



# Region Örebro län

## Granskning av finansförvaltningen

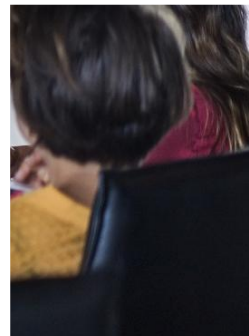
Version: Slutgiltig 2024-12-05

# Innehåll

	Sida
Sammanfattning, bakgrund, syfte, metod & omfattning	3
lakttagelser & rekommendationer	7



# Sammanfattning, bakgrund, syfte, metod & omfangning



# Exekutiv sammanfattning

I kommunallagen anges att kommunerna skall ha en god ekonomisk hushållning och att kommunen ska förvalta sina medel så att krav på god avkastning och betryggande säkerhet tillgodoses. En väl fungerande finansförvaltning förutsätter en god organisation och styrning. Detta kräver att det finns erforderliga processer och rutiner på plats inom finansförvaltningen.

Regionens revisorer har utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys beslutat att granska området under revisionsåret 2024, vilket inkluderar genomgång av styrdokument, ansvarsfördelning och rapportering. PwC har under månaderna oktober och november 2024 utfört en granskning av regionens finansförvaltning. Det övergripande syftet med granskningen har enligt överenskommelse varit att bedöma om Region Örebro län bedriver sin finansförvaltning på ett ändamålsenligt sätt.

Granskningen har skett genom genomgång av styrdokumentation samt övrig relevant dokumentation så som den rapportering som utförs. Vidare har intervjuer utförts med Ekonomidirektören, Finanschefen och medarbetare från middle-office.





Sedan 2010 har Region Örebro län ingått i ett finansiellt samarbete med Region Sörmland och Region Västmanland. PwC, liksom regionerna, ser många fördelar med detta samarbete, inte minst en minskad risk för personberoende. PwC framhåller även fördelar kopplade till ökad kompetens, utvecklingsmöjligheter, låga förvaltningskostnader samt förmånliga villkor gentemot de finansiella marknaderna.

I verksamhetsberättelsen beskrivs de fördelar som regionerna ser med finanssamarbetet. Även om PwC instämmer i att samarbetet medför övervägande positiva effekter, finns det en poäng i att inkludera ett avsnitt som belyser de utmaningar regionerna har ställts inför i samband med finanssamarbetet.

Sammanfattningsvis bedömer PwC att Region Örebro län bedriver sin finansförvaltning på ett ändamålsenligt sätt. Under granskningen har emellertid ett par iakttagelser/förbättringsområden noterats. Nästkommande sida presenterar det övergripande resultatet för respektive revisionsfråga. Mer detaljerade svar på samtliga revisionsfrågor samt iakttagelser och rekommendationer behandlas från sida 8 och framåt.

# Exekutiv sammanfattning (forts)

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. Detaljerade bedömningar, iakttagelser och rekommendationer återfinns på sida 8 och framåt.

Revisionsfrågor	Bedömning
Organisationens ändamålsenlighet: Har styrelsen säkerställt en passande organisation för finansförvaltningen?	
Styrning av finansförvaltningen: Är ansvarsfördelningen, rutinerna, och processerna tillräckligt styrda med hänsyn till risk och andra relevanta faktorer?	
Finanspolicyens ändamålsenlighet: Är finanspolicyen, inklusive tillhörande dokument, utformad för att både säkerställa tillfredsställande risknivå och möjliggöra god avkastning?	
Ändamålsenlighet och beslutsprocess för lån/skuld och finansiella instrument/räntesäkring. Är dessa förenliga med styrande dokument, och har beslut inom området tagits i behörig ordning?	
Placeringar och överskottslikviditet: mandat och limiter avseende korta och långa placeringar.	
Analys och uppföljning av placeringar: Utförs analyser och uppföljningar av placeringar, kostnader, risker och avkastning?	
Likviditetsplanering av betalningsförmåga: Finns det en ändamålsenlig planering av regionens betalningsförmåga på både kort och lång sikt?	
Säkerställa ändamålsenligheten i riktlinjer för förvaltningen av medel avsatta för pensionsförpliktelser och pensionsskulden.	
Uppföljning och återrapportering: Är den nuvarande uppföljningen och återrapporteringen tillräcklig för att säkerställa en effektiv finansförvaltning?	

# Bakgrund

## Inledning och bakgrund till granskningen

PwC har på uppdrag av Region Örebro läns revisorer under okt-nov 2024 utfört en granskning av regionens finansförvaltning.

I kommunallagen anges att kommunerna skall ha en god ekonomisk hushållning och att kommunen ska förvalta sina medel så att krav på god avkastning och betryggande säkerhet tillgodoses. En väl fungerande finansförvaltning förutsätter en god organisation och styrning. Detta kräver att det finns erforderliga processer och rutiner på plats inom finansförvaltningen.

