



Revisorerna i Norra sjukvårdsregionförbund

# Grundläggande granskning år 2019

Richard Norberg  
Revisionsdirektör  
Region Västerbotten  
Mars 2020

<b>Richard Norber</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Inledning</b> .....	<b>4</b>
2.1 Iakttagelser i 2018 års granskning .....	4
2.3 Revisionsfrågor .....	5
2.4 Revisionskriterier .....	6
2.5 Metod och avgränsning .....	6
<b>3. Granskningens resultat</b> .....	<b>7</b>
3.1 Granskning av verksamhetsplan och budget .....	7
3.2 Granskning av den löpande kontrollen .....	12
3.3 Styrning och kontroll över RCC Norr .....	13
3.4 Ny sjukvårdsregional struktur .....	15
3.7 Granskning av delårsrapport .....	17
3.8 Granskning av årsredovisning .....	18
<b>4. Uppföljning av tidigare iakttagelser</b> .....	<b>21</b>
<b>5. Svar på revisionsfrågor</b> .....	<b>22</b>

## **1. Sammanfattning**

Vi bedömer att verksamheten år 2019 genomfördes i enlighet med förbundsordningen och de uppdrag, mål och aktiviteter som direktionsen beslutade om i sin verksamhetsplan för året. Några av aktiviteterna i verksamhetsplanen var dock inte tillräckligt avgränsade. För dessa är det svårt att värdera om resultaten var tillräckliga.

Vi bedömer att direktionsen för år 2019 i allt väsentligt hade en tillräcklig styrning och kontroll. Direktionsen beslutade om grundläggande styrdokument. Vid sina sammanträden fick direktionsen rapporter om arbetsläge m.m. I årsredovisningen följde direktionsen upp uppdrag, mål och aktiviteter som de beslutade om i verksamhetsplanen.

## 2. Inledning

Norra sjukvårdsregionförbundet (NRF) är ett samverkansorgan i norra sjukvårdsregionen med 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 regionsjukvård.

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

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

Direktionen ansvarar för att verksamheten bedrivs i enlighet med mål, beslut, riktlinjer och föreskrifter som gäller för verksamheten. Direktionen ansvarar också för återrapporteringen till medlemmarnas fullmäktige.

Revisorerna ska enligt kommunallagen årligen granska direktionen. Revisorerna ska pröva om direktionen säkerställt att verksamheten är genomförd på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaper är rättvisande och om den interna kontrollen är tillräcklig.

Enligt God sed i kommunal verksamhet ska revisorerna genomföra en grundläggande granskning av styrelser och nämnder. Granskningen ska ge underlag för att bedöma om styrningen, uppföljningen, kontrollen samt måluppfyllelsen (resultat, prestationer med mera) är tillräcklig.

### 2.1 Iakttagelser i 2018 års granskning

Den grundläggande granskningen år 2018 visade att direktionen i allt väsentligt hade en tillräcklig styrning och kontroll. Verksamheten var genomförd i enlighet med förbundsordningen och de uppdrag, mål och aktiviteter som direktionen hade beslutat om i sin verksamhetsplan för året.

En tillbakablick visade att förbundet under de senaste åren hade vuxit med fler uppdrag grupper, råd med mera. Efter rekommendationer från revisorerna hade direktionen påbörjat ett arbete med att se över sin styrning och uppföljning. Granskningen år 2018 visade att detta utvecklingsarbete hade stannat upp under året.

Revisorerna bedömde att uppbyggnaden av en regionala kunskapsstyrningen i norra sjukvårdsregionen kunde få stor inverkan på förbundets verksamhet. För olika sjukdomsgrupper inom ett 20-tal programområden var en struktur på väg att byggas upp. Därutöver hade även samverkansgrupper bildats för bland annat kvalitetsregister, patientsäkerhet och läkemedel. Med anledningen av kun-

skapsstyrningen och ökade behov av samordning i den norra sjukvårdsregionen pågick i förbundet och bland förbundets medlemmar ett arbete med att se över förbundsordningen och förbundets uppdrag. Revisorerna ansåg att det var 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. Revisorerna lämnade 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.

Av ett yttrande som direktionen beslutade om i maj 2019 framgår att direktionen instämde med revisorerna om iakttagelserna. Av yttrandet framgår att direktionen skulle vidta åtgärder i enlighet med revisorernas rekommendationer.

## 2.3 Revisionsfrågor

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 de uppdrag, mål och aktiviteter som direktionen beslutat. I denna del ingår också att bedöma om de redovisade resultaten är förenliga med direktionsens riktlinjer och mål för god ekonomisk hushållning.

