



**Norrlandstingens
REGIONFÖRBUND**

Revisorerna i Norrlandstingens regionförbund

Grundläggande granskning år 2017

Richard Norberg
Revisionsdirektör,
Västerbottens läns landsting
Mars 2018

Richard Norber	1
1. Sammanfattning	3
2. Inledning	4
2.1 Iakttagelser i 2016 års granskning	4
2.2 Yttrande över 2016 års granskning	5
2.3 Revisionsfrågor m.m.	5
2.4 Revisionskriterier	5
2.5 Metod och avgränsning	6
3. Granskningens resultat	6
3.1 Granskning av verksamhetsplan och budget	6
3.2 Granskning av den löpande kontrollen	9
3.3 Styrning och kontroll över RCC Norr år 2017	10
3.4 Arbetet med en ny regional struktur	13
3.5 Förutsättningarna för chefssamråden	14
3.6 Granskning av ersättningsmodell	16
3.7 Granskning av delårsrapport	16
3.8 Granskning av årsredovisning	17
4. Uppföljning av tidigare iakttagelser	18
5. Svar på revisionsfrågor	19
5.1 Rekommendationer	20

1. Sammanfattning

Granskningen är inriktad mot om verksamheten år 2017 var genomförd i enlighet med förbundsordningen och de uppdrag, mål och aktiviteter som direktionen beslutat om. Granskningen är också inriktad mot direktionens styrning och kontroll.

Vi bedömer att verksamheten var genomförd i enlighet med förbundsordningen och de uppdrag, mål och aktiviteter som direktionen beslutat om i sin verksamhetsplan för året. Några av aktiviteterna i verksamhetsplanen för år 2017 var inte tillräckligt avgränsade. För dessa är det svårt att värdera om resultaten var tillräckliga.

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

Vi är positiva till att direktionen vidtagit åtgärder med anledning av tidigare års rekommendationer.

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

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

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

2. Inledning

Medlemmar i Norrlandstingens regionförbund (NRF) är regionerna Jämtland Härjedalen, Västernorrland och Norrbotten och Västerbottens läns landsting. Förbundsordningen anger att NRF ska vara ett samverkansorgan i norra sjukvårdsregionen i syfte att tillvarata och utveckla gemensamma intressen inom hälso- och sjukvård, utbildning och forskning och därmed sammanhängande verksamheter. Medlemmarna har gett regionförbundet befogenhet att avtala om riks- och 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.

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

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

2.1 lakttagelser i 2016 års granskning

Revisorerna bedömde att direktionen år 2016 i allt väsentligt hade en tillfredsställande styrning och kontroll över lämnade uppdrag. Vid sina sammanträden hade direktionen fått rapporter om arbetsläge m.m. I årsredovisningen hade direktionen följt upp uppdrag och aktiviteter som man beslutade om i verksamhetsplanen.

Revisorerna bedömde att verksamheten var genomförd i enlighet med förbundsordningen och de uppdrag och aktiviteter som direktionen beslutat om i sin verksamhetsplan för året. Flera av målen och uppdragen i verksamhetsplanen för år 2016 var dock otydliga. För dessa var det svårt att värdera om måluppfyllelsen hade varit tillräcklig.

Revisorerna var positiva till att direktionen vidtagit åtgärder med anledning av 2015 års granskning. Direktionen hade bland annat beslutat om finansiella mål för god ekonomisk hushållning. För övriga åtgärder var det ännu för tidigt att bedöma om åtgärderna hade varit tillräckliga. Med anledning av granskningen lämnade revisorerna följande rekommendationer:

- Fortsätt arbetet med att utveckla styrningen i verksamhetsplanen och uppföljningen i årsredovisningen.
- Fortsätt arbetet med att utveckla förutsättningarna för de medicinska chefssamråden.
- Se till att RCC Norrs samt övriga intäkter och kostnader ingår i den budget som direktionen beslutar om för förbundet.

- Se till att förbundets budget uppfyller kravet i kommunallagen om att budgeten ska innehålla en plan för ekonomin för en period av tre år.