Revisorerna har utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys beslutat att granska området under revisionsåret 2024, vilket inkluderar genomgång av styrdokument, ansvarsfördelning och rapportering. Syftet med granskningen har enligt överenskommelse varit att bedöma om Region Örebro län bedriver sin finansförvaltning på ett ändamålsenligt sätt.

## Team

- ❖ Granskningsansvarig är Christian Öberg, Partner
- ❖ Projektmedarbetare är Aron Folke, Senior Associate



# Syfte, metod & omfattning

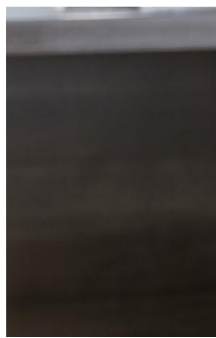
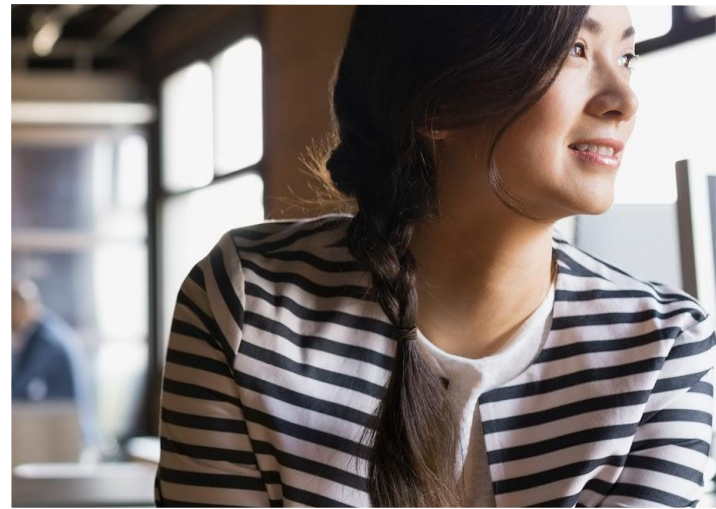
## Omfattning och syfte för granskningen

Syftet med granskningen har varit att bedöma om Region Örebro län bedriver sin finansförvaltning på ett ändamålsenligt sätt. Detta inkluderar finansförvaltningens organisation, styrning, styrande dokument och rapportering. PwC har i sina bedömningar tagit hänsyn till den inneboende komplexiteten och de risker som är förknippade med en regions finansförvaltning.

Granskningen har skett genom genomgång av styrdokumentation samt övrig relevant dokumentation så som den rapportering som utförs. Vidare har intervjuer utförts med Ekonomidirektören, Finanschefen och medarbetare från middle-office. Granskningens syfte har besvarats genom nedan områden, avgränsat till 2024 och endast Region Örebro län.

1. *Organisationens ändamålsenlighet*
2. *Styrning av finansförvaltningen*
3. *Finanspolicyens ändamålsenlighet*
4. *Ändamålsenlighet och beslutsprocess för lån/skuld och finansiella instrument/räntesäkring*
5. *Placeringar och överskottslikviditet*
6. *Analys och uppföljning av placeringar*
7. *Likviditetsplanering av betalningsförmåga*
8. *Ändamålsenligheten i riktlinjer för förvaltningen av medel avsatta för pensionsförpliktelser och pensionsskulden*
9. *Uppföljning och återrapportering*

# Iakttagelser & rekommendationer





# Hur skall iakttagelserna tolkas

## PwC:s iakttagelser och rekommendationer

På efterföljande sidor beskriver PwC de områden/frågor där vi antingen identifierat ett område eller fråga som bedöms vara relevant och av intresse för regionen eller där PwC bedömer att det finns förbättringspotential. Varje iakttagelse åtföljs av en rekommendation. Samtliga iakttagelser graderas i skala hög, medel eller låg för att kommunicera vår uppfattning om iakttagelsernas väsentlighet och för att hjälpa regionen att prioritera eventuella åtgärder.

### Trafikljus Förklaring



Ett rött ljus åsätts normalt iakttagelser som har eller kan ha en väsentlig påverkan på finansförvaltningen eller som utgör en väsentlig svaghet med stor påverkan på system, processer och kontroller, vilken kan innebära en väsentlig förlust, ineffektivitet och/eller publik eller laglig påverkan. Som sådana kräver de därför stor uppmärksamhet från regionens sida.



Ett gult ljus indikerar iakttagelser som, även om de inte möter kriterium för att åsättas ett rött ljus, har eller kan ha en sådan påverkan på finansförvaltningen eller utgöra en väsentlig brist i den interna kontrollen att de bör komma till regionens kännedom. Denna gradering åsätts iakttagelser som ensam eller i kombination med andra brister kan påverka funktionaliteten/integriteten i system, processer och kontroller.






Ett grönt ljus kan åsättas iakttagelser av mindre slag eller frågeställningar men kan vara av sådan magnitud eller behäftade med en sådan grad av komplexitet att regionen bör få kännedom om dem.






