



Revisorerna i Norra sjukvårdsregionförbundet

Grundläggande granskning år 2020

Richard Norberg
Revisionsdirektör
Region Västerbotten
Mars 2021

Innehållsförteckning

1. Sammanfattning	3
2. Inledning	4
2.1 Iakttagelser i 2019 års granskning.....	5
2.2 Revisionsfrågor	6
2.2.1 Ändamålsenlighet och resultat	6
2.2.2 Styrning och kontroll.....	6
2.3 Revisionskriterier	7
2.4 Metod och avgränsning	7
3. Granskningens resultat	8
3.1 Granskning av verksamhetsplan och budget.....	8
3.1.1 Direktionens verksamhetsplan	8
3.1.2 Vår kommentar om verksamhetsmålen.....	9
3.1.3 Direktionens budget för år 2020.....	9
3.1.4 Vår kommentar om budgeten	11
3.2 Granskning av den löpande kontrollen.....	11
3.2.1 Vår kommentar.....	12
3.3 Riktlinjer och plan för intern kontroll	12
3.3.1 Vår kommentar.....	14
3.4 Styrning och kontroll över RCC Norr	14
Bakgrund	14
3.4.1 Verksamhetsplan och årsrapport	14
3.4.2 Sjukvårdsregional cancerplan	15
3.4.3 Vår kommentar.....	16
3.5 Ny sjukvårdsregional struktur	16
3.5.1 Direktionens styrning av kunskapsstyrningen.....	17
3.5.2 Vår kommentar.....	19
3.6 Granskning av delårsrapport	19
3.6.1 Krav på delårsrapporten	19
3.7 Granskning av årsredovisning.....	20
3.7.1 Krav på årsredovisningen.....	20
3.7.2 Direktionens uppföljning av verksamheten.....	20
3.7.3 Direktionens uppföljning av ekonomi.....	23
3.7.4 Samlad bedömning av god ekonomisk hushållning.....	24
3.7.5 Vår kommentar.....	24
3.8 Områden som granskningen särskilt bevakat	25
4. Svar på revisionsfrågor	25
4.1 Ändamålsenlighet och resultat	25
4.2 Styrning och kontroll.....	25
4.3 Rekommendationer	26

1. Sammanfattning

Vi bedömer att verksamheten år 2020 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.

Vi bedömer att direktionsen för år 2020 i allt väsentligt hade en tillräcklig styrning och kontroll. Direktionsen beslutade om grundläggande styrdokument. Vid sina sammanträden fick direktionsen rapporter om arbetsläge med mera. I årsredovisningen följde direktionsen upp uppdrag, mål och aktiviteter som de beslutade om i verksamhetsplanen.

Vi rekommenderar att direktionsen arbetar vidare med att:

- Utforma mätbara mål och aktiviteter.
- Avgränsa kontrollerna i internkontrollplanen. Av internkontrollplanen bör det metodmässigt framgå hur kontrollerna ska genomföras och följas upp. Av uppföljningen bör det tydligt framgå hur kontrollerna är genomförda och resultatet av kontrollerna.

2. Inledning

Norra sjukvårdsregionförbundet (NRF) är ett samverkansorgan för regionerna Jämtland Härjedalen, Norrbotten, Västernorrland och Västerbotten med syfte att ta ansvar och utveckla universitetssjukvården i norra sjukvårdsregionen. Medlemmarna har gett regionförbundet befogenhet att avtala om riks- och regionsjukvård.

NRF ska även tillvarata och utveckla gemensamma intressen inom hälso- och sjukvård, utbildning och forskning, kompetensförsörjning, folkhälsa och därmed sammanhängande verksamheter. Förbundet ska bland annat bistå medlemmarna i arbetet med att utveckla kunskapsstyrningen i norra sjukvårdsregionen. Förbundet har följande huvuduppgifter:

- Avtala om riks- och regionsjukvård.
- Utgöra politisk ledning för sjukvårdsregional kunskapsstyrning i norra sjukvårdsregionen. Direktionen ska bland annat besluta om en verksamhetsplan för kunskapsstyrning i norra sjukvårdsregionen.
- Identifiera sjukvårdsregionala behov. Förbundet ska bland annat ta fram underlag för beslut om planering för sjukvårdsregional nivåstrukturering.
- Verksamhetsansvar för Regionalt cancercentrum i norr (RCC Norr).

Från och med år 2020 har förbundets medlemmar beslutat om en ny förbundsordning. Direktionen har också beslutat om ny arbetsordning, ny struktur för sin verksamhetsplan och en särskild verksamhetsplan för arbetet med att bygga om ett system för sjukvårdsregional kunskapsstyrning. Avsikten med de nya styrdokumenterna är att anpassa förbundets uppdrag och verksamhet till ett utökat behov av samverkan i norra sjukvårdsregionen och den målbild som direktionen år 2018 beslutade om för förbundet:

”Norrlandsregionerna har gemensamma utmaningar gällande geografi, demografi och kompetensförsörjning. Med utveckling av hela systemet för hälso- och sjukvård och ett gemensamt ansvar för 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 i dessa frågor är alla viktiga delar i detta. För att åstadkomma en god, tillgänglig och jämlik vård för våra medborgare krävs en utveckling av den sjukvårdsregionala samverkan.”

I direktionens verksamhetsplan för år 2020 kan man läsa att initiativ om ökad samverkan kommer både från medlemmarna och nationellt. Exempel på nationella initiativ är sjukvårdshuvudmän-

nens överenskommelse om struktur för kunskapsstyrning samt Socialstyrelsens uppdrag om att nivåstrukturera den högspecialiserade vården.