2.2 Yttrande över 2016 års granskning

Direktionen ställde sig i maj 2017 positiv till revisorernas rekommendationer (Dnr 027/17): I sitt yttrande över granskningen kan man läsa att:

- Direktionen i sin verksamhetsplan för åren 2017 – 2019 hade formulerat mål som syftade till att lyfta fram strategiska områden. Mål och aktiviteter skulle enligt yttrandet följas upp i den kommande årsredovisningen.
- Förbundsdirektören och beredningsgruppen skulle fortsätta att ha dialog med chefsråden och utveckla stödet till chefsråden.
- För perioden 2017 – 2019 skulle förbundet ha en budget som omfattade alla kända intäkter och kostnader.

2.3 Revisionsfrågor m.m.

Syftet med granskningen är att ge underlag till revisorerna för deras ansvarsprövning av direktionen. Den första revisionsfrågan som granskningen besvarar är om verksamheten är genomförd i enlighet med förbundsordningen och om direktionens uppfyllelse av mål, riktlinjer beslut m.m. är tillräcklig.

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

- Är direktionens redovisning av måluppfyllelse, uppfyllelse av uppdrag m.m. tillräckligt utvecklad?
- Har direktionen metoder och system som säkerställer att beslut blir genomförda och regler efterlevs?
- Har direktionen agerat tillräckligt med anledning av rekommendationerna i föregående års granskning?

2.4 Revisionskriterier

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

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

2.5 Metod och avgränsning

Granskningen är i första hand genomförd med hjälp av dokumentationsstudier av protokoll och styrande dokument (verksamhetsplan, delårsrapport och årsrapport). Avstämningar har gjorts med förbundsdirektören och förbundsekonomen. Därutöver har vi genomfört ett seminarium den 29 september 2017 med revisorerna och företrädare för förbundet. Vid seminariet fick revisorerna information om förbundets delaktighet i arbetet med att utveckla en regional struktur för kunskapsstyrning.

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

Granskningen är kvalitetssäkrad genom att förbundsdirektör och förbundsekonomen 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

Direktionen beslutade den 30 november 2016 om sin verksamhetsplan för åren 2017 - 2019. Verksamhetsplanen inleds med en översiktlig beskrivning av förbundets huvuduppgifter indelat i områden för *Regionsjukvård, Kompetensförsörjning/Utbildning och forskning, Folkhälsa, Regionalt cancercentrum Norr* och *Övrigt*.

Nytt för verksamhetsplanen åren 2017 - 2019 var att direktionen även beslutat om ett verksamhetsmål och ett antal prioriterade aktiviteter. Direktionens verksamhetsmål var att 100 procent av de prioriterade aktiviteterna skulle genomföras under år 2017. Nedan finns en tabell med uppgift om aktiviteterna.

Prioriterade aktiviteter under år 2017 - 2019

Område	Aktiviteter
Årligen avtala om regionvård och rikssjukvård	Under år 2017 upprätta nytt regionavtal med NUS för år 2018. Under år 2017 upprätta nytt avtal med Sahlgrenska för år 2018. År 2018 bereda förslag till avtal från år 2019 med Karolinska och Akademiska. Utveckla metoder för uppföljning av avtal för åtagandet om att vården så långt som möjligt ska utföras i hemlandsting.

