



**Norrlandstingens
REGIONFÖRBUND**

Revisorerna i Norrlandstingens regionförbund

Grundläggande granskning år 2018

Richard Norberg
Revisionsdirektör
Region Västerbotten
April 2019

1. Sammanfattning	3
2. Inledning	4
2.1 Iakttagelser i 2017 års granskning	4
2.2 Yttrande över 2017 års granskning	5
2.3 Revisionsfrågor m.m.....	5
2.4 Revisionskriterier	6
2.5 Metod och avgränsning.....	6
3. Granskningens resultat	7
3.1 Granskning av verksamhetsplan och budget.....	7
3.2 Granskning av den löpande kontrollen	13
3.3 Styrning och kontroll över RCC Norr år 2018.....	15
3.4 Ny sjukvårdsregional struktur.....	18
3.5 Arbetet med en ny målbild för förbundet	19
3.6 Rekryteringen av ny förbundsdirektör	20
3.7 Granskning av delårsrapport	20
3.8 Granskning av årsredovisning.....	21
4. Uppföljning av tidigare iakttagelser	22
5. Svar på revisionsfrågor	23
5.1 Rekommendationer	24

1. Sammanfattning

Granskningen är inriktad mot om verksamheten år 2018 var genomförd i enlighet med förbundsordningen och de uppdrag, mål och aktiviteter som direktionen beslutat om. Granskningen är också inriktad mot direktionens styrning och kontroll.

Vi bedömer sammantaget att verksamheten genomfördes i enlighet med förbundsordningen och de uppdrag, mål och aktiviteter som direktionen beslutade om i sin verksamhetsplan för året. Några av aktiviteterna i verksamhetsplanen för år 2018 var inte tillräckligt avgränsade. För dessa är det svårt att värdera om resultaten var tillräckliga.

Vi bedömer att direktionen för år 2018 i allt väsentligt hade en tillräcklig styrning och kontroll. Vid sina sammanträden fick direktionen rapporter om arbetsläge m.m. I årsredovisningen följde direktionen upp uppdrag, mål och aktiviteter som var beslutade i verksamhetsplanen.

Vi bedömer att uppbyggnaden av den regionala kunskapsstyrningen i norra sjukvårdsregionen kan få stor inverkan på förbundets verksamhet. Det är angeläget att direktionen är aktiv i sin kontroll av att insatser från förbundet hålls inom de ramar som medlemmarna har beslutat om i förbundsordningen. Det är också angeläget att säkerställa att förbundet har nödvändiga resurser och förmåga att genomföra de uppdrag som gäller enligt förbundsordningen.

Med anledning av vår granskning lämnar vi följande rekommendation till direktionen:

- Fortsätt arbetet med att utveckla styrningen i verksamhetsplanen och uppföljningen i årsredovisningen. Se till att alla aktiviteter i verksamhetsplanen är avgränsade och mätbara. Utveckla uppföljningen i årsredovisningen av aktiviteterna.
- Besluta om en internkontrollplan.
- Besluta om ny arbetsordning och delegationsordning.

2. Inledning

Medlemmar i Norrlandstingens regionförbund (NRF) är regionerna Jämtland Härjedalen, Västernorrland och Norrbotten och Västerbotten. I december 2018 bytte förbundet namn till Norra sjukvårdsregionförbundet. Mot bakgrund av att denna granskning avser år 2018 använder vi i denna rapport det tidigare namnet på förbundet.

Förbundsordningen anger att NRF ska vara ett samverkansorgan i norra sjukvårdsregionen i syfte att tillvarata och utveckla gemensamma intressen inom hälso- och sjukvård, utbildning och forskning och därmed sammanhängande verksamheter. Medlemmarna har gett regionförbundet befogenhet att avtala om riks- och region-sjukvård.

Enligt förbundsordningen har NRF verksamhetsansvar för Regionalt cancercentrum norr (RCC Norr). Medlemmarna har gett befogenhet till förbundet att ingå avtal rörande RCC Norrs verksamhet.

Norrlandstingens regionförbund är organiserat som ett kommunalförbund med direktion. Det innebär att direktionen har ansvaret för den verksamhet som medlemmarna överlåtit till förbundet.

Förbundets revisorer ska årligen granska om förbundsdirektionen skött verksamheten på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. Uppdraget innebär också att revisorerna ska granska om räkenskaperna är rättvisande och om den interna kontrollen är tillräcklig.

2.1 lakttagelser i 2017 års granskning

Den grundläggande granskningen som genomfördes för år 2017 visade att verksamheten i allt väsentligt var genomförd i enlighet med förbundsordningen och de uppdrag, mål och aktiviteter som direktionen beslutat om i sin verksamhetsplan för året. Några av aktiviteterna i verksamhetsplanen var dock inte tillräckligt avgränsade och därför svåra att följa upp.

Revisorerna bedömde att direktionen för år 2017 i allt väsentligt hade en tillräcklig styrning och kontroll över lämnade uppdrag. Vid sina sammanträden fick direktionen rapporter om arbetsläge m.m. I årsredovisningen följde direktionen upp uppdrag, mål och aktiviteter som var beslutade i verksamhetsplanen.

Revisorerna bedömde att uppbyggnaden av den regionala kunskapsstyrningen i norra sjukvårdsregionen kunde få stor inverkan på förbundets verksamhet. Det var enligt revisorerna angeläget att direktionen var aktiv i sin kontroll av att insatser från förbundet hölls inom de ramar som medlemmarna hade beslutat om i förbundsordningen. Det var också angeläget att säkerställa att förbundet hade nödvändiga resurser och förmåga att genomföra de uppdrag som gällde enligt förbundsordningen.

Med anledning av granskningen lämnade revisorerna följande rekommendation till direktionen:

- Säkerställ att direktionens budget uppfyller kraven i kommunallagen. En förutsättning för att få underbudgetera är att det finns synnerliga skäl eller att det finns möjlighet till att nyttja resultatutjämningsfond.
- Se till att 2017 års underskott blir hanterat i enlighet med kommunallagen.
- Fortsätt arbetet med att utveckla styrningen i verksamhetsplanen och uppföljningen i årsredovisningen. Se till att alla aktiviteter i verksamhetsplanen är avgränsade och mätbara. Utveckla uppföljningen i årsredovisningen av aktiviteterna.
- Besluta om en internkontrollplan.