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 direktionsens redovisning av resultat för verksamhetsmål, uppfyllelse av uppdrag m.m. tillräckligt utvecklad?
- Är direktionsens redovisning av resultatet för mål för god ekonomisk hushållning 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 2019 beslutat att den grundläggande granskningen särskilt ska följa att direktionen:

- Har en tillräcklig ledningsförmåga och 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 en tillräcklig finansiering och att förbundets kansli har en tillräcklig förmåga att genomföra de uppdrag som läggs på förbundet.
- Har en tillräcklig styrning och kontroll över RCC Norr.

## 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 bokföring och 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 2 oktober 2019 med revisorerna och företrädare för förbundet. Vid seminariet fick revisorerna bland annat information om förbundets arbete med att utveckla en sjukvårdsregional 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 Väster-norrland 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

##### 3.1.1 Direktionens verksamhetsplan

Direktionen beslutade den 5 december 2018 om sin verksamhetsplan för åren 2019 - 2021. Verksamhetsplanen inleds med den målbild för sjukvårdsregional samverkan som förbundsdirektionen beslutade om våren 2018:

”För att åstadkomma en god, tillgänglig och jämlik vård för våra medborgare krävs 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 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.”

Därefter följer i verksamhetsplanen 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. Målet var att 100 procent av de prioriterade aktiviteterna skulle genomföras. Nedan finns en tabell med uppgift om dels prioriterade utvecklingsaktiviteter (aktivitet 1-5), dels om årligen prioriterade aktiviteter (aktivitet 6a-6f). Sammanlagt rör det sig om 11 aktiviteter för år 2019.

##### Prioriterade utvecklingsaktiviteter under år 2019 – 2021

###### Aktiviteter 1 - 5

Område	Aktiviteter
Avtala om regionsjukvård vid NUS och övrig riks och region-sjukvård enligt tidplan.	<u>Aktivitet 1</u> Årligen revidera det sjukvårdsregionala avtalet  Arbeta med att utforma nytt avtal med Akademiska universitetssjukhuset från år 2020.  <i>Tabellen fortsätter på nästa sida.</i>

Område	Aktiviteter
Samordna arbetet med utvecklingen av den sjukvårdsregionala delen av det nationella systemet för kunskapsstyrning enligt överenskommelsen mellan landets regioner.	<u>Aktivitet 2</u> I takt med uppbyggnaden av den nationella kunskapsstyrningen skapa en motsvarande struktur i norra sjukvårdsregionen med bland annat sjukvårdsregionala programområden. Arbetet ska löpande redovisas vid direktionens möten. Förbundets kansli ska löpande uppdatera en samlad beskrivning av arbetet.
Se över chefssamrådets roll och arbete.	<u>Aktivitet 3</u> Revidera uppdragen till chefssamråden för vilka sjukvårdsregionala programområden (RPO) blir etablerade.
Förbundets samverkansprojekt kräver hög grad av systematik och tydlighet	<u>Aktivitet 4</u> Alla projekt som påbörjas ska följas via förbundets projektportfölj.
Förbundsordningen ska revideras med avseende på förbundets framtida uppdrag.	<u>Aktivitet 5</u> Ta fram förslag till reviderad förbundsordning under år 2019.

#### Årligen prioriterade aktiviteter. Aktiviteter 6a – 6f

Område	Aktiviteter
I maj varje år följa upp avtal med samtliga universitetssjukhus	<u>Aktivitet 6a</u> Redovisa uppföljning av volymer och kostnader för samtliga universitetssjukhus
Utveckla RCC Norr enligt angivna kriterier	<u>Aktivitet 6b</u> Verksamhetsplanen för RCC Norr ska innehålla mål och mått för RCC Norr.
Utveckla stöd till chefssamråden/RPO och uppföljning till chefssamråden i enlighet med framtagna riktlinjer.	<u>Aktivitet 6c</u> Chefssamråden/RPO ska årligen lämna en redovisning över det arbete som de genomfört under året.

*Tabellen fortsätter på nästa sida.*



Område	Aktiviteter
Genom regionens företrädare i nämnden för högspecialiserad vård tillvarata regionens intressen för rikssjukvård (nationell högspecialiserad vård).	<u>Aktivitet 6d</u> Regionens företrädare i nämnden för högspecialiserad vård ska lämna muntliga rapporter till direktionen om arbetet i nämnden. Protokoll från nämnden ska bifogas till direktionsens protokoll.
Genom regionens företrädare i det nationella screeningrådet tillvarata regionens intressen för nationell screening.	<u>Aktivitet 6e</u> Regionens företrädare i screeningsrådet ska lämna muntliga rapporter till direktionen om det finns ny information. Relevant dokumentation från screeningsrådet ska bifogas till direktionsens protokoll.
Genom regionens företrädare i den nationella huvudmannagruppen tillvarata regionens intressen och återrapportera information till direktionen.	<u>Aktivitet 6f</u> Regionens företrädare i den nationella huvudmannagruppen ska lämna muntliga rapporter till direktionen om det finns ny information.  Relevant dokumentation från huvudmannagruppen ska bifogas till direktionsens protokoll.