Norra sjukvårdsregionförbundet är organiserat som ett kommunalförbund med direktion. 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. Revisorerna rapporterar till medlemmarnas fullmäktige som beslutar i ansvarsfrågan.

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 Lakttagelser i 2019 års granskning

Den grundläggande granskningen år 2019 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. Några av aktiviteterna i verksamhetsplanen var dock inte tillräckligt avgränsade. För dessa var det svårt att värdera om resultaten var tillräckliga. I den grundläggande granskningen lämnade revisorerna inga rekommendationer. Av granskningen framgår att revisorerna hade för avsikt att år 2020 följa upp om direktionen hade vidtagit tillräckliga åtgärder för att utveckla målstyrningen.

Av den grundläggande granskningen framgick att uppbyggnaden av en regionala kunskapsstyrningen i norra sjukvårdsregionen hade stor inverkan på förbundets verksamhet. För olika sjukdomsgrupper byggdes det upp en struktur med 25-tal nationella (NPO) och sjukvårdsregionala (RPO) programområden. Den nationella delen av systemet var inför år 2020 till stora delar på plats. På nationell nivå ansvarade norra sjukvårdsregionen för de två nationella programområden, *endokrina sjukdomar* och *levnadsvanor*, samt ett vilande värdskap för området *cancer*. Därutöver hade samverkansgrupper bildats för bland annat kvalitetsregister, patientsäkerhet och läkemedel. På sjukvårdsregional nivå arbetade NRF och förbundets medlemmar med att omvandla de medicinska chefssamråden till sjukvårdsregionala programområden. En slutsats i 2019 års granskning var att direktionen i allt väsentligt hade en tillräcklig styrning

och kontroll över arbetet med att bygga upp kunskapsstyrning i norra sjukvårdsregionen.

2.2 Revisionsfrågor

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

2.2.1 Ändamålsenlighet och resultat

För att bedöma om verksamheten är genomförd på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande ska vi svara på följande revisionsfrågor:

- Är verksamheten genomförd i enlighet med förbundsordningen?
- Är verksamheten genomförd i enlighet med de uppdrag, mål och aktiviteter som direktionen beslutat?
- Är de redovisade resultaten förenliga med direktionens riktlinjer och mål för god ekonomisk hushållning?

2.2.2 Styrning och kontroll

För att bedöma om direktionen har haft en tillräcklig styrning och kontroll ska vi svara på följande revisionsfrågor:

- Är direktionens redovisning av resultat för verksamhetsmål, uppfyllelse av uppdrag m.m. tillräckligt utvecklad?
- Är direktionens 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 2020 beslutat att den grundläggande granskningen särskilt ska följa:

- Tillämpningen av den nya förbundsordningen. Exempelvis granska om direktionens styrdokument (verksamhetsplan, arbetsordning, delegationsordning med flera) är tillräckligt anpassade till den nya förbundsordningen. Bevaka risken för olika tolkningar av förbundsordningen och behovet av fördjupad granskning.
- Direktionens styrning och kontroll över arbetet med att bygga upp en sjukvårdsregional plattform i norra sjukvårdsregionen för kunskapsstyrning.

- Att direktionen säkerställer att förbundets har tillräcklig förmåga att genomföra uppdrag och uppgifter som läggs på förbundet. Exempelvis inom:
 - Projektstyrning
 - Administration (controller, HR, nämndsekreterare, registrator med mera).
- Direktionens arbete med att utveckla styrningen och uppföljningen med hjälp av mätbara mål.
- Direktionens styrning och kontroll över RCC Norr.
- Hantering av beslutsprocesser under covid-19.

2.3 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.

2.4 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 7 oktober 2020 med revisorerna och företrädare för förbundet. Vid seminariet fick revisorerna bland annat information om förbundets:

- Hantering av effekter av covid-19
- Arbetet med kunskapsstyrning
- Hanteringen av ökade statsbidrag

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

3.1.1 Direktionens verksamhetsplan

Direktionen beslutade den 4 december 2019 om sin verksamhetsplan och budget för åren 2020 - 2022. Den 11 mars 2020 reviderade direktionen verksamhetsplanen och budgeten. Verksamhetsplanen inleds med att återge den målbild som medlemmarna beslutat om i förbundsordningen:

”Norrlandsregionerna har gemensamma utmaningar gällande geografi, demografi och kompetensförsörjning. Med utveckling av hela systemet för hälso- och sjukvård och ett gemensamt ansvar för 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 i dessa frågor är alla viktiga delar i detta. För att åstadkomma en god, tillgänglig och jämlik vård för våra medborgare krävs en utveckling av den sjukvårdsregionala samverkan.”

I verksamhetsplanen återger direktionen de huvuduppgifter som är angivna i förbundsordningen. Redogörelsen är indelad i följande områden:

- Kunskapsstyrning.
- Hälso- och sjukvård.
- Folkhälsa.
- Utredning och forskning.
- Övrigt.
- Uppföljning och utvärdering.

I verksamhetsplanen har direktionen beslutat om 8 mål med aktiviteter fördelat på de olika huvuduppgifterna. För huvuduppgiften ”Utredning och forskning” saknar direktionen mål för år 2020. I tabellen på nästa sida anger vi de mål som direktionen beslutade om i verksamhetsplanen.