2.2 Yttrande över 2017 års granskning

I ett yttrande den 2 maj 2018 (Dnr 67/18) uppgav direktionen att förbundets budget skulle uppfylla kommunallagens krav. Av yttrandet framgick att direktionen hade gett förbundsdirektören i uppdrag att utreda hur eventuella underskott och eget kapital fortsättningsvis skulle hanteras. Förbundsdirektören hade också fått i uppdrag att utforma en mer detaljerad budget.

När det gällde målstyrning uppgav direktionen i yttrandet att förbundets kansli under år 2017 hade haft en dialog med revisionen om förbundets målstyrning. Direktionen informerade i yttrandet om att förbundet skulle fortsätta arbetet med att utveckla målstyrningen i syfte att se till att aktiviteter blev mer avgränsade och att uppföljningen utvecklades. Av yttrandet framgick också att direktionen hade gett i uppdrag till förbundsdirektören att påbörja arbete med att ta fram en internkontrollplan.

2.3 Revisionsfrågor m.m.

Denna grundläggande granskning är översiktlig. Syftet med granskningen är att ge underlag till revisorerna för deras ansvarsprövning av direktionen.

Den första revisionsfrågan som granskningen ska besvara är om verksamheten är genomförd i enlighet med förbundsordningen och om direktionens uppfyllelse av mål, riktlinjer beslut m.m. är tillräcklig.

Den andra revisionsfrågan är om direktionen har haft en tillräcklig styrning och kontroll över verksamheten inom sitt ansvarsområde. För denna del har vi formulerat följande underliggande revisionsfrågor:

- Är direktionens redovisning av måluppfyllelse, uppfyllelse av uppdrag m.m. tillräckligt utvecklad?
- Har direktionen metoder och system som säkerställer att beslut blir genomförda och regler efterlevs?

- Har direktionen agerat tillräckligt med anledning av rekommendationerna i föregående års granskning?

Med utgångspunkt av en riskanalys har revisorerna i sin revisionsplan för år 2018 beslutat att den grundläggande granskningen särskilt ska följa:

- Att direktionen har tillräcklig kontroll över arbetet med att bygga upp en regional plattform i norra sjukvårdsregionen för kunskapsstyrning. Att direktionen med anledning av detta arbete säkerställer att förbundets verksamhet hålls inom de uppdrag och befogenheter som förbundets medlemmar beslutat om i förbundsordningen. Direktionen ska också säkerställa och att förbundets kansli m.fl. har en tillräcklig förmåga att genomföra förbundets ordinarie verksamhet och de uppdrag som läggs på förbundet med anledning av uppbyggnaden av kunskapsstyrningen.
- Att direktionen avtalar om riks- och regionvård.
- Att direktionen har en tillräcklig styrning och kontroll över RCC Norr.
- Att direktionen beslutat om en budget som uppfyller kommunallagens krav.
- Att direktionen har tillräcklig kontroll över arbetet med att rekrytera en ny förbundsdirektör.

2.4 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Vi har främst utgått från nedanstående revisionskriterier:

- Kommunallagen.
- Lagen om kommunal redovisning.
- Förbundsordningen.

2.5 Metod och avgränsning

Granskningen är i första hand genomförd med hjälp av dokumentationsstudier av protokoll och styrande dokument (verksamhetsplan, delårsrapport och årsrapport). Avstämningar har gjorts med förbundsdirektören och förbundsekonom. Därutöver har vi genomfört ett seminarium den 18 september 2018 med revisorerna och företrädare för förbundet. Vid seminariet fick revisorerna bland annat information om förbundets delaktighet i arbetet med att utveckla en regional struktur för kunskapsstyrning.

Denna granskning omfattar inte granskning av bokslut eller kontroll av följsamhet till ekonomiadministrativa rutiner. Dessa områden granskas separat av EY på uppdrag av förbundets revisorer. Resultaten från EY:s granskning redovisas i separat rapport.

Granskningen är kvalitetssäkrad genom att förbundsdirektör och förbundsekonom har fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportutkast. Sakkunniga på revisionskontoren i regionerna Västernorrland och Jämtland Härjedalen samt sakkunnig på PwC för revisor från Region Norrbotten har också getts möjlighet att lämna synpunkter på rapportutkast.

3. Granskningens resultat

3.1 Granskning av verksamhetsplan och budget

3.1 Direktionens verksamhetsplan

Direktionen beslutade den 8 december 2017 om sin verksamhetsplan för åren 2018 - 2022. Verksamhetsplanen inleds med en översiktlig beskrivning av förbundets huvuduppgifter indelat i områden för *Regionsjukvård, Kompetensförsörjning/Utbildning och forskning, Folkhälsa, Regionalt cancercentrum Norr* och *Övrigt*.

I verksamhetsplanen beslutade direktionen om ett verksamhetsmål och ett antal prioriterade aktiviteter. Direktionens verksamhetsmål var att 100 procent av de prioriterade aktiviteterna skulle genomföras. Nedan finns en tabell med uppgift om dels prioriterade utvecklingsaktiviteter (aktivitet 1-6), dels om årligen prioriterade aktiviteter (aktivitet 7a-7f). Sammanlagt rör det sig om 12 aktiviteter för år 2018.

Prioriterade utvecklingsaktiviteter under år 2018 – 2020

Aktiviteter 1 - 6

Område	Aktiviteter
Arligen avtala om regionsjukvård vid NUS och övrig riks- och regionsjukvård	<u>Aktivitet 1</u> Under år 2018 upprätta nytt regionavtal för år 2019. Under år 2018 påbörja arbetet med att från år 2019 utforma nya avtal med Karolinska och Akademiska universitetssjukhuset. <i>Tabellen fortsätter på nästa sida</i>