### 3.1.2 Vår kommentar om verksamhetsmålet

Vi bedömer att verksamhetsplanen kan bli ett bättre styrverktyg genom att direktionen arbetar vidare med att omformulera, avgränsa, specificera aktiviteterna så att det blir enklare att följa upp och utvärdera.

### 3.2.1 Direktionsens budget för år 2019

Direktionen har beslutat om följande finansiella mål för god ekonomisk hushållning för perioden 2019 – 2021:

- Om inte annat beslutas av direktionen ska förbundet ha ekonomiska resultat där intäkterna är högre än kostnaderna.
- Investeringar ska finansieras utan extern upplåning.
- För att ha en god likviditet ska saldot på bankkontot aldrig vara lägre än 0,5 miljoner kronor.
- Det egna kapitalet ska aldrig vara lägre än 1 miljon kronor.
- Förbundet ska följa de riktlinjer som finns för hantering av eget kapital, medel för kunskapsstyrning och forskningsanslaget för Visare Norr.

I verksamhetsplanen uppgav direktionen att ökade förväntningar på förbundet om samverkan i norra sjukvårdsregionen medförde att förbundet skulle få ökade kostnader de närmaste åren. Enligt verksamhetsplanen rörde det sig dels om förväntningar från förbundets medlemmar om utökad samverkan i regionen, dels handlade det om nationella förväntningar om att bygga upp en regional struktur för kunskapsstyrning.

Som ett första steg i arbetet med att utveckla en sjukvårdsregional struktur för kunskapsstyrning skulle norra sjukvårdsregionen tillhandahålla ordförande och processledare för tre nationella programområden (NPO). I verksamhetsplanen kan man läsa att förbundet år 2018 hade anlitat två processledare till en kostnad av ca 2 miljoner kronor. Inför år 2019 skulle förbundet anlita ytterligare 0,5 processledarfunktion i syfte att förbereda norra sjukvårdsregionen på värdskap för det tredje programområdet. Kostnaden för denna förstärkning uppgick enligt verksamhetsplanen till 0,45 miljoner kronor.

I verksamhetsplanen redogjorde direktionen också för arbetet med att bygga upp ett regionalt resurscentra inom området psykisk hälsa. Detta arbete var också en del av uppbyggnaden av ett system för kunskapsstyrning och Sverige kommuner och landsting hade tilldelat norra sjukvårdsregionen 6 miljoner kronor för uppbyggnaden. I verksamhetsplanen kan man läsa att förbundet skulle anställa en sjukvårdsregional processledare till en kostnad av ca 1 miljon kronor för detta arbete.

Direktionen konstaterade i verksamhetsplanen att det under planeringsperioden fanns kostnader för att bygga upp strukturer för den sjukvårdsregionala kunskapsstyrningen och behov av lokalanpassningar som inte rymdes i budgeten. Med hänvisning till att dessa insatser utgjorde synnerliga skäl samt att förbundet hade en stark ekonomisk ställning beslutade direktionen att aktiviteterna helt eller delvis skulle finansieras från det egna kapitalet.

Den 28 mars 2019, §18, beslutade direktionen om en utökad budget med 4,9 miljoner kronor. Bakgrunden var att sjukvårdsregionerna hade avtalat om att samfinansiera den nationella delen av kunskapsstyrningsarbetet (FD 2019-03-28, §17). I juni 2019 tilldelades förbundet statliga medel på sammanlagt 11 miljoner kronor. Mot bakgrund av att dessa pengar kom sent på året blev de inte inarbetade i budgeten. I tabellen på nästa sida finns uppgifter om den reviderade budget som direktionen beslutade om i mars 2019.

### Budget för perioden 2019 – 2021, tusen kronor.

	År 2019	År 2020	År 2021
Intäkter	34 769	35 919	37 034
Personalkostnader	-4 296	-4 438	-4 575
Köpt verksamhet	-33 876	-34 799	-35 680
Övriga kostnader	-2 542	-2 426	-2 502
Bidrag från medlemmar	5 349	5 526	5 697
Nyttjande av eget kapital	0,599	0,219	0,26
<b>Budgeterat resultat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Eget kapital	1 623	1 404	1 378

Vid utgången av år 2018 uppgick det egna kapitalet till 2,2 miljoner kronor. Enligt budgeten skulle direktionen år 2019 använda 599 000 kronor av det egna kapitalet. År 2020 skulle förbundet använda 219 000 kronor av det egna kapitalet. År 2021 skulle 26 000 kronor tas från det egna kapitalet. Av tabellen framgår att direktionen planerade att minska det egna kapitalet till knappt 1,4 miljon kronor vid utgången av år 2021. Den planerade minskningen var i enlighet med direktionens finansiella mål om att det egna kapitalet inte skulle vara lägre än 1 miljon kronor.