Område	Aktiviteter
I samarbete med universitetssjukhusen utveckla uppföljningen av kvaliteten på köpt vård	Utveckla rutiner i syfte att säkerställa en anpassad redovisning från sjukhus med de största volymerna
Utveckla stöd till chefssamråden och för uppföljningen av chefssamrådets arbete	Ta fram en checklista till chefssamråden. Följa upp frekvens av möten och närvaron vid chefssamråden.
Folkhälsoarbetet i regionen. Genom det folkhälsopolitiska programmet ska direktionen få en tydligare roll som plattform för samarbetet.	En uppföljning ska presenteras år 2018.
Samverkan i övrigt för kvalitativ och effektiv verksamhet med väl fungerande vårdkedjor.	En årlig uppföljning av funktionaliteten för multidisciplinära konferenser.
I maj varje år följa upp avtal med samtliga universitetssjukhus	Redovisa uppföljning av volymer och kostnader för samtliga universitetssjukhus
Utveckla RCC Norr enligt angivna kriterier	Verksamhetsplanen för RCC Norr ska innehålla mål och mått för deras verksamhet.
Utveckla stöd till chefssamråden och uppföljning till chefssamråden i enlighet med framtagna riktlinjer.	Chefssamråden ska årligen lämna en redovisning över det arbete som de genomfört under året.
Genom regionens företrädare i rikssjukvårdsnämnden tillvarata regionens intressen för rikssjukvård.	Regionens företrädare i rikssjukvårdsnämnden ska lämna muntliga rapporter till direktionen om arbetet i nämnden. Protokoll från rikssjukvårdsnämnden ska bifogas till direktionens protokoll.
Genom regionens företrädare tillvarata regionens intressen i Inera AB.	Regions företrädare i styrelsen ska lämna muntliga rapporter till direktionen om arbetet i Inera AB. Protokoll från styrelsens sammanträden ska bifogas till direktionens protokoll.
Genom regionens företrädare i det nationella screeningsrådet tillvarata regionens intressen för nationell screening.	Regionens företrädare i screeningsrådet ska lämna muntliga rapporter till direktionen om det finns ny information. Relevant dokumentation från screeningsrådet ska bifogas till direktionens protokoll.

Område	Aktiviteter
Genom regionens företrädare i den nationella huvudmannagruppen tillvarata regionens intressen.	Regionens företrädare i den nationella huvudmannagruppen ska lämna muntliga rapporter om det finns ny information. Relevant dokumentation från huvudmannagruppen ska bifogas till direktionens protokoll.

I samband med 2016 års granskning uppmärksammade revisorerna att den budget för år 2017 som direktionen hade beslutat om den 30 november 2016 inte innehöll en treårig ekonomisk plan. Budgeten avsåg endast år 2017. Enligt kommunallagen måste direktionen besluta om en treårig ekonomisk plan. Planen ska enligt kommunallagen också innehålla finansiella mål för god ekonomisk hushållning för hela planeringsperioden. Den budget som direktionen hade beslutat om för år 2017 innehöll heller inte budgeterade intäkter och kostnader för RCC Norr.

Efter att detta uppmärksammats av revisorerna beslutade direktionen den 24 maj 2017 om en kompletterande budget för åren 2018 och 2019. I den reviderade budgeten ingick också budgeterade intäkter och kostnader för RCC Norr. För år 2017 uppgick förbundets budget till drygt 30 miljoner kronor.

Granskningen av delårsrapporten per augusti 2017 framkom att det ännu fanns en otydlighet om direktionens finansiella mål för ekonomisk hushållning gällde för hela planeringsperioden 2017 - 2019. Detta framgick inte av den budget som direktionen hade beslutat om. I granskningen av delårsrapporten rekommenderade vi att direktionen framöver skulle bli tydligare med vilka finansiella mål som gällde för den treåriga planeringsperioden. Vi kan se att direktionen har åtgärdat detta i den ekonomiska planen för åren 2018 - 2020. Den 8 december 2017 beslutade direktionen om en treårig ekonomisk plan med finansiella mål för hela treårsperioden (Dnr 84/17).

Av granskningen av delårsrapporten per augusti 2017 framkom också att direktionen hade budgeterat med ett underskott på 300 000 kronor. Enligt kommunallagen får förbundet inte budgetera ett underskott om det inte finns synnerliga skäl eller om regler för resultatutjämningsreserv tillämpas. Varken när direktionen i november 2016 eller i maj 2017 beslutade om budgeten för år 2017 angav direktionen några synnerliga skäl. I granskningen av delårsrapporten rekommenderade revisorerna att direktionen framöver skulle tydliggöra under vilka förutsättningar eget kapital kunde nyttjas. Av direktionens budget måste det tydligt framgå om det egna kapitalet ska användas och vilka synnerliga skäl som åberopas.

Vår kommentar

Vi bedömer att direktionens verksamhetsplan har god överensstämmelse med de uppdrag som norrlandstingen lämnar i förbundsordningen.