Mål	Aktivitet
<p>Kunskapsstyrning</p> <p>1. Medicinska chefsråd blir sjukvårdsregionala programområden (RPO)</p> <p>2. Förbundets arbetsgrupper ska anpassas till det sjukvårdsregionala systemet för kunskapsstyrning.</p> <p>3. Standardiserade vårdförlopp ska implementeras enligt nationell plan.</p>	<p>Samtliga chefsråd och NPO-ledamöter ska år 2020 ha tydlig hemvist i det sjukvårdsregionala systemet.</p> <p>Förbundets arbetsgrupper ska år 2020 fullt ut möta det nationella systemet för kunskapsstyrning.</p> <p>Förbundet ska identifiera och etablera stöd för det lokala arbetet med att implementera standardiserade vårdförlopp.</p>
<p>Hälsa- och sjukvård</p> <p>4. Avtala om regionvård vid NUS och övrig riks- och regionvård</p> <p>5. Bidra sjukvårdsregionalt till regionernas arbete med att på nya sätt utveckla nära vård där digitaliseringens möjligheter tillvaratas. Förbundet ska stödja och samordna projektarbetet med god och nära vård i glesbygd.</p>	<p>Förbundet ska år 2020 ta fram en reviderad ersättningsmodell för åren 2021 – 2023. Direktionen ska löpande få information om arbetet.</p>
<p>Folkhälsa</p> <p>6. Förbundet ska samarbeta inom området för folkhälsa för att skapa mer värde och effektivare arbetsprocesser.</p>	<p>Under år 2020 ska folkhälsorådet revidera det folkhälsopolitiska programmet.</p>
<p>Uppföljning och utvärdering</p> <p>7. Följa upp arbetet med systemet för kunskapsstyrning.</p> <p>8. I maj varje år följa upp förbundets samtliga avtal med universitetssjukhus.</p>	<p>Under år 2020 hålla minst 1 resultatdialog med respektive RPO. Följa upp volym och kostnader för samtliga universitetssjukhus.</p>

3.1.2 Vår kommentar om verksamhetsmålen

Det är positivt att direktionen för år 2020 genomförde en översyn av sina verksamhetsmål. Direktionens verksamhetsplan har en tydlig koppling till den målbild och de huvuduppgifter som förbundets medlemmar beslutat om i den nya förbundsordningen. Vi rekommenderar att direktionen arbetar vidare med att utforma mätbara mål och aktiviteter. Vi bedömer att flera av de aktiviteter som direktionen beslutat om för år 2020 inte var tillräckligt specificerade.

3.1.3 Direktionens budget för år 2020

Finansiella mål

För år 2020 hade direktionen beslutat om följande finansiella mål:

- 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.

Finansiella riktlinjer

Direktionen har beslutat att förbundet har en stark finansiell ställning om förbundet uppnår målen för investeringar, likviditet och kapital. Direktionen konstaterar att uppfyllelsen av dessa mål innebär att förbundet har en tillräcklig finansiell handlingsberedskap.

Direktionen har beslutat att förbundet, vid en stark finansiell ställning, kan åberopa synnerliga skäl för att använda kapital som har byggts upp i förbundet. Med synnerliga skäl menar direktionen tillfälliga kostnader som är relaterade till finansiering av enstaka utredningar, uppdrag eller projekt. I verksamhetsplanen för år 2020 uppgav direktionen att fanns det en osäkerhet om vilka resurser som skulle krävas från förbundets sida i det nationella uppdraget med att bygga upp systemet för kunskapsstyrning. För att skapa beredskap för detta arbete beslutade direktionen att eventuellt tillkommande aktiviteter år 2020 skulle kunna finansieras med stöd av det egna kapitalet till en kostnad på 350 000 kronor.

Medel som avser kunskapsstyrning ska förbundet enligt de finansiella riktlinjerna redovisa på ett separat kostnadsställe. Ett ekonomiskt överskott ska balanseras på det aktuella kostnadsstället till kommande år om direktionen inte beslutar om något annat.

Budget

I tabellen på nästa sida finns uppgifter om den budget som direktionen beslutat om för perioden 2020 - 2022.

Budget för perioden 2020 – 2022, tusen kronor.

	År 2020	År 2021	År 2022
Intäkter	51 625	31 174	32 140
Personalkostnader	-7 739	-7 971	-8 218
Köpt verksamhet	-56 839	-36 184	-37 306
Övriga kostnader	-2 666	-2 746	-2 831
Bidrag från medlemmar	15 269	15 727	16 215
Nyttjande av eget kapital	350	0	0
Budgeterat resultat	0	0	0
Eget kapital	2 803	2 803	2 803

Källa: Direktionens reviderade budget den 11 mars 2020

Vid utgången av år 2019 uppgick det egna kapitalet till 3,1 miljoner kronor. Enligt budgeten skulle direktionen år 2020 använda 350 000 kronor av det egna kapitalet. Den planerade minskningen var förenlig med direktionens finansiella mål om att det egna kapitalet inte skulle vara lägre än 1 miljon kronor.

En tillbakablick visar att förbundets omsättning ökat markant de senaste åren. Omsättningen låg mellan 30-33 miljoner kronor åren 2016 – 2018. Den stora ökningen i omsättningen beror i huvudsak på arbetet med att utveckla en sammanhållen struktur för kunskapsstyrning som till stor del finansieras av staten.

3.1.4 Vår kommentar om budgeten

Direktionen budget för år 2020 uppfyllde direktionens finansiella riktlinjer. Förbundet hade inför året en stark finansiell ställning och direktionen åberopade synnerliga skäl för att nyttja en del av det egna kapitalet.

3.2 Granskning av den löpande kontrollen

Under år 2020 hade förbundsdirektionen 4 protokollförda sammanträden. Av tabellen nedan framgår att direktionen för år 2020 beslutat om väsentliga styrdokument.