### 3.2.2 Vår kommentar om budgeten

Av förarbete (prop. 2003/04:105) till kommunallagens regler om god ekonomisk hushållning framgår att en grundlig ekonomisk analys ska utgöra grunden för en bedömning om eget kapital kan nyttjas:

”Om en kommun eller ett landsting efter en grundlig finansiell analys kommer fram till att de har eget kapital eller realiserbara tillgångar av en omfattning som klart överstiger rimliga krav på finansiell handlingsberedskap är det regeringens uppfattning att kommunen eller landstinget skall ges möjlighet att kunna minska kapitalet på ett planerat sätt. Ett synnerligt skäl kan därför vara att en kommun eller ett landsting med en stark finansiell ställning ges möjlighet att med beaktande av god ekonomisk hushållning minska sin förmögenhet, dvs. upprätta en budget som inte är i balans. I ett sådant läge bör det finnas möjlighet att anta finansiella mål som anger att det egna kapitalet tillåts minska. En finansiell analys som uppfyller kravet på god ekonomisk hushållning ska ligga till grund för en sådan minskning av det egna kapitalet. För att ett uttag av det egna kapitalet inte ska bryta mot kravet på god ekonomisk hushållning skall det bl.a. finnas kapital som täcker hela pensionsåtagandet, även den del som redovisas som en ansvarsförbindelse. Därutöver skall det finnas en buffert med realiserbara tillgångar som kan användas för delfinansiering av framtida investeringar”.

Vi noterar att direktionen i sin budget för år 2019 åberopade kostnader för uppbyggnaden av strukturer för kunskapsstyrning inklu-

sive lokalanpassningar som synnerliga skäl för att under planeringsperioden nyttja eget kapital som finansiering. Vi noterar också att budgeten för planeringsperioden är i enlighet med direktionens finansiella mål om att det egna kapitalet inte ska vara mindre än 1 miljon kronor. Förbundets pensionsförpliktelser hanteras via försäkringslösning med KPA. Vi har inga synpunkter på hur direktionen i budgeten hanterade frågan om att åberopa synnerliga skäl för att nyttja delar av det egna kapitalet.

Vi konstaterar att sena beslut från staten om extra medel år 2019 medförde att betydande intäkter inte ingick i direktionens budget från december 2018 och den reviderade budgeten från i mars 2019.

### 3.2 Granskning av den löpande kontrollen

Under år 2019 hade förbundsdirktionen 4 protokollförda sammanträden. Av tabellen nedan framgår att direktionen för år 2019 beslutat om väsentliga styrdokument.

Styrdokument	Beslut	Vår kommentar
Regionavtal år 2019	Ja	2018-12-05, §96 2019-05-22, §45 (justering)
Regional utvecklingsplan för cancervården 2019 - 2021	Ja	2018-12-05, §101
Verksamhetsplan och budget år 2019	Ja	2018-12-05, §95 2019-03-28, §18 (reviderad budget)
Verksamhetsplan och budget för RCC Norr år 2019	Ja	2018-12-05, §100
Rutin för uppsikt	Ja	2018-09-19, §69 (avser nationella uppdrag)
Arbetsordning	Ja	2019-05-22, §47 2019-10-02, §76 2019-12-04, §109
Förteckning över direktionens utskott, beredningar och arbetsgrupper	Ja	2019-10-03, §83 (reviderad)
Delegationsordning	Ja	2019-05-22, §47 2019-10-02, §75
Attestordning	Ja	2018-09-19, §76
Dokumenthanteringsplan	Ja	2016-06-01, §54
Delårsrapport 2019	Ja	2019-10-2, §73
Årsredovisning år 2019	Ja	2020-03-10 §

En genomgång av protokollen visar att dessa var informativa och välskrivna. I protokollen finns ärendetexter och hänvisningar till diarieförda 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.

### **Vår kommentar**

Vi bedömer att direktionen för år 2019 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.

## **3.3 Styrning och kontroll över RCC Norr**

### **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.

Direktionen har uppdragit till Region Västerbotten att driva verksamheten vid RCC Norr. Uppdraget regleras med hjälp av ett avtal. Av avtalet framgår att Region Västerbotten ska driva verksamheten vid RCC Norr inom de ekonomiska ramar och de styrdokument som beslutas av direktionen.