Vi kan se att direktionen påbörjat ett arbete med att utveckla styrningen med hjälp av verksamhetsmål. I sin verksamhetsplan för år 2017 har direktionen på ett tydligare sätt än i tidigare verksamhetsplaner lyft fram mål och uppdrag som direktionen anser är strategiska.

Vi bedömer att målstyrningen kan utvecklas genom att direktionen ser över några av aktiviteterna och gör dem mera avgränsade och mätbara.

3.2 Granskning av den löpande kontrollen

Under år 2017 har förbundsdirektionen haft 4 protokollförda sammanträden. Av tabellen nedan framgår att direktionen för år 2017 beslutat om väsentliga styrdokument. En genomgång av direktionens protokoll visar att direktionen vid sina sammanträden under året fått rapporter om resultat och avstämningar om hur det gått med olika uppdrag och aktiviteter. Vid sina sammanträden får direktionen även en sammanställning över vilka uppdrag som direktionen lämnat till förbundsdirektören och när dessa är återrapporterade.

Styrdokument	Beslut	Vår kommentar
Regionavtal år 2017	Ja	2016-11-30, 100§
Regional utvecklingsplan för cancervården 2016 - 2018	Ja	2016-06-01, 47§
Kompetensförsörjningsplan för cancervården 2014 - 2018	Ja	2014-12-02, 67§
Regional plan för nivåstrukturer av cancervården 2016 - 2018	Ja	2016-09-21, 72§
Verksamhetsplan och budget år 2017	Ja	2016-11-30, 99§ 2017-05-24, 36§
Verksamhetsplan och budget för RCC Norr år 2017	Ja	2016-11-30, 98§
Rutin för uppsikt	Ja	2017-05-24, 51§ (avser nationella uppdrag)
Arbetsordning	Ja	2015-05-19, 43§

Styrdokument	Beslut	Vår kommentar
Förteckning över direktionens utskott beredningar och arbetsgrupper	Ja	2017-03-19, 9§ (Regionalt MT Råd inrättas) 2017-05-24, 41§ (Råd för vård och omsorg i glesbygd inrättas) Organisationsskiss finns i årsredovisningen
Delegationsordning	Ja	2016-03-02, 14§ 2017-12-08, 104§
Attestordning	Ja	2017-03-15, 16§ 2017-12-08, 104§
Dokumenthanteringsplan	Ja	2016-06-01, 54§
Delårsrapport 2017	Ja	2017-09-27, 68§
Årsredovisning år 2017	Ja	2017-03-22, 5§

Vår kommentar

Vi bedömer att direktionen för år 2017 beslutade om väsentliga styrdokument och hade en tillräcklig löpande kontroll över de mål, uppdrag och aktiviteter som direktionen beslutat om. Det är god ordning på protokoll och tillhörande bilagor. Mot bakgrund av att förbundet vuxit i omfattning och förväntas växa ytterligare rekommenderar vi att styrelsen beslutar om en internkontrollplan i syfte att kontrollera följsamhet till regler och rutiner.

3.3 Styrning och kontroll över RCC Norr år 2017

Bakgrund

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

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

Verksamhetsplan och årsrapport

Den 30 november 2016 (98§) beslutade direktionen om verksamhetsplan och budget för år 2016 för RCC Norr. Verksamhetsplanen

utgick från de 10 kriterier som Socialdepartementet beslutat skulle utmärka ett RCC. I verksamhetsplanen finns mål, uppdrag och aktiviteter för de olika kriterierna.

Den 22 mars 2018 beslutade direktionen om en årsrapport 2017 för RCC Norr. För år 2017 omsatte RCC Norr knappt 26 miljoner kronor och hade ett 30-tal anställda. 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 hade blivit genomförd i enlighet med beslutade planer.

Regional utvecklingsplan för cancervård

Enligt Socialdepartementets anvisningar och enligt förbundsordningen för NRF ska direktionen besluta om en regional utvecklingsplan för cancervården.