Styrdokument	Beslut	Vår kommentar
Regionavtal år 2020	Ja	2019-12-04, §104 2020-06-02, §39 (revidering)
Samverkansavtal år 2020	Ja	2019-12-04, §104
Regional utvecklingsplan för cancer-vården 2019 - 2021	Ja	2018-12-05, §101
Verksamhetsplan och budget år 2020	Ja	2019-12-04, §102 2020-03-11, §11 (revidering) 2020-12-02, §99 (revidering)
Verksamhetsplan och budget för RCC Norr år 2020	Ja	2019-12-04, §106

Styrdokument	Beslut	Vår kommentar
Verksamhetsplan för kunskapsstyrning år 2020	Ja	2019-12-04, §102
Riktlinjer för intern kontroll	Ja	2019-12-04, §110
Internkontrollplan år 2020	Ja	2019-12-04, §111
Rutin för uppsikt	Ja	2018-09-19, §69 (avser nationella uppdrag)
Arbetsordning	Ja	2019-12-04, §109 2020-06-02, §54 (revidering)
Förteckning över direktionens utskott, beredningar och arbetsgrupper	Ja	2020-10-07, §72
Delegationsordning	Ja	2019-05-22, §47 2019-10-02, §75 (revidering)
Attestordning	Ja	2018-09-19, §76 2020-10-07, §84 (revidering)
Dokumenthanteringsplan	Ja	2016-06-01, §54
Delårsrapport 2020	Ja	2020-10-07, §68
Årsredovisning år 2020	Ja	2021-03-17 §5

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.

3.2.1 Vår kommentar

Vi bedömer att direktionen för år 2020 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 Riktlinjer och plan för intern kontroll

Den 4 december 2019, §110, beslutade direktionen om riktlinjer för arbetet med intern kontroll. Av riktlinjerna framgår att den interna kontrollen syftar till att:

- Verksamheten ska vara ändamålsenlig och effektiv.
- Rapporteringen ska vara tillförlitlig.
- Förbundet ska följa lagar, regler och avtal.

I riktlinjerna kan man läsa att kontrollerna ska vara inriktade på:

Styrning

- Att direktionens mål är relevanta och avgränsade till uppdraget i förbundsordningen.
- Att förbundet fullgör sina uppgifter i förbundsordningen och enligt beslutade mål och uppdrag.
- Att verksamheten genomförs i enlighet med budget.

Kontroll

- Att verksamheten följer lagar, förordningar, avtal och de styrande dokument som direktionen beslutat om.
- Att redovisningen av förbundets verksamhet och ekonomi är tillräcklig och rättvisande.

Enligt riktlinjerna ska direktionens arbete med den interna kontrollen utgå från en årlig riskanalys. Med hjälp av en mall ska direktionen dokumentera identifierade risker och kontroller som ska genomföras under året. I samband med årsredovisningen ska direktionen följa upp och utvärdera resultatet av kontrollerna och vilka åtgärder som vidtagits.

Den 4 december 2019, §111, beslutade direktionen om en riskanalys och internkontrollplan för år 2020. Med hjälp av en riskanalys identifierade direktionen att kontroller skulle göras inom 7 områden. Den 16 mars 2021 följde direktionen upp internkontrollplanen för år 2020. I tabellen nedan sammanfattar vi direktionens uppföljning av de fyra kontroller som hade högst risker enligt riskanalysen.

Riskområde	Kontroll	Uppföljning
Mål är inte tillräckligt avgränsade	Se över målen. Dialog mellan direktionen och kansliet	Översyn var genomförd men målen kunde göras tydligare.
Förbundets kansli har inte tillräckligt med resurser	Identifiera kansliets uppdrag och uppgifter och resurser som underlag till budgetberedningen. Alla medarbetare på kansliet ska bidra med uppgifter. Eventuella behov ska diskuteras i beredningsgruppen.	Ekonomiska resurser har inte saknats. Svårt att rekrytera för kortsiktiga behov. Vissa omprioriteringar är genomförda.
Svårt att planera på grund av kort framförhållning vid beslut om statliga medel	Försöka få information så snart som möjligt genom att alla på kansliet bidrar så fort de får ny information.	Har inte kunnat rekrytera på grund av kortsiktigheten i statsbidragen. Har prioriterat om vissa arbetsuppgifter.

Tabellen fortsätter på nästa sida

Riskområde	Kontroll	Uppföljning
Risk att det saknas rutiner inom området för kunskapsstyrning	Identifiera behov av nya rutiner. Deltagare i arbetet med kunskapsstyrning ska vid behov av nya rutiner kontakta förbundsdirektören. Förbundsdirektören ska se till att kansliet vid behov tar fram nya rutiner.	Rutiner har tagits fram löpande utifrån behov.

3.3.1 Vår kommentar

Det är positivt att direktionen beslutat om riktlinjer och plan för arbetet med den interna kontrollen. Riktlinjerna ger goda förutsättningar för direktionen att utforma bra strukturer för arbetet med den interna kontrollen. Vi rekommenderar att direktionen arbetar med att avgränsa kontrollerna. Av internkontrollplanen bör det metodmässigt framgå hur kontrollerna ska genomföras och följas upp. Av uppföljningen bör det tydligt framgå hur kontrollerna är genomförda och resultatet av kontrollerna. Både planen och uppföljningen är för översiktlig.

3.4 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.

3.4.1 Verksamhetsplan och årsrapport

Den 4 december 2019, §106, beslutade direktionen om verksamhetsplan och budget för år 2020 för RCC Norr. Verksamhetsplanen utgick från den långsiktiga nationella inriktningen för cancervården och de 10 områden som regeringen hade beslutat om år 2018.

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 cancervård i glesbygd var ett särskilt profilmråde i norra sjukvårdsregionen.

Den 16 mars 2021 beslutade direktionen om en årsrapport 2020 för RCC Norr. För år 2020 omsatte RCC Norr 26,5 miljoner kronor.