Område	Aktiviteter
<p>Samordna arbetet med utvecklingen av den sjukvårdsregionala delen av det nationella systemet för kunskapsstyrning enligt överenskommelsen mellan landets regioner och landsting.</p>	<p><u>Aktivitet 2</u></p> <p>I takt med uppbyggnaden av den nationella kunskapsstyrningen skapa en motsvarande struktur i norra sjukvårdsregionen med bland annat sjukvårdsregionala programområden. Arbetet ska löpande redovisas för förbundsdirektionen.</p>
<p>Se över chefsrådets roll och arbete.</p>	<p><u>Aktivitet 3</u></p> <p>Utreda vilka roller, uppdrag och sammansättningar chefsråd ska ha i den kommande sjukvårdsregionala strukturen för kunskapsstyrning. Inom områden där sjukvårdsregionala programområden etablerats ska uppdrag till motsvarande chefsråd revideras.</p>
<p>Genom det folkhälsopolitiska programmet ska förbundsdirektionen få en tydligare roll som plattform för samordning av folkhälsoarbetet att folkhälsoarbetet får ett tydligare innehåll.</p> <p>Under 2018 ska förbundsdirektionen få en uppföljning av folkhälsoarbetet.</p>	<p><u>Aktivitet 4</u></p> <p>En uppföljning ska presenteras senast i december 2018.</p>
<p>Regionförbundet ska bidra till en förbättrad och ökad samverkan inom hälso- och sjukvård. Detta arbete bedrivs bland annat i projektform av olika huvudmän vilket ställer krav på systematik, tydlighet och effektivitet.</p>	<p><u>Aktivitet 5</u></p> <p>Samtliga projekt som påbörjas ska följa förbundets projekthanvisningar.</p>
<p>Former för det fortsatta samarbetet på sjukvårdsregional nivå.</p>	<p><u>Aktivitet 6</u></p> <p>Diskussion om former och omfattning på det sjukvårdsregionala samarbetet ska diskuteras på direktionens samtliga sammanträden år 2018.</p>

Arligen prioriterade aktiviteter. Aktiviteter 7a – 7f

Område	Aktiviteter
I maj varje år följa upp avtal med samtliga universitetssjukhus	<u>Aktivitet 7a</u> Redovisa uppföljning av volymer och kostnader för samtliga universitetssjukhus
Utveckla RCC Norr enligt angivna kriterier	<u>Aktivitet 7b</u> Verksamhetsplanen för RCC Norr ska innehålla mål och mått för RCC Norr.
Utveckla stöd till chefsamråden och uppföljning till chefsamråden i enlighet med framtagna riktlinjer.	<u>Aktivitet 7c</u> Chefsamråden ska årligen lämna en redovisning över det arbete som de genomfört under året.
Genom regionens företrädare i rikssjukvårdsnämnden tillvarata regionens intressen för riks-sjukvård.	<u>Aktivitet 7d</u> Regionens företrädare i rikssjukvårdsnämnden ska lämna muntliga rapporter till direktionen om arbetet i nämnden. Protokoll från rikssjukvårdsnämnden ska bifogas till direktionens protokoll.
Genom regionens företrädare i det nationella screeningrådet tillvarata regionens intressen för nationell screening.	<u>Aktivitet 7e</u> Regionens företrädare i screeningsrådet ska lämna muntliga rapporter till direktionen om det finns ny information. Relevant dokumentation från screeningsrådet ska bifogas till direktionens protokoll.
Genom regionens företrädare i den nationella huvudmannagruppen tillvarata regionens intressen.	<u>Aktivitet 7f</u> Regionens företrädare i den nationella huvudmannagruppen ska lämna muntliga rapporter om det finns ny information. Relevant dokumentation från huvudmannagruppen ska bifogas till direktionens protokoll.

3.2 Vår kommentar om verksamhetsmålen

Direktionen beslutade om ett mätbart verksamhetsmål och aktiviteter som skulle genomföras för att uppnå målet. Vi bedömer att verksamhetsplanen kan bli ett bättre styrverktyg genom att direktionen arbetar vidare med att omformulera, avgränsa eller specificera vissa av aktiviteterna.

3.3 Direktionens budget för år 2018

Enligt kommunallagen ska direktionen besluta om en treårig ekonomisk plan. Planen ska enligt kommunallagen också innehålla finansiella mål för god ekonomisk hushållning för planeringsperioden. Den verksamhetsplan med budget som direktionen beslutade om den 8 december 2017 för perioden 2018 – 2020 innehöll en ekonomisk plan för den kommande treårsperioden. Av verksamhetsplanen framgår att direktionens finansiella mål gäller för hela treårsperioden. I budgeten ingick budgeterade intäkterna och kostnaderna för RCC Norr, Visare Norr, projekt m.m.

I 2017 års grundläggande granskning uppmärksammade revisorerna att direktionen hade beslutat om en budget där kostnader översteg intäkter med 300 000 kronor. Enligt kommunallagen kan undantag från balanskravet endast göras om:

- Det finns synnerliga skäl.
- Medel från en resultatutjämningsfond kan tas i anspråk.

Revisorerna konstaterade att direktionen i samband med budgeteringen inte hade åberopat några synnerliga skäl för att budgetera underskott. Inte heller hade direktionen fastställt något regelverk för en resultatutjämningsfond.

För år 2017 redovisade förbundet ett underskott med 33 000 kronor. I förhållande till den underfinansierade budgeten var överskottet 267 000 kronor. I 2017 års granskning konstaterade revisorerna att kommunallagen ställde krav på att underskottet på 33 000 kronor återställdes inom en treårsperiod och att direktionen antog en åtgärdsplan om inte synnerliga skäl kunde åberopas. Med anledning av sina iakttagelser lämnade revisorerna följande rekommendationer:

- Säkerställ att direktionens budget uppfyller kraven i kommunallagen. En förutsättning för att få underbudgetera är att det finns synnerliga skäl eller att det finns möjlighet till att nyttja resultatutjämningsfond.
- Se till att 2017 års underskott blir hanterat i enlighet med kommunallagen.

I verksamhetsplanen och budgeten för år 2018 kan man läsa att ökat samverkansarbete inom framför allt området för kunskapsstyrning hade medfört ett ökat behov av temporära utredningar och projekt. Direktionen uppgav att det fanns synnerliga skäl som motiverade att dessa enstaka utredningar, uppdrag eller projekt finansierades med hjälp av eget kapital. I verksamhetsplanen uppgav direktionen att temporära utredningsarbeten och projekt för ca 300 000 kronor per år skulle finansieras med hjälp av det egna kapitalet. För år 2018 budgeterade direktionen att 311 000 kronor ur det egna kapitalet skulle användas för att finansiera sådana tempo-

rära utredningar eller projekt. Nedan återges direktionens budget för år 2018.

Budget för perioden 2018 – 2020, miljoner kronor

	Ar 2018	Ar 2019	Ar 2020
Intäkter	29 110	29 808	30 941
Personalkostnader	-3 193	-3 269	-3 389
Köpt verksamhet	-29 110	-29 808	-30 941
Övriga kostnader	-2 317	-2 372	-2 463
Bidrag från medlemmar	5 199	5 323	5 526
Nyttjande av eget kapital	0,311	0,318	0,326
Budgeterat resultat	0	0	0
Eget kapital	1 644	1 326	1 000

Källa: Förbundsdirektionens verksamhetsplan och budget för åren 2018 - 2020

Av tabellen framgår att direktionen för perioden planerade att minska det egna kapitalet från 1 644 000 kronor år 2018 till 1 miljon kronor år 2020.