Vår granskning visar att direktionen den 1 december 2015 (122§) godkände förslag till reviderad regional utvecklingsplan för åren 2016 - 2018. Planen skickades till medlemmarna så att dessa kunde revidera sina handlingsplaner. Den 1 juni 2016 (47§) fastställde direktionen den reviderade regionala utvecklingsplanen. För att komplettera den 3-åriga planen med en mer långsiktig plan beslutade direktionen den 30 november 2016 (96§) om en strategisk plan för cancervården.

Senast i slutet av år 2016 skulle direktionen ha följt upp den tidigare utvecklingsplanen för perioden 2013 - 2015. Vår granskning visar att direktionen den 30 november 2016 (97§) godkände en sådan uppföljning. Uppföljningen visade att mål hade uppnåtts inom många områden men att mål avseende tillgänglighet generellt inte hade uppnåtts. Den 8 december 2017 (97§) följde direktionen upp den reviderade utvecklingsplanen för perioden 2016 - 2018 (dnr 128/17). Uppföljningen visade att cancervården generellt utvecklades positivt i regionen. Exempel på sådana positiva inslag som nämndes i uppföljningen var utvecklingen av multidisciplinära konferenser, kontaktsjuksköterskor och standardiserade vårdförlopp. Ett generellt problem som togs upp i uppföljningen var att otillräckliga operations- och vårdplatsresurser bidrog till längre ledtider.

Regional kompetensförsörjningsplan

Den 2 december 2014 (67§) beslutade direktionen om en regional kompetensförsörjningsplan för cancervården för perioden 2014 - 2018. I planen fanns det olika förslag för att förbättra kompetensförsörjningssituationen i regionen. I planen fanns det fyra mål för arbetet med kompetensförsörjning inom cancerområdet:

1. Tillräckligt antal utbildningstjänster för specialitläkare.
2. Ökade incitament för utbildning till specialistsjuksköterskor.

3. Ändrade arbetssätt för att optimera nyttjandet av kompetenser.
4. Hög akademisk nivå.

Den 8 december 2017 (97§) fick direktionen en rapport om arbetsläge m.m. med koppling till de fyra målen i kompetensförsörjningsplanen. Uppföljningen visade att det pågick olika former av åtgärder. Bland annat genomfördes regionala samverkansprojekt inom patologi och bild- och funktionsmedicin. Inom flera specialistområden var det dock fortsatt brist på personal.

Plan för nivåstrukturering av cancervård

Enligt Socialdepartementets anvisningar och enligt förbundsordningen för NRF ska direktionen besluta om en regional nivåstruktureringsplan för cancervården.

Vår granskning visar att direktionen den 21 september 2016 (72§) beslutade om en reviderad regional utvecklingsplan för nivåstrukturering av cancervården för åren 2016 - 2018. Direktionen skickade planen till medlemmarna för beslut om de delar som handlade om landstingens och regionernas interna nivåstrukturering. Enligt uppgifter i den regionala utvecklingsplanen ska den reviderade planen för åren 2016 – 2018 följas upp år 2019.

Direktionens löpande kontroll av RCC Norr

En genomgång av direktionens protokoll visar att direktionen vid tre tillfällen under år 2017 fick muntlig information om verksamheten vid RCC Norr:

- Den 24 maj 2017. Information om:
 - Utveckling av rutiner för multidisciplinära konferenser.
 - Framtida behov av PET-CT i regionen.
 - Nationella nyheter om läkemedelsregister och cancerregister.
 - Lägesrapport om standardiserade vårdförlopp.
- Den 27 september 2017. Information om:
 - Framtida behov av PET-CT i regionen.
 - Screening för kolorektal cancer i regionen.
 - Inventering i regionen av tillgång på specialiserad palliativ vård för barn.
 - Lägesrapport om standardiserade vårdförlopp.
- Den 8 december 2017. Uppföljning av den regionala utvecklingsplanen för åren 2016 – 2018 och kompetensförsörjningsplanen 2014 – 2018.

Vår kommentar

Granskningen visar att direktionen beslutat om planer för styrningen av RCC Norr. Planerna är strukturerade utifrån RCC Norrs uppdrag i förbundsordningen och Socialdepartementets kriterier. Med hjälp av uppföljningsrapporter har direktionen följt upp verksamhetsplanen för RCC Norr och den regionala utvecklingsplanen för cancervård och kompetensförsörjningsplanen. Vid tre tillfällen under år 2017 har direktionen fått muntliga dragningar om verksamheten vid RCC Norr. Vi bedömer att direktionen för år 2017 i allt väsentligt hade en tillräcklig styrning och kontroll över RCC Norr.