# Resultat per revisionsfråga




Nedan ses bedömningen för respektive revisionsfråga.

Revisionsfrågor	Bedömning
<p><b>Organisationens ändamålsenlighet: Har styrelsen säkerställt en passande organisation för finansförvaltningen?</b></p> <hr/> <p>Regionens struktur beskrivs i finanspolicyen och riktlinjerna för finansförvaltningen. Dessa dokument klagör också ansvarsfördelningen mellan Regionfullmäktige, Regionstyrelsen, Regiondirektören, Ekonomidirektören, Finanschefen och Riskkontrollen inom finansfunktionen. Dessutom är organisationen och riktlinjerna för finanssamarbetet mellan Region Örebro län, Sörmland och Västmanland fastställda i en överenskommelse undertecknad av regiondirektörerna i de tre regionerna.</p> <p><b>PwC bedömer således att styrelsen har säkerställt en ändamålsenlig organisation för finansförvaltningen.</b></p>	
<p><b>Styrning av finansförvaltningen: Är ansvarsfördelningen, rutinerna, och processerna tillräckligt styrda med hänsyn till risk och andra relevanta faktorer?</b></p> <hr/> <p>Regionens struktur beskrivs i finanspolicyen och riktlinjerna för finansförvaltningen. Dessa dokument klagör också hur ansvaret fördelas mellan Regionfullmäktige, Regionstyrelsen, Regiondirektören, Ekonomidirektören, Finanschefen och Riskkontrollen inom finansfunktionen. Vid granskningen observerade PwC dock att regionen för närvarande saknar en beskrivning av riskapit och ett mer omfattande och detaljerat ramverk för hantering av identifierade risker. PwC noterade också att även om det finns processbeskrivningar, saknar regionen för närvarande ett implementerat kontrollramverk för finansförvaltningen. <i>Vänligen se sida 15-16 för mer information.</i></p> <p>Utöver detta noterade PwC att den uppföljning av tredjepartsleverantören Adecla som görs utförs på ett informellt vis och att finansförvaltningen saknar en formell process för On/Off Boarding när det gäller behörigheter till system. Slutligen noterade PwC att regionen har utfört en sårbarhetsanalys inom ramen för finanssamarbetet. Däremot noterade PwC att den nuvarande kontinuitetsplanen kan utvecklas för att bland annat inkludera fler beskrivningar av möjliga scenarier som kan påverka regionens verksamhet samt de åtgärder och strategier som skulle tillämpas för att hantera dessa situationer. <i>Vänligen se sida 19-21 för mer information.</i></p> <p><b>PwC bedömer således att ansvarsfördelningen, rutinerna, och processerna inte är fullt ut ändamålsenlig och kräver ytterligare åtgärder för att uppfylla ställda krav enligt enligt marknadspraxis.</b></p>	
<p><b>Finanspolicyens ändamålsenlighet: Är finanspolicyen, inklusive tillhörande dokument, utformad för att både säkerställa tillfredsställande risknivå och möjliggöra god avkastning?</b></p> <hr/> <p>I finanspolicyen och riktlinjerna för finansförvaltningen beskrivs kontinuerligt olika risker, såsom kreditrisk, ränterisk, likviditetsrisk och valutarisk. Riktlinjerna anger också limiter för olika tillgångsslag, vilka övervakas på månadsbasis. PwC noterade dock att trots att placeringsdirektiv finns i de nuvarande styrdokumenterna, behöver dessa förtydligas ytterligare för att skapa tydligare ramar för placeringar. <i>Vänligen se sida 13 för mer information.</i></p> <p><b>PwC bedömer således att finanspolicyen, inklusive tillhörande dokument är utformade för att både säkerställa tillfredsställande risknivå och möjliggöra god avkastning.</b></p>	