I sitt yttrande över 2017 års granskning uppgav direktionen att den skulle se till att kommande budgetar skulle uppfylla kommunallagens krav (NRF Dnr 067/18). Direktionen gav i uppdrag till förbundsdirektören att utreda hur eventuella underskott och eget kapital fortsättningsvis skulle hanteras.

Den 5 december 2018, 99§, rapporterade förbundsdirektören uppdraget till direktionen. Förbundsdirektören redovisade att förbundets kansli hade fått vägledning från Rådet för kommunal redovisning (RkR). En representant för rådet rekommenderade förbundet att åberopa synnerliga skäl med hänvisning till förbundets goda finansiella ställning. I den utredning som förbundets kansli hade tagit fram fanns en sammanfattande redogörelse om vad förarbetena (prop. 2003/2004:105) uppgav var synnerliga skäl:

- Större omstruktureringskostnader i syfte att uppnå god ekonomisk hushållning. Det avser kostnader som inte är ordinarie verksamhet.
- Kommuner och landsting med stark finansiell ställning. Om en finansiell analys visar att det finns ett eget kapital med realiserbara tillgångar av en omfattning som överstiger rimliga krav på finansiell handlingsberedskap, ska en minskning av kapitalet kunna göras på ett planerat sätt. Det är då möjligt att anta finansiella mål som anger att det egna kapitalet får minska. För att en minskning av kapitalet ska inte

ska bryta mot kravet på god ekonomisk hushållning ska det finnas kapital som täcker hela pensionsåtagandet. Därutöver ska det finnas en buffert med realiserbara tillgångar som kan användas för delfinansiering av framtida investeringar. När dessa delar är täckta ska de egna förutsättningarna definieras utifrån skuldsättning samt övrig risk som påverkar på penningflödet. En eventuell minskning av det egna kapitalet, med de förutsättningar som anges ovan, kan göras via de finansiella mål som ska upprättas i budgeten. Det innebär att man kan budgetera med underskott i resultaträkningen och med minskning av det egna kapitalet. Ett underskott som uppkommer i bokslutet, som inte är budgeterat eller inte ligger i linje med antagna finansiella mål, kan enligt propositionen inte betraktas som ett synnerligt skäl med hänvisning till stark finansiell ställning.

Med anledning av utredningen föreslog förbundsdirektören att direktionen skulle besluta om reviderade mål och riktlinjer för förbundets hantering av det egna kapitalet. I enlighet med förbundsdirektörens förslag beslutade direktionen den 5 december 2018, 99§, om följande riktlinjer:

”Enligt KL 11 kap 5 § kan ett undantag göras från balanskravet om det finns synnerliga skäl. Ett av dessa synnerliga skäl är en stark finansiell ställning, det medger en budgetering som tillåter att det egna kapitalet minskar. Om NRF enligt finansiell analys förväntas uppnå de finansiella målen som avser investeringar, likviditet och eget kapital, bedöms NRF ha en stark finansiell ställning. Det innebär att det finns eget kapital av en omfattning som överstiger rimliga krav på finansiell handlingsberedskap.

I de fall NRF bedöms ha en stark finansiell ställning och har medel som överstiger 1 000 000 kr från tidigare verksamhetsår, kan de överföras till en kommande periods budget när det finns synnerliga skäl som angivits i Verksamhetsplanen. Med synnerliga skäl menas i ett sådant fall tillfälliga kostnader som är relaterade till finansiering av enstaka utredningar, uppdrag eller projekt. I avsnittet Ekonomiska ramar beskrivs i ett sådant fall budgeterat belopp samt vad det avses att användas till under den kommande perioden.

Finansiella riktlinjer för kunskapsstyrning

Medlen som avser kunskapsstyrning hanteras separat, skilt från NRFs finansiella medel. Eventuella över- eller underskott regleras gentemot medlemmarna. Ett överskott balanseras till kommande år. Ett underskott täcks genom att medlemmarna tillskjuter mer medel.

Finansiella riktlinjer för forskningsanslaget Visare Norr

Om det finns ett överskott från Visare Norrs forskningsmedel efter avslutat verksamhetsår, kan FoUU-rådet, med ett särskilt beslut, betala ut beloppet som forskningsmedel det påföljande verksamhetsåret.”

3.4 Vår kommentar om budgeten

Det är positivt att direktionen beslutade om en budget med en treårig ekonomisk plan inklusive finansiella mål för hela perioden. Det är också positivt att budgeten inkluderade budgeterade intäkter och kostnader för RCC Norr, Visare Norr m.fl.

I 2017 års granskning rekommenderade vi att direktionen skulle bli tydligare med att ange under vilka förutsättningar eget kapital kunde användas. Vi noterar att direktionen i sin budget för år 2018 tydligt angav att den skulle nyttja eget kapital för finansiering av temporär verksamhet. Direktionen angav att ökat samverkansarbete inom området för kunskapsstyrning medförde ökat behov av utredningar och projektverksamhet och att det fanns synnerliga skäl som motiverade att dessa insatser finansierades med hjälp av det egna kapitalet. Av direktionens budget framgick också att det egna kapitalet översteg 1 miljon kronor vilket var ett av direktionens finansiella mål.

Det är bra att direktionen gav i uppdrag till förbundsdirektören att utreda hur underskott och eget kapital fortsättningsvis skulle hanteras av förbundet. Vi är positiva till att direktionen i december 2018 beslutade om reviderade riktlinjer hanteringen av det egna kapitalet.

3.2 Granskning av den löpande kontrollen

Under år 2018 hade förbundsdirektionen 4 protokollförda sammanträden. Av tabellen nedan framgår att direktionen för år 2018 beslutat om väsentliga styrdokument.