### **Verksamhetsplan och årsrapport**

Den 5 december 2018, §100, beslutade direktionen om verksamhetsplan och budget för år 2019 för RCC Norr. Verksamhetsplanen utgick från de 10 kriterier som Socialdepartementet beslutat skulle utmärka ett RCC. I verksamhetsplanen utgick också från förbundets 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 cancer-vård i glesbygd var ett särskilt profilmråde i norra sjukvårdsregionen.

Den 10 mars 2020 beslutade direktionen om en årsrapport 2019 för RCC Norr. För år 2019 omsatte RCC Norr drygt 28 miljoner kronor. Verksamheten finansierades dels av förbundets medlemmar, baserat på befolkningsunderlag i respektive län, dels med hjälp av statsbidrag.

Vid utgången av år 2019 hade RCC Norr 32 anställda. Därutöver fanns det drygt 20-talet processledare i RCC Norr:s organisation. De var anställda hos någon av medlemmarna 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**

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, §48, godkände direktionen utvecklingsplanen tillsammans med regionernas handlingsplaner. Den sjukvårdsregionala cancerplanen omfattade innehållsmässigt det som tidigare ingick i de tre separata planerna; regional utvecklingsplan, kompetensförsörjningsplan och nivåstruktureringsplan. Nedan återges planens prioriterade områden:

1. Samtliga cancerpatienter i norra sjukvårdsregionen ska erbjudas namngiven kontraktsjuksköterska.
2. Cancerprevention och tidig upptäckt ska minska risken för att medborgare i norra sjukvårdsregionen blir sjuka i cancer.
3. Förstärkt diagnostik. Korrekta svar ska ges från utredningar med korta ledtider. Patienterna ska utredas bland annat i enlighet med standardiserade vårdförlopp och nationella vårdprogram.
4. Mer resurser och förstärkt kompetens för cancervården i hela norra sjukvårdsregionen. Cancervården i norra sjukvårdsregionen ska vara likvärdig, säker och av hög kvalitet. Onkologisk specialistkompetens ska finnas vid samtliga länssjukhus.
5. Kunskapsstyrning som innebär att den bästa kunskapen finns vid varje patientmöte. Detta innebär att standardiserade vårdförlopp och nationella vårdprogram ska implementeras och att rapporteringen till kvalitetsregister ska vara effektiv och hålla hög kvalitet.
6. Digitalisering och teknik ska underlätta att vården är likvärdig och tillgänglig. Digitalisering och teknik ska också frigöra resurser genom effektivisering och förbättra patienternas möjligheter att vara delaktiga i vården.
7. Palliativ vård av god kvalitet ska erbjudas alla invånare i norra sjukvårdsregionen.
8. Alla cancerpatienter och deras anhöriga i norra sjukvårdsregionen ska erbjudas grundläggande rehabilitering och ytterligare rehabiliteringsinsatser utifrån individuella behov.

Den 28 mars 2019, §15, följde direktionen följt upp de planer som gällde för åren 2016 – 2018. Den 4 december 2019, §107, följde direktionen upp den sjukvårdsregionala cancerplanen för perioden 2019 – 2021.

### **Direktionens löpande kontroll av RCC Norr**

En genomgång av direktionens protokoll visar att direktionen vid 3 tillfällen under år 2019 fick information om verksamheten vid RCC Norr:

- Den 28 mars 2018. Information om:
  - RCC Norrs bakgrund och organisation.
  - Standardiserade vårdförlopp.
  - Årsrapport RCC Norr.
  - Patient- och närståendes årsrapport 2018.
  - Processledare inom RCC Norr.
  
- Den 10 oktober 2019. Information om:
  - Överenskommelsen mellan SKL och staten om kortare väntetider till cancervård. Rapport om arbetsläget i norra sjukvårdsregionen. Information om särskild satsning inom barncancerområdet.
  
- Den 4 december 2019. Information om:
  - RCC Norrs verksamhetsplan och budget för år 2020.
  - Uppföljning av den sjukvårdsregionala cancerplanen 2019-2021.

### **Vår kommentar**

Granskningen visar att direktionen för år 2019 beslutade om verksamhetsplan och budget för RCC Norr och en sjukvårdsregional cancerplan. Direktionen följde skriftligen upp planerna och fick vid tre tillfällen under år 2019 muntliga dragningar om verksamheten vid RCC Norr. Vi bedömer att direktionen för år 2019 i allt väsentligt hade en tillräcklig styrning och kontroll över RCC Norr.

### **3.4 Ny sjukvårdsregional struktur**

På initiativ av Sveriges kommuner och landsting (SKL) 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, patient-säkerhet 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.