# Resultat per revisionsfråga (forts)

Revisionsfrågor	Bedömning
<p><b>Ändamålsenlighet och beslutsprocess för lån/skuld och finansiella instrument/räntesäkring. Är dessa förenliga med styrande dokument, och har beslut inom området tagits i behörig ordning?</b></p> <hr/> <p>PwC noterade att det i finanspolicyn och riktlinjer för finansförvaltningen framgår att säkringar av valutarisker alltid ska övervägas när risken bedöms ha en betydande påverkan på regionens resultat. Om säkringar av valutarisker alltid ska övervägas när risken bedöms ha en betydande påverkan, förväntas det finnas underlag som visar att ett övervägande har gjorts och att ett beslut har fattats. Vid en extern granskning skulle det därför vara svårt att verifiera att aktiviteten/kontrollen har utförts eftersom det saknas beslutsunderlag. <i>Vänligen se sida 14 för mer information.</i></p> <p><b>PwC bedömer således att beslutsprocessen för lån/skuld och finansiella instrument/räntesäkring är förenliga med styrande dokument.</b></p>	
<p><b>Placeringar och överskottslikviditet: mandat och limiter avseende korta och långa placeringar.</b></p> <hr/> <p>Riktlinjer för finansförvaltningen anger att eventuell överskottslikviditet ska matchas mot den utestående räntebärande skulden, med hänsyn till både löptid och kreditrisk. Riktlinjerna beskriver också limiter för olika tillgångsslag, vilka övervakas månadsvis. PwC noterade dock att även om placeringsdirektiv finns i de nuvarande styrdokumenterna, behöver dessa förtydligas för att etablera tydligare ramar för placeringar. <i>Vänligen se sida 13 för mer information.</i></p> <p><b>PwC bedömer således att mandat och limiter avseende korta och långa placeringar är tillräckliga och ändamålsenliga.</b></p>	
<p><b>Analys och uppföljning av placeringar: Utförs analyser och uppföljningar av placeringar, kostnader, risker och avkastning?</b></p> <hr/> <p>PwC noterade under granskningen att det för närvarande inte finns några formella riktlinjer för hur den geografiska/branschspecifika spridningen för placeringar ska se ut. Detta innebär att det saknas specifika kriterier och mått för att bedöma och styra branschspecifik och geografisk spridning. Följaktligen redovisas, rapporteras och följs inte denna spridning upp i den månatliga finansrapporten som presenteras för finansrådet. En sådan avsaknad av strukturerad uppföljning kan leda till bristande insyn och kontroll över hur resurser fördelas, vilket kan påverka effektiviteten och måluppfyllelsen negativt. Genom intervjuer har PwC förstått att det pågår ett arbete med att utveckla formella riktlinjer för den branschspecifika och geografiska spridningen.</p> <p>Vidare bistår finanspolicyn och riktlinjen för finansförvaltningen med "yttre" ramar vad gäller hanteringen av valutarisk men PwC har noterat att Region Örebro län inte följer upp, mäter och rapporterar valutariskens storlek i de olika tillgångsslagen i nuläget. <i>Vänligen se sida 17 och 18 för mer information.</i></p> <p><b>PwC bedömer således att den nuvarande analysen och uppföljningen av placeringar inte är fullt ut ändamålsenlig och kräver ytterligare åtgärder för att uppfylla ställda krav enligt enligt marknadspraxis.</b></p>	

# Resultat per revisionsfråga (forts)

Revisionsfrågor	Bedömning
<p><b>Likviditetsplanering av betalningsförmåga: Finns det en ändamålsenlig planering av regionens betalningsförmåga på både kort och lång sikt?</b></p> <hr/> <p>Likviditetsplanering och likviditetsberedskap beskrivs i finanspolicy och riktlinje för finansförvaltning. Enligt dessa styrande dokument innebär adekvat likviditetsberedskap att regionens kassabehållning (exklusive kassa i pensionsmedelsförvaltning) och outnyttjade korta krediter ska överstiga likviditetsbehovet kommande sex månader. Gällande likviditetsplaneringen ska denna uppdateras årligen och minst omfatta samma tidsperiod som budgetens flerårsplaner. För att säkerställa att kravet på likviditetsberedskap uppfylls ska vidare en mer detaljerad likviditetsprognos tas fram som visar likviditetsbehovet de närmaste 6-12 månaderna.</p> <p><b>PwC bedömer således att regionens likviditetsplanering och betalningsförmåga är tillräcklig och ändamålsenlig.</b></p>	
<p><b>Säkerställa ändamålsenligheten i riktlinjer för förvaltningen av medel avsatta för pensionsförpliktelser och pensionsskulden.</b></p> <hr/> <p>Riktlinjerna för finansförvaltningen fastställer ramarna för hur pensionsmedel ska förvaltas. De beskriver bland annat målet för pensionsmedelsförvaltningen, där avkastningsmålet är att uppnå 3 procent i reala termer, justerat för inflation. Detta avkastningsmål utvärderas över rullande femårsperioder. Dessutom anges vilka tillgångslag som är tillåtna, hur tillgångarna ska fördelas, samt användningen av derivatinstrument och hantering av risker.</p> <p><b>PwC bedömer således att riktlinjerna för förvaltningen av medel avsatta för pensionsförpliktelser och pensionsskulden är ändamålsenliga.</b></p>	
<p><b>Uppföljning och återrapportering: Är den nuvarande uppföljningen och återrapporteringen tillräcklig för att säkerställa en effektiv finansförvaltning?</b></p> <hr/> <p>PwC noterade under granskningen att det för närvarande inte finns några formella riktlinjer för hur den geografiska/branschspecifika spridningen för placeringar ska se ut. Detta innebär att det saknas specifika kriterier och mått för att bedöma och styra branschspecifik och geografisk spridning. Följaktligen redovisas, rapporteras och följs inte denna spridning upp i den månatliga finansrapporten som presenteras för finansrådet. En sådan avsaknad av strukturerad uppföljning kan leda till bristande insyn och kontroll över hur resurser fördelas, vilket kan påverka effektiviteten och måluppfyllelsen negativt. Genom intervjuer har PwC förstått att det pågår ett arbete med att utveckla formella riktlinjer för den branschspecifika och geografiska spridningen.</p> <p>Vidare bistår finanspolicy och riktlinjen för finansförvaltningen med "yttre" ramar vad gäller hanteringen av valutarisk men PwC har noterat att Region Örebro län inte följer upp, mäter och rapporterar valutariskens storlek i de olika tillgångslagen i nuläget. <i>Vänligen se sida 17 och 18 för mer information.</i></p> <p><b>PwC bedömer således att den nuvarande uppföljningen och återrapporteringen inte är fullt ut ändamålsenlig och kräver ytterligare åtgärder för att uppfylla ställda krav enligt enligt marknadspraxis.</b></p>	