Styrdokument	Beslut	Vår kommentar
Regionavtal år 2018	Ja	2017-12-08, §100 2018-05-16, §35 (justering av text) 2018-05-16, §36 (justering av prislista i regionavtalet)
Regional utvecklingsplan för cancervården 2016 - 2018	Ja	2016-06-01, §47
Kompetensförsörjningsplan för cancervården 2014 – 2018	Ja	2014-12-02, §67
Regional plan för nivåstrukturering av cancervården 2016 - 2018	Ja	2016-09-21, §72
Verksamhetsplan och budget år 2018	Ja	2017-12-08, §99

Tabellen fortsätter på nästa sida

Styrdokument	Beslut	Vår kommentar
Verksamhetsplan och budget för RCC Norr år 2018	Ja	2017-12-08, §98
Rutin för uppsikt	Ja	2018-09-19, §69 (avser nationella uppdrag)
Arbetsordning	Ja	2015-05-19, §43 I arbetsordningen hänvisar dock direktionen till paragrafer i den gamla kommunallagen.
Förteckning över direktionens utskott, beredningar och samarbetsgrupper	Ja	Organisationsskiss finns i årsredovisningen. Direktionen beslutade 3028-03-22, 16§, att avskaffa den politiska referensgruppen för forskning. Dessa hanteras politiskt fortsättningsvis av direktionen.
Delegationsordning	Ja	2017-12-08, §104 I delegationsordningen hänvisar dock direktionen till paragrafer i den gamla kommunallagen.
Attestordning	Ja	2017-12-08, §104 2018-09-19, §76 (revidering)
Dokumenthanteringsplan	Ja	2016-06-01, §54
Delårsrapport 2017	Ja	2018-09-19, 66§
Årsredovisning år 2017	Ja	2018-03-28, §5

En genomgång av protokollen visar att dessa var informativa och välskrivna. I protokollen finns det ärendetexter och hänvisningar till diariet förda underlag. Av protokollen framgår tydligt vilka beslut som direktionen tog vid sina sammanträden. Genomgången av protokollen visar att direktionen vid sina sammanträden under året fick rapporter med resultat och sammanställningar av arbetsläge m.m. för de olika uppdragen och aktiviteterna. Vid sina sammanträden fick direktionen även sammanställningar över vilka uppdrag som direktionen hade lämnat till förbundsdirektören och när dessa uppdrag var återrapporterade.

Vår kommentar

Vi bedömer att direktionen för år 2018 beslutade om väsentliga styrdokument och hade en tillräcklig löpande kontroll över de mål, uppdrag och aktiviteter som direktionen beslutat om. Det är god ordning på protokoll och tillhörande bilagor. Mot bakgrund av att

förbundet vuxit i omfattning och förväntas växa ytterligare rekommenderar vi att styrelsen beslutar om en internkontrollplan i syfte att kontrollera följsamhet till regler och rutiner. Vi rekommenderar också att direktionen beslutar om ny arbetsordning och delegationsordning.

3.3 Styrning och kontroll över RCC Norr år 2018

Bakgrund

För att stärka cancervården i Sverige har Socialdepartementet tagit initiativ till att bilda 6 regionala cancercentrum (RCC). Socialdepartementet har fastslagit vilka utgångspunkter som gäller för dessa cancercentrum och vilka planer som ett RCC måste besluta om. Hösten 2011 beslutade medlemmarna i Norrlandstingens regionförbund om att bilda RCC Norr.

Direktionen har uppdragit till Västerbottens läns landsting att driva verksamheten vid RCC Norr. Uppdraget regleras med ett avtal mellan förbundet och landstinget. Avtalet är senast reviderat i februari 2016 (dnr 033/16). Av avtalet framgår att Västerbottens läns landsting ska driva verksamheten vid RCC Norr inom de ekonomiska ramar och de styrdokument som beslutas av direktionen.

Verksamhetsplan och årsrapport

Den 8 december 2017, §98, beslutade direktionen om verksamhetsplan och budget för år 2018 för RCC Norr. Verksamhetsplanen utgick från de 10 kriterier som Socialdepartementet beslutat skulle utmärka ett RCC. I verksamhetsplanen fanns också en vision för cancervården i den norra sjukvårdsregionen: *Likvärdig och tillgänglig cancervård i hela Norrland med spets och bredd*. I verksamhetsplanen kunde man bland annat läsa att cancervård i glesbygd var ett särskilt profilmråde i norra sjukvårdsregionen.

Den 28 mars 2019 beslutade direktionen om en årsrapport 2018 för RCC Norr. För år 2018 omsatte RCC Norr ca 24,2 miljoner kronor. Verksamheten finansierades dels av förbundets medlemmar, baserat på befolkningsunderlag i respektive län, dels med hjälp av statsbidrag.

Vid utgången av år 2018 hade RCC Norr ett 30-tal anställda. Därutöver fanns det drygt 20-talet processledare i RCC Norr:s organisation. De var anställda inom någon av medlemmarnas organisationer men delfinansierades av RCC Norr. På motsvarande sätt delfinansierade RCC Norr också forskningssamordnare, samordnare för kontaktsköterskor och projektledare.

En genomgång av årsrapporten visar att direktionen följde upp de mål, uppdrag och aktiviteter som fanns angivna i verksamhetsplanen. I årsrapporten kan man läsa att verksamheten överlag under året blev genomförd i enlighet med beslutade planer. I rapporten

finns också en ekonomisk redovisning med kommentarer till det ekonomiska resultatet.

Sjukvårdsregional cancerplan

I enlighet med Socialdepartementets anvisningar och förbundsordningen beslutade direktionen i juni 2016 om en regional utvecklingsplan för cancervården för åren 2016 - 2018. Den 8 december 2017, §97 följde direktionen upp utvecklingsplanen för perioden 2016 – 2018. Uppföljningen visade att cancervården generellt utvecklades positivt i regionen. Ett problem som togs upp i uppföljningen var dock att otillräckliga operations- och vårdplatsresurser hade bidragit till längre ledtider i vårdprocesserna.

Den 5 december 2018, §100, godkände direktionen ett förslag till sjukvårdsregional cancerplan för perioden 2019 – 2021. Förslaget till ny plan skickade direktionen till medlemmarna med uppdrag att ta fram handlingsplaner. Den 22 maj 2019 ska direktionen fastställa utvecklingsplanen tillsammans med regionernas handlingsplaner.

Förslaget till sjukvårdsregional cancerplanen för år 2019 – 2021 omfattar innehållsmässigt det som tidigare ingick i de tre separata planerna: regional utvecklingsplan, kompetensförsörjningsplan och nivåstruktureringsplan. När regionala cancercentrum bildades år 2011 ställde Socialstyrelsen krav på att det under en uppbyggnadsfas skulle finnas tre sådana separata planer. Något sådant krav finns inte längre. För att slippa dubbelarbete har styrgruppen för RCC Norr beslutat att samla planeringen en gemensam plan – den sjukvårdsregionala cancerplanen. Nedan finns uppgifter om hur direktionen hanterade den regionala kompetensförsörjningsplanen och planen för nivåstruktureringsplan.