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. Hösten 2018 rekryterade förbundet processledare för de två programområdena, endokrinologi och levnadsvanor som norra sjukvårdsregionen blev värd för. Norra sjukvårdsregionen fick också värdskapet för området cancer. Detta värdskap har dock hållits vilande i avvaktan på att RCC Norr ska fasas in i systemet för kunskapsstyrning.

Med hjälp av direktionens protokoll, delårsrapport och årsredovisning kan man se att direktionen styrde och höll sig informerad om arbetet med att utveckla strukturer för kunskapsstyrning i norra sjukvårdsregionen. En utgångspunkt för arbetet var att befintliga strukturer och resurser i norra sjukvårdsregionen skulle användas i största möjliga mån. I årsredovisningen kan man bland annat läsa att:

- Tre sjukvårdsregionala workshops hade genomförts i syfte att diskutera och informera om arbetet med att utveckla kunskapsstyrning.
- Träffar hade genomförts med medicinska chefsråd om att omvandla samråden till sjukvårdsregionala programområden.
- Arbeta hade pågått för att bilda ett PRO för psykisk hälsa. En processledare hade anställt. Pågick arbete med att utreda formerna för en sjukvårdsregional struktur och samarbete med sjukvårdsregionens 44 kommuner.
- Tre processledare hade rekryterats. Två av tjänsterna finansierades av förbundets medlemmar. En tjänst finansierades med statliga pengar.
- En administratör till 0,5 procent hade projektanställts. Tjänsten finansierades med statliga pengar.
- En samordnare till 0,5 procent hade projektanställts för arbetet med glesbygdsmedicin. Tjänsten finansierades med statliga pengar.
- En sjukvårdsregional koordinator som också ingick i en nationell samverkansgrupp för metodstöd arbetade sedan tidigare åt förbundet. Tjänsten finansierades av förbundets medlemmar.



Den 4 december 2019, §103, beslutade direktionen om en verksamhetsplan för utvecklingen kunskapsstyrningen. Av planen framgår följande mål och aktiviteter för år 2020.

Mål	Aktivitet
Chefssamråd omvandlas till regionala programområden.	Samtliga chefssamråd och ledamöter i nationella programområden ska ha en tydlig hemvist i det sjukvårdsregionala systemet.
Förbundets samarbetsgrupperingar ska anpassas till det sjukvårdsregionala systemet för kunskapsstyrning.	Under år 2020 ska det etableras sjukvårdsregionala samverkansgrupper som fullt ut möter det nationella systemet.
Standardiserade vårdförlopp ska införas i enlighet med nationell plan.	Förbundet ska identifiera vilket behov det finns av stöd det finns för det lokala arbetet med att införa standardiserade vårdförlopp. Förbundet ska ge stöd utifrån det behov som identifieras.
Följa upp arbetet inom systemet för kunskapsstyrning.	Under år 2020 genomföra minst en resultatdialog med samtliga RPO. Vid dessa dialoger ska särskild uppmärksamhet riktas mot de behov av utveckling som identifierades vid 2019 års dialoger.

### Vår kommentar

Vi bedömer att direktionen i allt väsentligt hade en tillräcklig styrning och kontroll över arbetet med att bygga upp kunskapsstyrning i norra sjukvårdsregionen. Det är positivt att direktionen beslutat om en verksamhetsplan för arbetet med att utveckla kunskapsstyrningen år 2020.

## 3.7 Granskning av delårsrapport

### Krav på delårsrapporten

Enligt kommunallagen och lagen om kommunal bokföring och redovisning ska förbundsdirktionen upprätta minst en delårsrapport. 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. Revisorernas granskning av delårsrapport per augusti 2019 visade att:

- Direktionen översiktligt redogjorde för väsentliga händelser under år 2019 fram till augusti månad. Redovisningen var informativ och välskriven.
- Det redovisade resultaten per augusti 2019 var i allt väsentligt förenliga med förbundsordningen och de mål och aktiviteter som direktionen beslutat om för förbundet. Av delårsrapporten framgick dock att det redovisade resultatet per augusti 2019 var 215 000 kronor högre än budgeterat.
- Förbundsdirektionen bedömde att det var troligt att direktionen vid årets slut i allt väsentligt skulle uppnå de mål och aktiviteter som direktionen hade beslutat om i sin verksamhetsplan. Förbundsdirektionen bedömde dock att förbundet vid årets slut skulle ha lägre kostnader än budgeterat. Direktionen bedömde att budgeten vid årets slut skulle överträffas med 215 000 kronor. Revisorerna gjorde inga andra bedömningar om måluppfyllelsen vid årets slut.
- Några av aktiviteterna i verksamhetsplanen var otydliga och inte tillräckligt specificerade. Detta begränsade direktionens förutsättningar att följa upp och utvärdera resultaten i delårsrapporten. Direktionen hade aviserat att den inför år 2020 skulle göra en översyn av sina mål och aktiviteter i syfte att utveckla styrningen och uppföljningen.