Verksamheten finansierades dels av förbundets medlemmar, baserat på befolkningsunderlag i respektive län, dels med hjälp av statsbidrag.

Vid utgången av år 2020 hade RCC Norr 37 anställda. Därutöver fanns det sjukvårdsregionala 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 pandemin hade påverkat verksamheten men att verksamheten i huvudsak hade genomförts i enlighet med verksamhetsplanen. Vissa aktiviteter hade ställts in eller fördröjts och vissa aktiviteter hade tillkommit på grund av pandemin. I rapporten finns också en ekonomisk redovisning med kommentarer till det ekonomiska resultatet.

3.4.2 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. 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 fri-

göra 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 4 december 2019 och den 16 mars 2021 följde direktionen upp den sjukvårdsregionala cancerplanen.

3.4.3 Vår kommentar

Vi bedömer att direktionen för år 2020 i allt väsentligt hade en tillräcklig styrning och kontroll över RCC Norr. En skillnad mot tidigare år var dock att direktionen år 2020 inte fick några muntliga dragningar om verksamheten vid RCC Norr. Tidigare lämnade chefen för RCC Norr vid flera tillfällen under året muntliga rapporter till direktionen.

3.5 Ny sjukvårdsregional struktur

På initiativ av dåvarande Sveriges kommuner och landsting (SKL) beslutade år 2017 landsting och regioner att delta i en sammanhållen struktur för kunskapsstyrning. Systemet med kunskapsstyrning är uppbyggt i tre nivåer:

- Nationell nivå som tar fram kunskapsunderlag.
- Sjukvårdsregional nivå som samordnar. I norra sjukvårdsregionen har regionerna beslutat att Norra sjukvårdsregionförbundet ska utgöra plattform för arbetet med att utveckla det sjukvårdsregionala systemet för kunskapsstyrning.
- Regional och lokal nivå där kunskapsunderlagen införs.

År 2020 fanns det 26 nationella programområden (NPO) för olika sjukdomsgrupper där ansvaret fördelades mellan olika regioner. Den norra sjukvårdsregionen hade värdskapet för områdena endokrina sjukdomar samt levnadsvanor. För dessa två områden hade norra sjukvårdsregionen utsett ordföranden och processledare. Den norra sjukvårdsregionen hade även tilldelats ett nationellt värdskap för området cancer. Det värdskapet var dock vilande i avvaktan på att de Regionala Cancercentra (RCC) skulle fasas in i systemet för kunskapsstyrning.

För varje nationella programområde arbetade sjukvårdsregionerna med att ta fram regionala programområden (RPO). I norra sjukvårdsregionen hade workshops och träffar genomförts för att diskutera hur de medicinska chefssamråden skulle kunna omvandlas till RPO.

På nationell nivå hade det också bildats 8 samverkansgrupper (NSG) för bland annat kvalitetsregister, patientsäkerhet, läkemedel

med mera. På sjukvårdsregional nivå arbetade regionerna med att bilda sjukvårdsregionala arbetsgrupper som matchade de nationella grupperna.

3.5.1 Direktionens styrning av kunskapsstyrningen

Den 4 december 2019, §103, beslutade direktionen om en verksamhetsplan med mål och aktiviteter för arbetet år 2020 med att utveckla kunskapsstyrningen. I årsredovisningen för år 2020 följde direktionen upp de olika målen och aktiviteterna. Se mer i sammanställningen nedan.

Mål	Aktivitet	Uppföljning
Chefssamråd omvandlas till regionala programområden.	Samtliga chefssamråd och ledamöter i nationella programområden skulle ha en tydlig hemvist i det sjukvårdsregionala systemet.	Direktionen rapporterade i årsredovisningen att samtliga chefssamråd hade inordnats i det nationella systemet för kunskapsstyrning och övergått till att vara RPO.
Förbundets samarbetsgrupperingar ska anpassas till det sjukvårdsregionala systemet för kunskapsstyrning.	Under år 2020 skulle det etableras sjukvårdsregionala samverkansgrupper som fullt ut mötte det nationella systemet.	I årsredovisningen rapporterade direktionen att 8 av 9 samarbetsgrupperna fullt ut mötte det nationella systemet. Ett RSG saknade tydlig hemvist på grund av oklarheter i det nationella uppdraget (NSG)
Standardiserade vårdförlopp ska införas i enlighet med nationell plan.	Förbundet skulle identifiera vilket behov det fanns av stöd för det lokala arbetet med att införa standardiserade vårdförlopp. Förbundet skulle ge stöd utifrån det behov som identifierades.	Direktionen konstaterade i årsredovisningen att merparten av arbetet genomfördes i regionerna. Direktionen uppgav att NRF regelbundet gjorde avstämningar av arbetsläget.
Följa upp arbetet inom systemet för kunskapsstyrning.	Under år 2020 genomföra minst en resultatdialog med samtliga RPO. Vid dessa dialoger skulle särskild uppmärksamhet riktas mot de behov av utveckling som identifierades vid 2019 års dialoger.	I årsredovisningen rapporterades att förbundets kansli hade bjudit in alla RPO till dialog. Direktionen redovisade att 25 dialoger var genomförda.

Den 11 mars 2020, §13, beslutade direktionen att direktionen skulle utgöra den politiska ledningen för arbetet med kunskapsstyrning.

Av underlaget till beslutet (NRF Dnr 193/19) framgår att styrningen skulle efterlikna den som var uppbyggd för RCC Norr:

- Direktionen skulle med hjälp av en verksamhetsplan och budget besluta om den övergripande inriktningen för förbundets arbete med kunskapsstyrningen.
- Det sjukvårdsregionala ledningssamrådet (RLS), bestående av regiondirektörer, hälso- och sjukvårdsdirektörer och förbundsdirektören, skulle utgöra styrgrupp på övergripande verksamhetsnivå.
- Beredningsgruppen, bestående av tjänsteperson från respektive region och förbundsdirektören skulle arbeta med beredning inför förbundsdirektören och det sjukvårdsregionala ledningssamrådet.