3.4 Arbetet med en ny regional struktur

På initiativ av Sveriges kommuner och landsting beslutade landsting och regioner år 2017 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 för olika sjukdomsgrupper skulle bildas. Ansvaret för de olika programområdena skulle fördelas mellan landstingen och regionerna. Förslaget innebar också att sju samverkansgrupper skulle bildas för bland annat kvalitetsregister, patientsäkerhet och läkemedel. SKL rekommenderade landstingen och regionerna att anpassa sina regionala och lokala kunskapsorganisationer till den nationella struktur som var på väg att byggas upp.

Av den överenskommelse som samtliga landsting och regioner har ställt sig bakom framgår att respektive sjukvårdsregion ska tillhandahålla processtöd för 2-3 nationella programområden.

Av direktionens protokoll från år 2017 framgår att det bland förbundets medlemmar fördes en diskussion om att NRF skulle bli plattform för den regionala kunskapsstyrningen som byggdes upp i den norra sjukvårdsregionen. Med anledning av detta gav direktionen den 27 september 2017 (75§) i uppdrag till förbundsdirektören att initiera en översyn av förbundsordningen.

En del av den nationella strukturen för kunskapsstyrning som är under utveckling är bildandet av 6 regionala stödcentrum för psykisk ohälsa (RCPH). För detta ändamål undertecknades år 2017 en överenskommelse mellan staten och SKL. Överenskommelsen innebar att den norra sjukvårdsregionen år 2017 tilldelades 6 miljoner kronor. Av överenskommelsen framgår att minst 30 procent av pengarna skulle användas för samverkan med kommunerna.

Mot bakgrund av att NRF inte hade befogenhet att teckna något avtal med SKL om uppbyggnaden av RCPH undertecknades avtalet av förbundets medlemmar. Den 27 september 2017 (74§) gav direktionen i uppdrag till förbundsdirektören att initiera ett projekt för att etablera RCPH. I förbundets årsredovisning kan man läsa att förbundsdirektören hade tagit fram projektdirektiv för en första

etableringsperiod från november 2017 till april 2018. Enligt årsredovisningen hade även en styrgrupp bildats med företrädare för landsting och kommuner och ett avtal slutits för tjänsteköp av projektresurser.

Vår kommentar

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

3.5 Förutsättningarna för chefsamråden

Bakgrund

År 2010 genomförde revisorerna en enkät bland ledamöterna i förbundets medicinska chefsamråd. Syftet med enkäten var att ta reda på ledamöternas uppfattning om direktionens styrning och kontroll, stödet från förbundets kansli och uppbackning från medlemslandstingen. Enkäten visade att ledamöterna i chefsamråden i huvudsak hade en positiv inställningen till direktionens styrning. Chefsamråden hade dock olika förutsättningar för att kunna fungera på ett bra sätt. Revisorerna rekommenderade direktionen att:

- Förtydliga uppdragen till chefsamråden.
- Förbättra uppföljningen av chefsamråden.
- Tydliggöra vilket ansvar förbundets kansli hade för administrativt stöd till chefsamråden.
- Verka för att medlemslandstingen såg till att ledamöterna i chefsamråden fick tillräckliga förutsättningar för uppdraget.

Med anledning av granskningen gav direktionen i maj 2011 i uppdrag till förbundsdirektören att lämna förslag på hur chefsamrådets uppdrag och bemanning kunde utvecklas. Efter förslag från förbundsdirektören beslutade direktionen i februari 2012 om nya riktlinjer för chefsamråden.