### **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. I detta ingår att direktionen gör en utvärdering av om målen och riktlinjerna för god ekonomisk hushållning har uppnåtts.

#### **Direktionens redovisning**

I årsredovisningen för år 2019 redogjorde direktionen för bland annat följande händelser under året:

- Efter beredning av förbundet hade förbundets medlemmar beslutat om en reviderad förbundsordning. Med anledning av detta hade direktionen även beslutat om ny arbetsordning och delegationsordning. Förbundets utökade uppdrag för kunskapsstyrningen samt även vissa andra behov medförde att styrdokumentet behövde revideras.

- Direktionen gav i mars 2019 i uppdrag till folkhälsorådet att påbörja arbete med att revidera det folkhälsopolitiska programmet.
- Information om arbetet med att utveckla kunskapsstyrning i norra sjukvårdsregionen.
- Information om RCC Norrs verksamhet.
- Arbetet med att hitta särskilda lösningar för sjukvård i glesbygd. I juni 2019 beslutade Socialdepartementet att stödja en satsning åren 2019 – 2021 på glesbygdsmedicin. För andra halvåret 2019 fick förbundet 6 miljoner kronor från Socialdepartementet. Förbundet hade projektanställt 0,5 samordnare för att hålla ihop arbetet. En huvuddel av arbetet skulle genomföras i de fyra regionerna.
- Under år 2019 hade förbundet genomfört arbete tillsammans med chefssamrådet för strokevård med syfte att skapa förutsättningar för metoden trombektomi vid akut vård av stroke i enlighet med intentionerna i en handlingsplan. Av handlingsplanen framgick bland annat att verksamheten vid NUS skulle säkras på kort sikt. Den långsiktiga visionen var att trombektomi skulle kunna genomföras vid sjukvårdsregionens PCI-centra med start i Sundsvall.
- Förbundet genomförde den 3 december 2019 en workshop om kompetensförsörjning. Bakgrunden till workshopen var kompetensbrist i norra sjukvårdsregionen inom flera yrkeskategorier.

I årsredovisningen beskrev direktionen förbundets organisation och vad olika råd och grupper arbetat med under år 2019. I årsredovisningen fanns också avsnitt med ekonomisk redovisning och redovisning av måluppfyllelse.

#### *Uppföljning av verksamhetsmål*

Med hjälp av en tabell redovisade direktionen att alla utom en av aktiviteterna i verksamhetsplanen hade blivit genomförda. Den aktivitet som inte helt hade genomförts handlade om att samtliga projekt som påbörjades skulle följas med hjälp av förbundets projektportfölj. Under året hade direktionen fått rapporter om enskilda projekt. Enligt årsredovisningen skulle direktionen få en samlad uppföljning av projektportföljen vid sitt sammanträde i mars 2020. I en bilaga redovisades mer detaljerat resultaten för de olika aktiviteterna.

#### *Uppföljningen av finansiella mål*

År 2019 översteg intäkterna till förbundet kostnaderna med ca 740 000 kronor. I förhållande till budget uppgick överskottet till drygt 1,3 miljoner kronor. Direktionen redovisade att förbundets finansiella mål var uppfyllda:

Finansiellt mål	Utfall
Om inte annat beslutas av direktionen ska förbundet ha ekonomiska resultat där intäkterna är högre än kostnaderna.	Intäkterna översteg kostnaderna med 740 000 kronor.
Investeringar ska finansieras utan extern upplåning.	Saldot understeg inte 500 000 kronor.
För att ha en god likviditet ska saldot på bankkontot aldrig vara lägre än 0,5 miljoner kronor.	
Det egna kapitalet ska aldrig vara lägre än 1 miljon kronor	Det egna kapitalet uppgick till knappt 3,2 miljoner kronor.
Finansiella riktlinjer för kunskapsstyrning	I mars 2019 beslutade direktionen om att utöka budgeten med knappt 4,9 miljoner kronor för samfinansiering av den nationella delen av arbetet med kunskapsstyrning. Årets resultat var negativt med 80 000 kronor. Utfallet i förhållande till budget var positivt med ca 200 000 kronor.
Förbundet ska följa de riktlinjer som finns för hantering av eget kapital, medel för kunskapsstyrning och forskningsanslaget för Visare Norr.	År 2019 delade förbundet ut 2,2 miljoner kronor till visare Norr. Inga extra pengar betalades ut. För år 2019 uppgick de administrativa kostnaderna för Visare Norr till ca 100 000 kronor. Årets resultat uppgick till 0 kronor, dvs. det finns inga extra pengar tillgängliga att dela ut kommande år. Samtliga forskningsmedel som fanns kvar från tidigare år hade betalats ut till forskning.