Regional kompetensförsörjningsplan

I december 2014 beslutade direktionen om en regional kompetensförsörjningsplan för cancervården för perioden 2014 – 2018. I planen fanns det olika förslag för att förbättra kompetensförsörjningssituationen i regionen. I planen fanns det fyra mål för arbetet med kompetensförsörjning inom cancerområdet:

1. Tillräckligt antal utbildningstjänster för specialläkare.
2. Ökade incitament för utbildning till specialistsjuksköterskor.
3. Ändrade arbetsätt för att optimera nyttjandet av kompetenser.
4. Hög akademisk nivå.

Den 8 december 2017, §97, fick direktionen en rapport om arbetsläge m.m. med koppling till de fyra målen i kompetensförsörjningsplanen. Uppföljningen visade att det pågick olika former av åtgärder. Bland annat genomfördes regionala samverkansprojekt

inom patologi och bild- och funktionsmedicin. Inom flera specialområden var det dock fortsatt brist på personal.

Plan för nivåstrukturering av cancervård

I september 2016 beslutade direktionen om en reviderad regional utvecklingsplan för nivåstrukturering av cancervården för åren 2016 - 2018. Direktionen skickade planen till medlemmarna för beslut om de delar som handlade om landstingens och regionernas interna nivåstrukturering. Enligt uppgifter i den regionala utvecklingsplanen ska den reviderade planen för nivåstrukturering för åren 2016 – 2018 följas upp under år 2019.

Direktionens löpande kontroll av RCC Norr

En genomgång av direktionens protokoll visar att direktionen vid tre tillfällen under år 2018 fick muntlig information om verksamheten vid RCC Norr:

- Den 22 mars 2018. Information om:
 - Överenskommelse mellan staten och SKL – Kortare väntetider i cancervården 2018.
 - Årsrapport RCC Norr.
 - Verksamhetsberättelse RCC Norrs patientråd.

- Den 19 september 2018. Information om:
 - Överenskommelse för väntetidssatsningen år 2018.
 - Screening.
 - Min vårdplan.
 - PET-CT.
 - Ökade kostnader för INCA (är ett informationsnätverk för cancervården).

- Den 5 december 2018. Information i samband med beslut om preliminär regional utvecklingsplan för åren 2019 – 2021 och verksamhetsplan för år 2019.

Vår kommentar

Granskningen visar att direktionen för år 2018 hade beslutade planer för styrningen av RCC Norr. Planerna är strukturerade utifrån RCC Norrs uppdrag i förbundsordningen och Socialdepartementets kriterier. Med hjälp av en årsrapport följde direktionen upp verksamhetsplanen för år 2018. Vid tre tillfällen under år 2018 fick direktionen muntliga dragningar om verksamheten vid RCC Norr. För perioden 2019 – 2021 har direktionen beslutat om en preliminär regional utvecklingsplan. Vi bedömer att direktionen för år 2018 i allt väsentligt hade en tillräcklig styrning och kontroll över RCC Norr.

3.4 Ny sjukvårdsregional struktur

På initiativ av Sveriges kommuner och landsting beslutade år 2017 landsting och regioner att delta i en sammanhållen struktur för kunskapsstyrning. Under hösten 2017 utarbetade företrädare för landstingen och regionerna tillsammans med SKL ett förslag till organisationsstruktur och styrmodell. Förslaget var att ett 20-tal programområden (NPO) för olika sjukdomsgrupper skulle bildas. Ansvaret för de olika programområdena skulle fördelas mellan landstingen och regionerna. Förslaget innebar också att sju samverkansgrupper skulle bildas för bland annat kvalitetsregister, patientsäkerhet och läkemedel. SKL rekommenderade landstingen och regionerna att anpassa sina sjukvårdsregionala och lokala kunskapsorganisationer till den nationella struktur som var på väg att byggas upp. Av överenskommelsen som samtliga landsting och regioner ställde sig bakom framgick att respektive sjukvårdsregion skulle tillhandahålla processtöd för 2-3 nationella programområden.

Av direktionens protokoll från år 2017 framgick att det bland förbundets medlemmar fördes en diskussion om att NRF skulle bli plattform för den regionala kunskapsstyrningen som byggdes upp i den norra sjukvårdsregionen. Med anledning av detta gav direktionen den 27 september 2017, §75, i uppdrag till förbundsdirektören att initiera en översyn av förbundsordningen. I direktionens verksamhetsplan för år 2018 kunde man läsa att NRF skulle arbeta med att bygga upp den sjukvårdsregionala delen av kunskapsstyrningen i norra sjukvårdsregionen. I ett första steg skulle den norra sjukvårdsregionen tillhandahålla ordförande och processledare för 2-3 programområden med hjälp av tjänsteköp från förbundets medlemmar. I verksamhetsplanen kunde man läsa att resursbehovet ännu inte var helt klarlagt. Enligt verksamhetsplanen hade förbundets medlemmar uttryckt att de planerade att avsätta medel för ca 2,5 årsarbeten motsvarande maximalt 2 miljoner kronor.

I förbundsdirektörens rapport till direktionens sammanträde den 16 maj 2018, §53, kan man läsa att de flesta nationella programområden (NPO) hade inlett sina arbeten. Enligt rapporten var den norra sjukvårdsregionen värd för områdena endokrinologi och levnadsvanor. Vid sitt sammanträde den 19 september, §84, fick direktionen information om att förbundsdirektören hade rekryterat två processledare för norra sjukvårdsregionens programområden. Enligt informationen fanns det en målsättning att sex regionala programområden (RPO) skulle bildas under hösten 2018. Den 5 december 2018, §98, gav direktionen i uppdrag till förbundsdirektören att upprätta finansieringsförbindelser med förbundets medlemmar om finansieringen år 2018 och 2019 av de två processledarna som hade rekryterats.

En del av den nationella strukturen för kunskapsstyrning som är under utveckling är bildandet av 6 regionala stödcentrum för psykisk ohälsa (RCPH). För detta ändamål undertecknades år 2017 en överenskommelse mellan staten och SKL. Överenskommelsen in-

nebar att den norra sjukvårdsregionen år 2017 tilldelades 6 miljoner kronor. Av överenskommelsen framgår att minst 30 procent av pengarna skulle användas för samverkan med kommunerna. Mot bakgrund av att NRF inte hade befogenhet att teckna något avtal med SKL om uppbyggnaden av RCPH undertecknades avtalet av förbundets medlemmar.