En genomgång av direktionens protokoll visar att direktionen, utöver beslut om verksamhetsplan och ledning för kunskapsstyrningen, vid flera andra tillfällen under år 2020 tog beslut eller fick information om förbundets arbete med kunskapsstyrning:

- Den 11 mars 2020.
 - Information om läget för arbetet med kunskapsstyrningen
 - Beslut om reviderade finansiella riktlinjer för att anpassa dessa till kunskapsstyrningen.
 - Beslut om reviderad budget med anledning av statliga medel för regionernas arbete med sammanhållna vårdförlopp med anledning av kunskapsstyrningen.
- Den 2 juni oktober 2020:
 - Information om läget för arbetet med kunskapsstyrningen.
 - Beslut om att tillämpa den nationella överenskommelses principer för ersättning till patient- och närstående för de programområden där norra sjukvårdsregionen var värd.
- Den 7 oktober 2020:
 - Information om läget för arbetet med kunskapsstyrningen.
 - Beslut om delårsrapport per augusti 2020 med information om läget för arbetet med kunskapsstyrning.
- Den 2 december 2020:
 - Information om läget för arbetet med kunskapsstyrningen.
 - Beslut om verksamhetsplan för år 2021 med mål och information om arbetet med kunskapsstyrningen.

3.5.2 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.

3.6 Granskning av delårsrapport

3.6.1 Krav på delårsrapporten

Enligt kommunallagen och lagen om kommunal bokföring och redovisning ska förbundsdirektionen 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.

Granskningen av delårsrapporten visar att direktionen översiktligt redogjorde för väsentliga händelser under år 2020 fram till augusti månad. Redovisningen var informativ och välskriven. Direktionen hade tagit fram en tydlig struktur för att följa upp verksamhetsmål och aktiviteter. De redovisade resultaten var i allt väsentligt förenliga med förbundsordningen och de mål och aktiviteter som direktionen hade beslutat om för förbundet.

Revisorerna gjorde inga andra bedömningar än direktionen om resultaten men ansåg att direktionen behövde utveckla redovisningen:

- Flera av direktionens aktiviteter för år 2020 var inte tillräckligt specificerade. Det medförde svårigheter för direktionen i uppföljningen av aktiviteterna. Begrepp som ”tydlig hemvist” och ”fullt ut” gav utrymme för olika tolkningar. För vissa av målen utgjorde direktionens uppföljning av beskrivningar av händelser istället för redogörelser av resultat i förhållande till mätbara aktiviteter.
- Delårsrapporten saknade direktionens samlade bedömning om resultaten per augusti 2020 för verksamhetsmålen var tillräckliga. Direktionen gjorde en sådan samlad bedömning för de finansiella målen men inte för verksamhetsmålen.
- Det saknades en sammantagen bedömning för de mål som var av betydelse för god ekonomisk hushållning. Vid en sådan bedömning ska direktionen sammantaget beakta resultaten för både verksamhetsmål och finansiella mål. Direktionen lämnade heller inte prognos för samtliga finansiella mål.

Med anledning av iakttagelserna lämnade revisorerna följande rekommendationer:

- Fortsätt arbetet med att utveckla målstyrningen. Se till att alla aktiviteter är mätbara och tydligt specificerade.
- Definiera tydligare vilka mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning för förbundet.
- Utveckla redovisningen i delårsrapporten av resultaten för verksamhetsmålen. Gör även en samlad bedömning om verksamhetsmålen uppnås.
- Lämna prognoser om måluppfyllelser för samtliga finansiella mål.
- Gör en samlad bedömning om målen som är av betydelse för god ekonomisk hushållning uppnås.

I ett yttrande den 2 december 2020 uppgav direktionen att den skulle fortsätta arbetet med att formulera bättre mål och även ta fram övergripande mål för god ekonomisk hushållning. Direktionen uppgav att den också skulle förbättra uppföljningen. I delårsrapporten för år 2021 skulle direktionen redovisa prognoser för alla mål. Direktionen planerade också att följa upp de mål som direktionen beslutat om för god ekonomisk hushållning.

3.7 Granskning av årsredovisning

3.7.1 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.

3.7.2 Direktionens uppföljning av verksamheten

Väsentliga händelser

I årsredovisningen redogjorde direktionen översiktligt för väsentliga händelser under året. Exempel på händelser som direktionen redovisade var:

- Pandemin hade i stor utsträckning präglat år 2020. Under våren 2020 ställdes många möten, aktiviteter och resor in. Under året utvecklades nya arbetssätt och digitala lösningar. Direktionen uppgav att de flesta av aktiviteterna i verksamhetsplanen för år 2020 hade blivit genomförda.
- Arbetet med att införa kunskapsstyrning:

Nationell nivå

- Arbetet hade löpt på enligt planer för de två nationella programområden, endokrina sjukdomar och levnadsvanor, som norra sjukvårdsregionen hade värdskapet för. Arbetet med värdskapet för programområdet cancer, som var det tredje nationella

programområdet som norra sjukvårdsregionen hade tilldelats, var tills vidare vilande i väntan på att de regionala cancercentrum (RCC) skulle fasas in i systemet för kunskapsstyrning.

