. Ledningens representant ansvarar för de interna revisionerna med hjälp av kvalitetschef (revisionsledare). I ansvaret som revisionsledare ligger att inför varje revision upprätta ett revisionsprogram, se till att internrevisionen genomförs och upprätta slutrapport. De observationer, avvikelser och förbättringsförslag som framkommer vid revision sammanställs i LOGGEN samt återförs till ledningsgruppen. Tredjepartsrevisor från ackrediterat certifieringsorgan genomför periodiska revisioner avseende Locums ledningssystem, kvalitetschef leder arbetet vid den periodiska revisionen.

Ledningen arbetar medvetet för att stärka ett öppet klimat och att uppmuntra till utveckling och förbättring. Det finns flera möjligheter för anställda att komma till tals och föreslå förbättringar. Det finns bl.a. LEAN- och tvärgrupper, processteam, arbets- och utvecklingsgrupper. På enhets, avdelnings- och stormöten finns också tillfällen för framförande av åsikter och förslag. I projekten finns projektmöten och inom drift och förvaltning finns motsvarande möjligheter.

Någon formell utvärdering av systemet för intern styrning och kontroll genomförs inte. Däremot sker ett löpande utvecklingsarbete i syfte att stärka styrning och kontroll.



# BEDÖMNING INTERN STYRNING OCH KONTROLL (ISK) 2015 - Locum

	Riskbedömning	Åtgärder och kontrollaktiviteter	Information och kommunikation	Uppföljning och utvärdering
<p>A. Styrelsen är medveten om sitt ansvar för ISK. Styrelsen och ledningen har en gemensam syn på betydelsen av en god ISK.</p>	<p>F. Styrelsen och ledningen har en tydlig gemensam syn på verksamhetens väsentliga risker och hur dessa ska hanteras.</p>	<p>J. Styrelsen fastställer årligen, mot bakgrund av genomförd riskbedömning, en övergripande intern kontrollplan som klargör hur risker ska hanteras. Planen är känd i verksamheten.</p>	<p>N. Det finns väl fungerande processer för information- och kommunikation. Insk-rapportering till styrelsen.</p>	<p>R. En systematisk uppföljning genomförs av uppfyllelsen av mål, uppdrag och direktiv. Styrelsen får tillräcklig information för att kunna fatta erfoga beslut.</p>
<p>B. Styrelsen har fastställt mål för verksamheten som är i linje med fullmaktens mål. Fullmaktens uppdrag och direktiv beaktas i planeringen.</p>	<p>G. Det finns en tydlig modell (struktur och process) för riskhantering som är känd i organisationen.</p>	<p>K. Mot bakgrund av genomförd riskbedömning tas en intern kontrollplan eller motsvarande fram på lägre nivåer i organisationen.</p>	<p>O. Det finns system för kommunicering av avvikelse från regler och riktlinjer, misstanke om oegentligheter-etc. Det är möjligt att göra anonym anmälan.</p>	<p>S. De i interna kontrollplanen beslutade åtgärderna och kontrollaktiviteterna följs upp på ett systematiskt sätt. Styrelsen får tillräcklig information om vidtagna åtgärder.</p>
<p>C. Organisationsstrukturen, roller och ansvar är tydligt utformad, väl definierad samt känd i verksamheten.</p>	<p>H. Modellen för riskhantering är kopplad till ordinarie verksamhetsplanering och uppföljning.</p>	<p>L. Ledningen har säkerställt att det finns förebyggande åtgärder och systematiska kontroller (inbyggda och generella) i den egna verksamheten.</p>	<p>P. Väsentlig information kommuniceras effektivt till medborgare och kunder.</p>	<p>T. I verksamheten finns särskilda resurser för att säkerställa en god intern styrning och kontroll.</p>
<p>D. Policy, riktlinjer och rutiner (landstingsövergripande och lokalt erbjödande) täcker alla väsentliga områden och är kända i verksamheten.</p>	<p>I. Interna och externa risker i verksamheten identifieras, bedöms och hanteras på ett systematiskt sätt.</p>	<p>M. Ledningen har säkerställt att uppföljning och kontroll av verksamhet som läggs ut på externa utförare sker regelbundet.</p>	<p>Q. Väsentlig information och ledningsbeslut kommuniceras effektivt till medarbetare och intressenter. Ex. leverantörer.</p>	<p>U. Det finns arbetsformer och ett klimat som uppmuntrar tillveckling och förbättring.</p>
<p>E. Det finns processer/rutiner som säkerställer att nödvändig kompetens finns för att nå uppsatta mål.</p>				<p>V. En systematisk utvärdering genomförs av ISK i syfte att säkerställa en god intern styrning och kontroll.</p>

Bedömning sker i två perspektiv, dels avseende struktur/formalia dvs. hur styrningen och kontrollen är tänkt att fungera, dels avseende implementering/tillämpning dvs att formerna för intern styrning och kontroll är kända i verksamheten.

I boxarna ovan visar den övre delen bedömning av struktur/formalia och den nedre delen bedömning av implementering/tillämpning



**Postadress:** Box 22230, 104 22 Stockholm

**Besöksadress:** Hantverkargatan 25 B (T-bana Rådhuset)

**Telefon:** 08-737 25 00

**E-post:** [landstingsrevisorerna@rev.sll.se](mailto:landstingsrevisorerna@rev.sll.se) **Hemsida:** [www.sll.se/rev](http://www.sll.se/rev)

**Org.nr:** 232100-0016