# PwC iakttagelser och rekommendationer

## Iakttagelser

### 1. Förtydligande av placeringsdirektiv

PwC noterade att placeringsdirektiv finns beskrivna i befintliga styrdokument, men att dessa behöver förtydligas för att fastställa tydliga ramar kring placeringar. Otydliga eller ospecifika direktiv kan leda till bristande tydlighet och struktur i beslutsfattandet kring placeringar och finansiell förvaltning.

## Rekommendationer

PwC rekommenderar regionen att förtydliga de placeringsdirektiv som finns i styrande dokument för att säkerställa tydlighet och struktur i beslutsfattandet kring placeringar och finansiell förvaltning.

Placeringsdirektivet fungerar både som ett styrinstrument för att nå uppsatta mål och som vägledning i det dagliga arbetet för ansvariga personer inom regionen. Med tydliga placeringsdirektiv kan även regionen säkerställa att eventuella framtida externa förvaltare följer samma regler och riktlinjer som den interna förvaltningen.

Placeringsdirektivet bör innehålla:

- ❖ Klara riktlinjer för hur regionens förvaltning av finansiella tillgångar ska bedrivas.
- ❖ Roller, ansvar och ansvarsfördelning mellan regionfullmäktige, regionstyrelse, ekonomidirektör, finanschef.

## Gradering



# PwC iakttagelser och rekommendationer

## Iakttagelser

## Rekommendationer

## Gradering

### 2. Förtydligande kring kurssäkring i styrande dokument

De transaktioner som rör kurssäkring involverar relativt små belopp, vilket tyder på en begränsad exponering mot valutafluktuationer för regionen. Under granskningen noterade PwC dock att finanspolicy och riktlinjen för finansförvaltningen kan förtydligas.

I finanspolicy och riktlinjen för finansförvaltningen går följande att läsa:

*"Transaktioner inom regionen i annan valuta än svenska kronor kan kurs säkras av finansfunktionen enligt denna policy. Säkring av valutarisker ska alltid övervägas om risken bedöms ha en betydande påverkan på regionens resultat. För att eliminera valutarisker i underliggande transaktion får affär till avistakurs, valutatermin och valutaswap användas. Löptiden på termin och swap ska matchas mot valutaflödet. Handel med valutor i annat syfte än säkring är inte tillåten."*

Ovanstående skrivelse är tolkningsbar, särskilt med avseende på ordet "betydande". Om säkringar av valutarisker alltid ska övervägas när risken bedöms ha en betydande påverkan på regionens resultat, förväntas det finnas underlag som visar att ett övervägande har gjorts och att ett beslut har fattats. Vid en extern granskning skulle det därför vara svårt att verifiera att aktiviteten/kontrollen har utförts eftersom det saknas beslutsunderlag.

PwC rekommenderar Region Örebro län att överväga att införa en beloppsgräns för säkringar av valutarisker, där beslut ska dokumenteras. Utöver detta rekommenderar PwC regionen att uppdatera styrande dokument för att tydligare beskriva processen kring säkring av valutarisker.



# PwC iakttagelser och rekommendationer

## Iakttagelser

### 3. Förbättringsområden relaterat till regionens nuvarande riskramverk

I Region Örebro läns Riktlinje för finansförvaltningen beskrivs de risker som identifierats inom finansförvaltningen. I detta ingår även beskrivning av övergripande principer för hantering samt de limiter som fastslagits per riskkategori. De risker Region Örebro län har identifierat är finansieringsrisk, ränterisk, kreditrisk, likviditetsrisk, valutarisk samt marknadsrisk.

PwC gör bedömningen att beskrivningarna i Riktlinjen för finansförvaltningen utgör en god utgångspunkt för riskhantering men att Region Örebro län saknar beskrivning av riskaptit och ett mer fullödigt och detaljerat ramverk för hantering av identifierade risker.