Sjukvårdsregional nivå

- Arbetet med att omvandla medicinska chefssamråd till sjukvårdsregionala programområden (RPO) hade löpt på enligt plan. Sjukvårdsregionala programområden hade matchats mot nationella programområden.
 - Arbetet med att bilda sjukvårdsregionala arbetsgrupper (RSG) som matchade de nationella samverkansgrupperna (NSG) var i huvudsak genomfört.
 - Förbundet hade haft en samordnande roll i medlemmarnas arbete med att införa så kallade personcentrerade och sammanhållna vårdförlopp.
 - Beslut av direktionen i mars 2020 om hur styrningen av arbetet med kunskapsstyrningen skulle vara organiserad. Beslutet innebar att direktionen skulle utgöra den politiska ledningen och att den sjukvårdsregionala ledningsgruppen skulle vara styrgrupp i frågor som handlade om den övergripande inriktningen. Den sjukvårdsregionala beredningsgruppen skulle bereda frågor till både direktionen och styrgruppen.
 - Arbetet med RPO Psykisk hälsa. Arbetet innebar bland annat att utveckla strukturer för att kunna föra dialog med sjukvårdsregionens 44 kommuner.
 - Arbetet med RCC Norr.
 - Information om det sjukvårdsregionala donationsrådet.
- Under år 2020 hade det arbetet med kompetensförsörjning som initierades år 2019 fortsatt.
 - Ett fördjupat samarbete om nivåstrukturering och nationell högspecialiserad vård i sjukvårdsregionen hade påbörjats. Representanter i de nationella programområdena hade deluppdrag att bistå Socialstyrelsen i arbetet med att nivåstrukturera den högspecialiserade vården.
 - Ersättningsmodellen för regionvård hade reviderats.
 - Arbetet med att utveckla särskilda lösningar för sjukvård i glesbygd. För år 2019 – 2021 hade Socialstyrelsen beslutat om att ge stöd till NRF för ett sådant utvecklingsarbete. På grund av covid-19 hade arbete med konferenser och workshops inte blivit genomförda som planerat.

- Förbundet lämnade i juni 2020 en skrivelse till det Nationella vårdkompetensrådet om behov av att förbättra förutsättningarna för verksamhetsförlagd utbildning för specialistsjuksköterskor. I sitt svar hänvisade det Nationella vårdkompetensrådet att det skulle bildas sjukvårdsregionala vårdkompetensråd. Företrädare för förbundet hade i november 2020 ett första möte med det sjukvårdsregionala vårdkompetensrådet i norra sjukvårdsregionen.

Uppföljning av verksamhetsmål

För att redovisa resultat och prognoser för verksamhetsmålen använde direktionen följande färgmarkeringar:

Aktiviteten är genomförd eller följer planen för år 2020	Grön
Aktiviteten är delvis genomförd och följer planen	Gul
Aktiviteten blir inte genomförd i enlighet med planen	Röd

Nedan redogör vi för direktionens redovisning i årsredovisningen av resultaten för verksamhetsmål. Av tabellen framgår att direktionen bedömde att alla planerade aktiviteter för år 2020 var genomförda i enlighet med verksamhetsplanen.

Mål	Aktivitet	Delårsrapport
Kunskapsstyrning		
1. Medicinska chefssamråd blir sjukvårdsregionala programområden (RPO)	Samtliga chefssamråd och NPO-ledamöter ska år 2020 ha tydlig hemvist i det sjukvårdsregionala systemet.	Direktionen rapporterade att samtliga chefssamråd hade inordnats i det nationella systemet för kunskapsstyrning och övergått till att vara RPO.
2. Förbundets samarbetsgrupper ska anpassas till det sjukvårdsregionala systemet för kunskapsstyrning.	Förbundets samarbetsgrupper (RSG) ska år 2020 fullt ut möta det nationella systemet för kunskapsstyrning.	Direktionen redovisade att 8 av 9 samarbetsgrupperna fullt ut mötte det nationella systemet. Ett RSG saknade tydlig hemvist på grund av oklarheter i det nationella uppdraget (NSG)
<i>Tabellen fortsätter på nästa sida</i>		

Mål	Aktivitet	Delårsrapport
Kunskapsstyrning		
3. Vårdförlopp ska implementeras enligt nationell plan.	Förbundet ska identifiera och etablera stöd för det lokala arbetet med att implementera vårdförlopp.	Direktionen konstaterade att merparten av arbetet genomfördes i regionerna. Direktionen uppgav att NRF regelbundet gjorde avstämningar av arbetsläget.
Hälsa- och sjukvård		
4. Avtala om regionvård vid NUS och övrig riks- och regionvård	Förbundet ska år 2020 ta fram en reviderad ersättningsmodell för åren 2021 – 2023.	Direktionen hade beslutat om en reviderad modell.
5. Bidra sjukvårdsregionalt till regionernas arbete med att på nya sätt utveckla nära vård där digitaliseringens möjligheter tillvaratas. Förbundet ska stödja och samordna projektarbetet med god och nära vård i glesbygd.	Se till att direktionen löpande får information om arbetet.	Direktionen redovisade att den i mars och december 2020 hade fått information om projektet God och nära vård i glesbygd.
Folkhälsa		
6. Förbundet ska samarbeta inom området för folkhälsa för att skapa mervärde och effektivare arbetsprocesser. <i>Tabellen fortsätter på nästa sida.</i>	Under år 2020 ska folkhälsorådet revidera det folkhälsopolitiska programmet.	Direktionen redovisade att den i juni 2020 hade reviderat det folkhälsopolitiska programmet.
Uppföljning och utvärdering		
7. Följa upp arbetet med systemet för kunskapsstyrning	Under år 2020 hålla minst 1 resultatdialog med respektive RPO.	Förbundets kansli hade bjudit in alla RPO till dialog. Direktionen redovisade att 25 dialoger var genomförda.
8. I maj varje år följa upp förbundets samtliga avtal med universitetssjukhus.	Följa upp volymer och kostnader för samtliga universitetssjukhus.	Direktionen redovisade att den i juni 2020 hade följt upp kostnader och volymer vid universitetssjukhusen.