I årsredovisningen lämnade direktionen förklaringar till överskottet på drygt 1,3 miljoner kronor. Eftersom intäkterna översteg kostnaderna med 740 000 kronor ökade det egna kapitalet med motsvarande belopp. Vid utgången av år 2019 uppgick det egna kapitalet till knappt 3,2 miljoner kronor.

Direktionen redogjorde också för användningen av de extra statliga pengar som förbundet fick i juni 2019 och som inte ingick i förbundets budget. Av redovisningen framgick:

- Av de 6 miljoner kronor som tilldelades för arbetet med nära vård i glesbyggd hade 5,6 miljoner kronor fördelats lika till medlemmarna. 400 000 kronor hade nyttjats på sjukvårdsregional nivå. Av dessa kvarstod 143 000 kronor som balanserades till kommande år.
- Av de 5 miljoner kronor som tilldelades för arbete med vårdförlopp inom området för kunskapsstyrning kvarstod ca 3,7 miljoner kronor som balanserades till kommande år.
- Inom området för psykisk hälsa hade förbundet tidigare tilldelats 6 miljoner kronor samt ytterligare 1 miljon kronor i december 2019. Vid utgången av år 2019 kvarstod drygt 4 miljoner kronor av dessa pengar. Av dessa utgjorde 300 000 kronor en skuld till regionerna. Återstående pengar balanserades till kommande år.

### 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 styrning, uppföljning och resultat.

Vår granskning visar också att direktionen stämde av de aktiviteter som de beslutat om i sin verksamhetsplan. Vissa av aktiviteterna behöver dock avgränsas och göras mätbara. För några av aktiviteterna var uppföljningen inte tillräckligt utvecklad.

Måluppfyllelsen för verksamhetsmål och finansiella mål var god för år 2019. Vi bedömer att förbundet för år 2019 uppfyllde de mål som var av betydelse för god ekonomisk hushållning.

### 4. Uppföljning av tidigare iakttagelser

I tabellen nedan har vi sammanfattat vilka åtgärder direktionen vidtagit med anledning av rekommendationer i 2018 års grundläggande granskning.

## Uppföljning av rekommendationer år 2018

Rekommendationer År 2018	Vår kommentar år 2019
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.	Vissa av styrelsens aktiviteter för år 2019 var inte tillräckligt avgränsade och mätbara. För några av aktiviteterna var uppföljningen inte tillräckligt utvecklad. För år 2020 har direktionen beslutat om nya verksamhetsmål. I 2020 års granskning kommer vi att bedöma om mål och aktiviteter är mätbara och om uppföljningen är tillräcklig.
Besluta om en internkontrollplan.	Ja. För år 2020 har direktionen beslutat om riktlinjer för internkontroll och en internkontrollplan.
Besluta om ny arbetsordning och delegationsordning.	Ja. Direktionen har beslutat om ny arbetsordning och delegationsordning.

### Vår kommentar

Direktionen har vidtagit åtgärder med anledning av rekommendationer i 2018 års granskning.

### 5. Svar på revisionsfrågor

Vi bedömer att verksamheten år 2019 genomfördes i enlighet med förbundsordningen och de verksamhetsmål, uppdrag och aktiviteter som direktionen beslutade om i sin verksamhetsplan för året.

Vi bedömer också att det redovisade resultatet är förenligt med direktionens riktlinjer och mål för god ekonomisk hushållning.

Vi bedömer att direktionen i allt väsentligt hade en tillräcklig styrning och kontroll. Direktionen beslutade om grundläggande styrdokument och fick vid sina sammanträden rapporter om arbetsläge m.m. I årsredovisningen följde direktionen upp uppdrag och aktiviteter som de beslutade om i verksamhetsplanen.

Revisionsfråga	Bedömning	Vår kommentar
Är direktionens redovisning av resultat för verksamhetsmål, uppfyllelse av uppdrag m.m. tillräckligt utvecklad?	Delvis	Vissa aktiviteter bör avgränsas och göras mätbara. Uppföljningen i årsredovisningen av aktiviteterna bör utvecklas.
Är direktionens redovisning av resultatet för mål för god ekonomisk hushållning tillräckligt utvecklad?	Ja	
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?	Ja	Direktionen har vidtagit åtgärder med anledning av våra rekommendationer.

Vi lämnar inga rekommendationer. I granskningen år 2020 kommer vi att följa upp om de åtgärder som direktionen vidtagit för att utveckla sin målstyrning är tillräckliga.

Umeå den 13 mars 2020



Richard Norberg  
Certifierad kommunal revisor