Riskaptiten bör uttrycka den nivå av risk som kan accepteras för att uppnå Region Örebro läns strategiska mål och bör i så stor utsträckning som möjligt relateras till uppsatta mål och fastställda limiter. Riskaptiten sätter i sin tur ramarna för riskramverket. Ett riskramverk innehåller, enligt marknadspraxis, ett antal grundläggande moment som dokumenteras i styrande dokument och sedan implementeras på ett systematisk vis i den löpande riskhanteringen. Dessa steg inkluderar vanligtvis:

1. **Identifikation av exponering:** Identifikation av risk på både övergripande samt på en mer detaljerad nivå.
2. **Mätning av exponeringen:** Beskrivning av hur identifierad risk skall mätas, både kvantitativt och kvalitativt.
3. **Strategi för hantering av exponering:** När riskerna har identifierats samt kan mätas kan strategi för hantering utformas. Strategin inkluderar vilka risker som kan undvikas, hur risker kan mildras/mitigeras och slutligen vilka risker som måste accepteras och övervakas, baserat på antagen riskaptit.
4. **Övervaka resultat av hantering av exponering:** Kontinuerligt granska och regelbundet utvärdera riskhanteringen utifrån beslutad riskstrategi och riskaptit, för att säkerställa att strategin efterlevs, är effektiv samt ändamålsenlig. I detta ligger även ändamålsenlig återrapportering.

Vidare noterade PwC att regionen för tillfället inte har ett fastställt och implementerat kontrollramverk. Vänligen se nästkommande sida för mer information.

## Rekommendationer

PwC rekommenderar att Region Örebro län utvecklar ett mer fullödigt riskramverk utifrån regionens risksituation, riskaptit, strategi för riskhantering samt uppsatta mål. Det riskramverk som regionen utvecklar rekommenderas utformas i linje med samt ingå i ett övergripande riskramverk för organisationen som helhet.

## Gradering



# PwC iakttagelser och rekommendationer

## Iakttagelser

### 4. Avsaknad av kontrollramverk

Verksamheten inom en region är normalt vis av komplex karaktär med en stor volym och/eller hög materialitet i de transaktioner eller flöden som härrör från eller skickas via regionen. Detta leder till att den inneboende operationella risken i verksamheten anses vara hög.

En hög operationell risk förutsätter att Region Örebro län har en robust styrmodell med strategier för hur regionen ska hantera associerade risker vilket inkluderar god intern kontroll för att hantera operativa- och finansiella risker. Under granskningen har PwC noterat att Region Örebro län har processbeskrivningar på plats men saknar ett implementerat kontrollramverk för finansförvaltningen.

## Rekommendationer

PwC rekommenderar att Region Örebro län upprättar och formaliserar ett detaljerat kontrollramverk innehållandes:

- ❖ Tydlig beskrivning av risk.
- ❖ Process och beskrivning av kontroll; vilken typ av kontroll det avser (exempelvis preventiv eller detektiv kontroll, om kontrollen är manuell eller automatisk, vilken periodicitet kontrollen utförs med etc.).
- ❖ Ansvarsfördelning; vem som gör vad kopplat till den kontroll som förväntas utföras, vem är kontrollutförare och vem är kontrollägare.
- ❖ Kontrollbevis: hur denna kontroll verifieras och vilket bevis som finns för att kontrollen är utförd i enlighet med kontrollbeskrivningen och angiven frekvens.

## Gradering





# PwC iakttagelser och rekommendationer

## Iakttagelser

## Rekommendationer

## Gradering

### 5. Otillräckliga riktlinjer samt rapportering relaterat till geografisk & branschspecifik spridning

PwC har under sitt arbete noterat att den rapportering som finansförvaltningen i nuläget utför bör utvecklas. Iakttagelser och rekommendationer relaterade till rapporteringen beskrivs i punkt 5 och 6.

I finanspolicy och riktlinjen för finansförvaltningen går följande att läsa:

*“Inget direktägande av enskilda aktier är tillåtet. En bred branschmässig spridning ska eftersträvas. Likaså ska, för den utländska aktieportföljen, en bred geografisk spridning eftersträvas.”*

Som beskrivet ovan finns det för närvarande inga formella riktlinjer för hur spridningen ska se ut. Detta innebär att det saknas specifika kriterier och mått för att bedöma och styra branschspecifik och geografisk spridning. Följaktligen redovisas, rapporteras och följs inte denna spridning upp i den månatliga finansrapporten som presenteras för finansrådet. En sådan avsaknad av strukturerad uppföljning kan leda till bristande insyn och kontroll över hur resurser fördelas, vilket kan påverka effektiviteten och måluppfyllelsen negativt.

Genom intervjuer har PwC förstått att det pågår ett arbete med att utveckla formella riktlinjer för den branschspecifika och geografiska spridningen.

PwC rekommenderar att regionen fortsätter sitt arbete med att utveckla formella riktlinjer för branschspecifik och geografisk spridning. Det är viktigt att dessa riktlinjer fastställs och implementeras för att skapa tydliga ramverk och standarder för hur spridningen ska hanteras, rapporteras och följas upp.