3.7.3 Direktionsens uppföljning av ekonomi

Uppföljning av finansiella mål

I årsredovisningen bedömde direktionen att de finansiella målen för god ekonomisk hushållning var uppfyllda. Direktionen konstaterade att förbundet hade en god ekonomisk ställning. Resultat för år 2020 var att intäkterna motsvarade kostnaderna. Utfallet var bättre än det budgeterade underskottet på 350 000 kronor. Enligt direktionen hade pandemin medfört att verksamheten under år 2020 hade

genomförts på annat sätt än planerat och kostat mindre pengar. Kostnaden för renovering av kansliets personalrum hade också blivit lägre än planerat.

Finansiella mål	Resultat år 2020
Om inte annat beslutas av direktionsen ska förbundet ha ekonomiska resultat där intäkterna är högre än kostnaderna.	Intäkterna motsvarade kostnaderna.
Investeringar ska finansieras utan extern upplåning.	Inga investeringar.
För att ha en god likviditet ska saldot på bankkontot aldrig vara lägre än 500 000 kronor.	Saldot hade under år 2020 inte varit lägre än 500 000 kronor.
Det egna kapitalet ska aldrig vara lägre än 1 miljon kronor.	Det egna kapitalet uppgick per 31 december 2020 till 3 153 000 kronor.
Finansiella regler för kunskapsstyrning	Riktlinjerna följdes enligt direktionsen. Direktionsen uppgav att medel för kunskapsstyrning redovisades separat. Ekonomiskt överskott balanserades på separat kostnadsställe till kommande år om inte annat beslutades av direktionsen.
Finansiella riktlinjer för Visare Norr	Riktlinjerna följdes enligt direktionsen. I händelse av överskott från Visare Norr efter avslutat verksamhetsår, kan FoUU-rådet besluta att betala ut beloppet som forskningsmedel på det påföljande verksamhetsåret.

3.7.4 Samlad bedömning av god ekonomisk hushållning

I årsredovisningen sammanfattar direktionsen att både verksamhetsmål och finansiella mål är uppfyllda. Direktionsens sammantagna bedömning är att förbundets mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning därmed är uppfyllda.

3.7.5 Vår kommentar

Vår granskning av årsredovisningen visar att direktionsen översiktligt redogjorde för väsentliga händelser under år 2020. Redovisningen är informativ och välskriven. Direktionsen tagit fram en tydlig struktur för att följa upp verksamhetsmål, aktiviteter och finansiella mål.

Direktionsen bedömde att förbundet uppnår verksamhetsmål och finansiella mål. Direktionsens samlade bedömning är att förbundet uppnår de mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. Vi gör inga andra bedömningar. Vi anser att direktionsen till viss del kan utveckla uppföljningen av verksamhetsmålen. Flera av direktionsens aktiviteter för år 2020 var inte tillräckligt specificerade. Det medför svårigheter för direktionsen i uppföljningen av aktiviteterna.

Begrepp som ”tydlig hemvist” och ”fullt ut” ger utrymme för olika tolkningar.

3.8 Områden som granskningen särskilt bevakat

I tabellen nedan har vi kommenterat de områden som revisorerna i revisionsplanen beslutade att den grundläggande granskningen särskilt skulle bevaka:

Bevakningsområden	Vår kommentar
Tillämpningen av den nya förbundsordningen.	Verksamhetsplan, mål, finansiella riktlinjer, beslut med mera för år 2020 utgick från den reviderade förbundsordningen.
Direktionens styrning och kontroll över arbetet med att bygga upp en sjukvårdsregional plattform i norra sjukvårdsregionen för kunskapsstyrning.	Styrning och kontroll var i allt väsentligt tillräcklig.
Om direktionen säkerställt att förbundets har tillräcklig förmåga att genomföra uppdrag och uppgifter som läggs på förbundet.	En granskning av direktionens protokoll visar att uppdrag och uppgifter i allt väsentligt blev genomförda i enlighet med planer.
Direktionens arbete med att utveckla styrningen och uppföljningen med hjälp av mätbara mål.	Några av målen eller aktiviteterna i verksamhetsplanen för år 2020 var inte tillräckligt specificerade.
Direktionens styrning och kontroll över RCC Norr.	Styrning och kontroll var i allt väsentligt tillräcklig.
Hantering av beslutsprocesser under covid-19.	Direktionens sammanträden har kunnat genomföras som planerat med hjälp av videoteknik.

4. Svar på revisionsfrågor

4.1 Ändamålsenlighet och resultat

Vi bedömer att verksamheten år 2020 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.

4.2 Styrning och kontroll

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. Se mer i tabellen med svar på våra underliggande revisionsfrågor:

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.
Har direktionen agerat tillräckligt med anledning av rekommendationerna i föregående års granskning?	Delvis	Styrningen av och uppföljningen med verksamhetsmål kan utvecklas.

4.3 Rekommendationer

Vi rekommenderar att direktionen arbetar vidare med att:

- Utforma mätbara mål och aktiviteter.
- Avgränsa kontrollerna i internkontrollplanen. Av internkontrollplanen bör det metodmässigt framgå hur kontrollerna ska genomföras och följas upp. Av uppföljningen bör det tydligt framgå hur kontrollerna är genomförda och resultatet av kontrollerna.

Umeå den 19 mars 2021

Richard Norberg
Certifierad kommunal revisor