Den 27 september 2017, §74, gav direktionen i uppdrag till förbundsdirektören att initiera ett projekt för att etablera RCPH. I förbundets årsredovisning 2017 kunde man läsa att förbundsdirektören hade tagit fram projektdirektiv för en första etableringsperiod från november 2017 till april 2018. Enligt årsredovisningen hade även en styrgrupp bildats med företrädare för landsting och kommuner och ett avtal hade slutits för tjänsteköp av projektresurser. I maj 2018 fick styrgruppen en rapport som skulle ligga till grund för det fortsatta arbetet med etableringen.

Den 19 september 2018, §84, fick direktionen information om arbetet med att etablera RCHP. För att projektet bättre skulle passa in i det övriga systemet för kunskapsstyrning hade projektet bytt namn till RPO psykisk hälsa. Av rapporteringen till direktionen framkom bland annat att den utredning som var framtagen i maj 2018 hade visat att företrädare för kommunerna var tveksamma till att delta i en samverkan på sjukvårdsregional nivå. Den 5 december 2018, §117, fick direktionen information om att det pågick arbete med att rekrytera en processledare för RPO psykisk hälsa.

Vår kommentar

Vi bedömer att uppbyggnaden av den sjukvårdsregionala kunskapsstyrningen i norra sjukvårdsregionen kan få stor inverkan på förbundets verksamhet. Det är angeläget att direktionen är aktiv i sin kontroll av att insatser från förbundet hålls inom de ramar som medlemmarna beslutat om i förbundsordningen. Det är också angeläget att säkerställa att förbundet har nödvändiga resurser och förmåga att genomföra de uppdrag som gäller enligt förbundsordningen.

3.5 Arbetet med en ny målbild för förbundet

Med anledning av att det i norra sjukvårdsregionen fanns ett behov av utökad samverkan gav direktionen i maj 2017 i uppdrag till förbundsdirektören att redovisa förslag på olika aktiviteter för utökad samverkan. Med anledning av det ökade behovet av samverkan gav direktionen den 27 september 2017, §75, också i uppdrag till förbundsdirektören att initiera en översyn av förbundsordningen.

I december 2017 gav direktionen klartecken till förbundsdirektören att gå vidare i arbetet med att lämna förslag på en gemensam målbild för förbundet. Den 16 maj 2018, §37, beslutade direktionen att rekommendera förbundets medlemmar att i sina styrdokument för år 2019 föra in följande målbild:

”För att åstadkomma en god, tillgänglig och jämlik vård för våra medborgare krävs en utveckling av den sjukvårdsregionala samverkan. Våra fyra regioner i norr har gemensamma utmaningar när det gäller såväl geografi som demografi och kompetensförsörjning. Med en gemensam utveckling av hela systemet för hälso- och sjukvård och ett gemensamt säkerställande och stärkande av universitetssjukvården i norra sjukvårdsregionen ökar möjligheterna att skapa värde för våra patienter och medborgare. Ett gemensamt system för kunskapsstyrning, samverkan kring forskning och kompetensförsörjning liksom samverkan kring ledning och styrning är alla viktiga delar i detta.”

Den 19 september 2018 fastställde direktionen en process för arbetet med att revidera förbundsordningen. Den 5 december 2018, §104, beslutade direktionen om ett förslag till reviderad förbundsordning. Av direktionens protokoll framgår att medlemmarna under år 2019 skulle ta ställning till den föreslagna förbundsordningen.

3.6 Rekryteringen av ny förbundsdirektör

Av direktionens protokoll från den 16 maj 2018, §45, framgår att förbundsdirektören hade meddelat att han lämnade sin anställning i förbundet. Direktionen gav arbetsutskottet i uppdrag att ansvara för rekryteringen av ny förbundsdirektör. Region Norrbotten fick i uppdrag att svara för tjänstemannastödet i rekryteringsarbetet. Den 19 september 2018, §75, noterade direktionen att en ny förbundsdirektör var rekryterad.

3.7 Granskning av delårsrapport

Krav på delårsrapporten

Enligt kommunallagen (11 kap. 16§) och lagen om kommunal redovisning (13 kap. 1§) ska förbundsdirektionen upprätta minst en delårsrapport. Delårsrapporten ska behandlas av medlemmarnas fullmäktige. Direktionens delårsrapport ska ge svar på frågan om direktionen håller sig till de beslut och direktiv som direktionen beslutat om för förbundet. Delårsrapporten ska också innehålla prognoser om det är troligt att direktionens mål, uppdrag och aktiviteter kommer att uppnås vid årets slut.

Direktionen ansvarar för att verksamheten bedrivs i enlighet med mål, beslut, riktlinjer och föreskrifter som gäller för verksamheten. Direktionen ansvarar också för åiterrapporteringen till medlemmarnas fullmäktige. Revisorerna ska bedöma om resultatet i delårsrapporten är förenligt med de mål, uppdrag och aktiviteter som direktionen beslutat om för förbundet.

Revisorernas bedömning

Granskningen av förbundets delårsrapport per augusti 2018 visade att direktionen redogjorde för väsentliga händelser. Redovisningen var informativ och välskriven. Direktionen gjorde också tydliga bedömningar av måluppfyllelsen. Direktionen bedömde att mål skulle vara uppfyllda och att prioriterade aktiviteter skulle vara genomförda vid årets slut. Revisorerna gjorde ingen annan bedömning om måluppfyllelsen vid årets slut.

Revisorerna bedömde att redovisningen av resultaten i vissa delar kunde utvecklas och lämnade följande rekommendationer till direktionen:

- Se till att direktionens budget och årets negativa ekonomiska resultat hanteras i enlighet med kommunallagen.
- Fortsätt arbetet med att utveckla styrningen i verksamhetsplanen med hjälp av uppföljningsbara mål och aktiviteter.

3.8 Granskning av årsredovisning

Krav på årsredovisningen

Förvaltningsberättelsen ska innehålla en översikt över utvecklingen av förbundets verksamhet. I förvaltningsberättelsen ska direktionen redovisa händelser som är väsentliga och betydelse för styrningen och uppföljningen. Direktionen ska även utvärdera om mål och riktlinjer har uppnåtts och följts.