# PwC iakttagelser och rekommendationer

## Iakttagelser

### 6. Avsaknad av mätning och uppföljning av valutariskens storlek & otillräckligt uppföljning av valutaförändringar

Utifrån finanspolicyn och riktlinje för finansförvaltningen finns följande beskrivet gällande hantering av valutarisk

- Ingen valutarisk ska förekomma i likviditetsförvaltningen. Innehav i räntefonder ska vara noterade i svenska kronor.
- Inom pensionsmedelsportföljen är valutarisken avgränsad till utländska aktier och, i förekommande fall, alternativa placeringar. Ingen valutarisk ska förekomma inom den räntebärande delen av pensionsmedelsförvaltningen. Det innebär att räntefonder antingen ska vara noterade i svenska kronor eller, om de är noterade i utländsk valuta, säkras till svenska kronor.
- Ingen valutarisk ska förekomma i donationsmedelsförvaltningen. Innehav i räntefonder ska vara noterade i svenska kronor.

Finanspolicyn och riktlinjen för finansförvaltningen bistår med "yttre" ramar vad gäller hanteringen av valutarisk (i enlighet med ovan). PwC har noterat att Region Örebro län inte följer upp, mäter och rapporterar valutariskens storlek i de olika tillgångsslagen.

Den rapportering som upprättas månatligen anger enbart om portföljerna har räntebärande placering med valutaexponering i enbart SEK eller inte. PwC anser att denna rapportering och uppföljning inte ger en fullständig och heltäckande bild av de *faktiska* valutakursrisker som regionen är exponerad för då det saknas 1) information om storleken av valutaexponeringar i aktieplaceringar 2) NAV i SEK inte nödvändigtvis representerar en räntefonds faktiska valutaexponering där underliggande innehav kan vara i utländsk valuta (och ej fullt ut säkrade med derivat).

Vidare har PwC vid granskningen noterat att en marginell andel av portföljen är i utländsk valuta. Trots detta bör regionen vara mer specifik kring placeringar i utländsk valuta i sina styrande dokument. Vår genomgång visar att regionen i nuläget inte analyserar effekten av innehavet av utländsk valuta, det vill säga valutaeffekter inom kapitalförvaltningen. PwC noterade även att den månatliga finansrapporten inte innehåller information kring hur mycket av avkastningen som beror på valutaförändringar och hur mycket som är en värdeökning.

## Rekommendationer

## Gradering

PwC rekommenderar att Region Örebro län:

- ❖ 1) Mäter och följer upp valutaexponering i placeringar i aktier
- 2) Säkerställer och kontrollerar, ned på individuell fondnivå givet respektive fonds innehav, att räntefonderna ej innehar någon valutarisk
- ❖ Lägger till uppföljning av valutaexponering och valutarisk i aktieportföljen i den rapportering som utförs.

PwC rekommenderar även att processen kring placeringar i utländsk valuta förtydligas i styrande dokument. Dessutom föreslås att finansrapporten inkluderar en uppföljning som specificerar hur mycket av avkastningen som beror på valutaförändringar och hur mycket som är en faktisk värdeökning.



# PwC iakttagelser och rekommendationer

## Iakttagelser

## Rekommendationer

## Gradering

### 7. Informell uppföljning av tredjepartsleverantör

Regionen följer kontinuerligt upp sitt avtal med sin tredjepartslieferantör Adecla för att säkerställa att avtalade villkor och krav efterlevs. Under granskningen noterade dock PwC att uppföljningen sker på ett informellt vis och dokumentationen kring uppföljningen kan därmed förbättras.

Risken med att uppföljningen sker på ett informellt sätt är att det kan leda till bristande kontroll och spårbarhet i hanteringen av tredjepartsleverantörer.

PwC rekommenderar regionen att införa rutiner för regelbunden formell uppföljning och övervakning av avtalet med Adecla för att säkerställa att alla avtalade villkor och krav efterlevs och att lämpliga processer och kontroller är på plats hos Adecla.



### 8. Bristande hantering av behörigheter

Under sin granskning noterade PwC att regionen saknar en formell process för On/Off Boarding när det gäller behörigheter till system. Med detta menas att det inte finns en standardiserad metod för att tilldela eller avlägsna systembehörigheter när en anställd påbörjar eller avslutar sin anställning. Avsaknaden av en sådan process kan leda till säkerhetsrisker, såsom obehörig tillgång till känsliga system och data.

Utöver detta noterade PwC att det för närvarande inte genomförs någon regelbunden granskning av behörigheter eller privilegierade användare. Detta innebär att det saknas en systematisk översyn för att säkerställa att endast auktoriserade personer har tillgång till kritiska system och känslig information. Bristen på regelbundna kontroller kan resultera i att obehöriga behörigheter inte upptäcks, vilket ökar risken för säkerhetsintrång och missbruk av systemresurser.

PwC rekommenderar att regionen utvecklar och inför en strukturerad On/Off Boarding-process för att säkerställa att behörigheter hanteras på ett konsekvent och säkert vis. Dessutom föreslår PwC att regionen implementerar en rutinmässig granskning av användarbehörigheter, med särskilt fokus på privilegierade användare, för att upprätthålla en hög säkerhetsstandard och minimera potentiella risker.



# PwC iakttagelser och rekommendationer

## Iakttagelser

### 9. Behov av en förbättrad kontinuitetsplan

PwC noterade att regionen har utfört en sårbarhetsanalys inom ramen för finanssamarbetet. Däremot noterade PwC att den nuvarande kontinuitetsplanen kan utvecklas för att bland annat inkludera fler beskrivningar av möjliga scenarier som kan påverka regionens verksamhet samt de åtgärder och strategier som skulle tillämpas för att hantera dessa situationer.

Avsaknaden av denna information innebär att regionen delvis saknar en formell och strukturerad metod för att förbereda sig på, och reagera vid, olika typer av incidenter, störningar och kriser. Detta kan medföra risker för regionens förmåga att upprätthålla kritiska verksamheter och tjänster under oförutsedda händelser.

## Rekommendationer

PwC rekommenderar Region Örebro län att utveckla nuvarande kontinuitetsplan för att säkerställa att följande inkluderas:

### 1. Riskanalys & bedömning

- Identifierade potentiella scenarier som kan påverka verksamheten samt en bedömning av sannolikheten och konsekvenserna av dessa scenarier.

### 2. Affärsverksamhetsanalys (BIA)

- Identifierade kritiska verksamhetsfunktioner och processer samt fastställda MTD, RTO och RPO.

### 3. Kontinuitetsstrategi

- Strategier och lösningar för att upprätthålla eller snabbt återställa kritiska funktioner.

### 4. Kontinuitetsplaner för olika avdelningar

- Specifika planer för hur varje avdelning/funktion ska agera vid en störning med detaljerade instruktioner och kontaktinformation.

### 5. Nödplaner och åtgärder vid incidenter

- Planer för initial respons på olika typer av incidenter (t.ex. brand, översvämning, cyberattacker) och tillhörande evakueringsplaner och säkerhetsåtgärder.

## Gradering



*MTD = Maximum Tolerable Downtime*

*RTO = Recovery Time Objective*

*RPO = Recovery Point Objective*

# PwC iakttagelser och rekommendationer

## Iakttagelser

### 9. Behov av en förbättrad kontinuitetsplan

PwC noterade att regionen har utfört en sårbarhetsanalys inom ramen för finanssamarbetet. Däremot noterade PwC att den nuvarande kontinuitetsplanen kan utvecklas för att bland annat inkludera fler beskrivningar av möjliga scenarier som kan påverka regionens verksamhet samt de åtgärder och strategier som skulle tillämpas för att hantera dessa situationer.

Avsaknaden av denna information innebär att regionen delvis saknar en formell och strukturerad metod för att förbereda sig på, och reagera vid, olika typer av incidenter, störningar och kriser. Detta kan medföra risker för regionens förmåga att upprätthålla kritiska verksamheter och tjänster under oförutsedda händelser.

## Rekommendationer

## Gradering

### 6. Kommunikationsplan

- Klara kommunikationsvägar och metoder för att kontakta anställda och andra intressenter samt alternativa kommunikationsmetoder om vanliga system inte fungerar.

### 7. Återställningsplaner

- Detaljerade steg för att återställa verksamheten till normal drift efter en störning.

### 8. Incidenthanteringsteam och roller

- Tydligt definierade roller och ansvar för dem som är involverade i kontinuitets- och återställningsarbetet samt en utsedd kontinuitetsansvarig.

När kontinuitetsplanen har uppdaterats rekommenderar PwC regionen att:

- ❖ Genomföra regelbundna utbildningar för anställda om deras roller i kontinuitetsplanen.
- ❖ Genomföra övningar och simuleringar för att testa planens effektivitet.
- ❖ Regelbundet granska och uppdatera planen för att säkerställa att den förblir aktuell och effektiv.
- ❖ Säkerställa att planen är väl dokumenterad och lättillgänglig för de som behöver tillgång genom att ha både fysiska och digitala kopior på flera platser.





Läs mer på  
[www.pwc.se](http://www.pwc.se)

Denna rapport har upprättats inom ramen för vårt uppdrag att utföra en granskning av Region Örebro läns finansförvaltning. Rapporten är endast upprättad för vår uppdragsgivares räkning, Region Örebro läns revisorer, och får inte lämnas ut eller göras tillgänglig för andra fysiska eller juridiska personer utan Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB:s/ PricewaterhouseCoopers AB:s skriftliga godkännande. I avsaknad av skriftligt godkännande, tar Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB/ PricewaterhouseCoopers AB inte något som helst ansvar gentemot någon annan än uppdragsgivaren som väljer att förlita sig på eller att agera utifrån innehållet i denna rapport. Inte heller tas något ansvar för att rapporten används för andra syften än för dem som förelagt vid uppdragets utförande.

© 2024 PricewaterhouseCoopers i Sverige AB. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB or PricewaterhouseCoopers AB which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.