Direktionens redovisning

I årsredovisningen för år 2018 redogjorde direktionen för bland annat följande händelser under året:

- Direktionen hade beslutat om ett förslag till reviderad förbundsordning för beslut av medlemmarna.
- Förbundsdirektören hade fått i uppdrag att tillsammans med medlemmarnas regiondirektörer arbeta fram förslag till principer och strategier för sjukvårdsregional nivåstrukturering.
- Förbundet hade förlängt samarbetsavtalet med Uppsala akademiska sjukhus med ett år.
- Förbundets samarbetsavtal med Karolinska universitetssjukhuset gick ut den 31 december 2018. Den 5 december 2018 hade direktionen beslutat om nytt samarbetsavtal för år 2018. Till följd av ny information om ökade kostnader kom företrädare för förbundet och för Karolinska universitetssjukhuset överens om att ta fram ett nytt förslag till samverkansavtal. Detta förslag ska direktionen enligt årsredovisningen ta ställning till den 28 mars 2019.

- Uppgift om att direktionen rekommenderat medlemmarna att ställa sig bakom förslag till gemensam utvecklingsplan för trombecktomi vid akut stroke i norra sjukvårdsregionen.
- Arbetet med att bygga upp struktur för regional kunskapsstyrning.
- Information om ett projekt i samarbete mellan Regionala Samrådsgruppen för Kunskapsstyrning (RSK) och Registercentrum i Norr (RC Norr). Projektet har namnet Norrlandtingens uppföljning och Analys (NORA). Projektet pågick under år 2018 och skulle avslutas för att övergå till ordinarie verksamhet.

I årsredovisningen beskrev direktionen förbundets organisation och vad olika råd och grupper arbetat med under år 2018. I årsredovisningen fanns också avsnitt med ekonomisk redovisning och redovisning av måluppfyllelse. Direktionen redovisade att i stort sätt alla aktiviteter som var kopplade till verksamhetsmålet var genomförda.

I bilagor redovisades måluppfyllelsen för aktiviteter samt årsrapporten 2018 för RCC Norr. För år 2018 redovisade förbundet ett ekonomiskt resultat på 190 000 kronor. Föregående års negativa balanskrav uppgick till 33 000 kronor. Detta underskott återställdes år 2018.

Vår kommentar

Vår granskning visar att förvaltningsberättelsen innehöll en översikt över utvecklingen av förbundets verksamhet. I förvaltningsberättelsen redovisade direktionen händelser som var väsentliga och hade betydelse för styrningen och uppföljningen.

Vår granskning visar också att direktionen stämde av de aktiviteter som de beslutat om i sin verksamhetsplan. Vi har i flera år rekommenderat att direktionen ser över några av aktiviteterna och gör dem mera avgränsade och mätbara. Vi kan för år 2018 inte så någon förbättring inom det området. För några av aktiviteterna var uppföljningen i årsredovisningen inte tillräckligt tydlig.

4. Uppföljning av tidigare iakttagelser

I tabellen nedan har vi sammanfattat vilka åtgärder direktionen vidtagit med anledning av rekommendationer i 2017 års grundläggande granskning.

Uppföljning av rekommendationer år 2017

Rekommendationer År 2017	Vår kommentar år 2018
Säkerställ att direktionens budget uppfyller kraven i kommunallagen. En förutsättning för att få underbudgetera är att det finns synnerliga skäl eller att det finns möjlighet till att nyttja resultatutjämningsfond.	Ja. Direktionen har i budgeten för år 2018 angett synnerliga skäl.
Se till att 2017 års underskott blir hanterat i enlighet med kommunallagen.	Ja. Föregående års negativa balanskrav uppgick till 33 000 kronor. Detta underskott återställdes år 2018. Se mer i EY:s granskning av årsbokslutet.
Fortsätt arbetet med att utveckla styrningen i verksamhetsplanen och uppföljningen i årsredovisningen. Se till att alla aktiviteter i verksamhetsplanen är avgränsade och mätbara. Utveckla uppföljningen i årsredovisningen av aktiviteterna.	Nej. Styrningen och uppföljningen med hjälp av mål och aktiviteter utvecklades inte för år 2018.
Besluta om en internkontrollplan.	Nej. Direktionen har gett ett uppdrag till förbundsdirektören att påbörja arbete med att ta fram förslag till internkontrollplan. Detta arbete hade dock inte kommit igång för år 2018.

Vår kommentar

Direktionen vidtog delvis åtgärder med anledning av rekommendationer i 2017 års granskning.

5. Svar på revisionsfrågor

Vi bedömer att verksamheten år 2018 genomfördes i enlighet med förbundsordningen och de uppdrag och aktiviteter som direktionen beslutade om i sin verksamhetsplan för året.

Vi bedömer att direktionen i allt väsentligt hade en tillräcklig styrning och kontroll. Vid sina sammanträden har direktionen fått rapporter om arbetsläge m.m. I årsredovisningen har direktionen följt upp uppdrag och aktiviteter som man beslutade om i verksamhetsplanen.

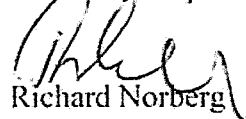
Revisionsfråga	Bedömning	Vår kommentar
Är direktionens redovisning av måluppfyllelse, uppfyllelse av uppdrag m.m. tillräckligt utvecklad?	Delvis	Vissa aktiviteter bör avgränsas och göras mätbara. Uppföljningen i årsredovisningen av aktiviteterna bör utvecklas.
Har direktionen metoder och system som säkerställer att beslut blir genomförda och regler efterlevs?	Ja	Direktionen har system för att ha kontroll över att uppdrag m.m. blir genomförda. Mot bakgrund av att förbundet växer bör direktionen besluta om en internkontrollplan.
Har direktionen agerat tillräckligt med anledning av rekommendationerna i föregående års granskning?	Delvis	Inom vissa svagheter som uppmärksammades i 2017 års granskning kvarstår.

5.1 Rekommendationer

Med anledning av våra iakttagelser lämnar vi följande rekommendationer till direktionen:

- Fortsätt arbetet med att utveckla styrningen i verksamhetsplanen och uppföljningen i årsredovisningen. Se till att alla aktiviteter i verksamhetsplanen är avgränsade och mätbara. Utveckla uppföljningen i årsredovisningen av aktiviteterna.
- Besluta om en internkontrollplan.
- Besluta om ny arbetsordning och delegationsordning.

Umeå, den 2 april 2019



Richard Norberg
Certifierad kommunal revisor