År 2014 genomförde revisorerna en uppföljning av den tidigare enkäten. I den uppföljande enkäten lämnade ledamöterna i chefsamråden en något mer positiv bild i jämförelse med enkäten år 2010. Revisorerna bedömde att direktionens styrning hade utvecklats bland annat tack vare de nya riktlinjerna. Enligt enkätsvaren fanns det dock förbättringsområden. Främst gällde det direktionens styrning och uppföljning samt hemlandstingens uppbackning av ledamöterna i chefsamråden. Revisorerna rekommenderade direktionen att arbeta vidare med hur uppdragen till chefsamråden

kunde göras tydligare och hur chefssamråden kunde få bättre förutsättningar att genomföra sina uppdrag. Den 19 maj 2015 (42§) instämde direktionen med revisorerna om att det fanns behov av att fortsätta arbetet med att utveckla förutsättningarna för chefssamråden.

Granskningarna 2015 och 2016 visade att direktionen fick rapporter om att det pågick arbete med att utveckla förutsättningarna för chefssamråden. Av en rapportering den 1 juni 2016 framgick bland annat att:

- Vissa chefssamråd behövde mer administrativt stöd.
- Vissa chefssamråd behövde mer processtöd.
- I de egna landstingen och regionen behövde man få enklare vägar för rapporteringar och avstämningar från chefssamråden.
- Synpunkter om att man kunde behöva se över chefssamrådets roller och hur chefssamråden på ett bättre sätt kunde nyttjas.
- Fanns brister i kapaciteten för distansmöten.

Vid sammanträdet den 21 september 2016 fick direktionen information från förbundsdirektören om att beredningsgruppen kontinuerligt hade frågor om chefssamråden uppe på sina möten. Förbundsdirektörens erfarenhet var att många av chefssamråden fungerade bra. I de fall chefssamråd inte fungerade bra så fanns det enligt förbundsdirektören olika anledningar till det. Förbundsdirektören konstaterade att förutsättningarna för de olika chefssamråden var olika och att det inte fanns något enhetligt förslag till förbättring som skulle passa alla chefssamråd. Av förbundsdirektörens rapportering framgick att beredningsgruppen arbetat fram förslag till arbetsordningar som kunde hjälpa till att se till att vissa frågeställningar fanns med vid chefssamrådets möten.

I sitt yttrande i maj 2017 över 2016 års granskning uppgav direktionen att förbundsdirektören och beredningsgruppen skulle fortsätta att ha dialog med chefssamråden och utveckla stödet till chefssamråden. Vid sammanträdet i maj 2017 beslutade direktionen också om att återinrätta ett regionalt chefssamråd för primärvården. Sammanlagt fanns det därmed 19 chefssamråd inom olika områden.

En genomgång av direktionens protokoll för år 2017 visar att direktionen under år 2017 inte fick några rapporter om hur det gick i arbetet med att utveckla förutsättningarna för chefssamråden.

I uppföljning av förbundsdirektionens verksamhetsmål och aktiviteter i bilaga 1 till årsredovisningen för år 2017 framgår att en mall för dagordning hade tagits fram som stöd till chefssamråden. Enligt uppföljningen hade också förbundets beredningsgrupp under året följt chefssamrådets mötesfrekvens och närvaron vid chefssamråd-

ens möten. Av uppföljningen i årsredovisningen framgick inga resultat för år 2017 när det gällde mötesfrekvens eller närvaro.

I direktionens verksamhetsplan för 2017 – 2019 kan man läsa att "Chefssamråden årligen ska lämna redovisning över sitt arbete som bedrivits under året". Enligt uppgift i årsredovisningen ska en sådan rapport lämnas senare under våren 2018.

Vår kommentar

Granskningen visar att kontrollen över arbetet med att utveckla förutsättningarna för chefssamråden under år 2017 i huvudsak genomfördes på tjänstemannanivå. Enligt uppgift ska direktionen under våren 2018 få en redovisning av chefssamrådets arbete under år 2017.

3.6 Granskning av ersättningsmodell

För år 2017 genomförde förbundets revisorer en fördjupad granskning av om direktionen säkerställde en tillräcklig uppföljning av den ersättningsmodell som fanns för perioden 2015 – 2017. Enligt en överenskommelse mellan medlemmarna skulle ersättningsmodellen följas upp och utvärderas inför beslut om en ny modell för åren 2018 – 2020.

Granskningen visade att direktionen säkerställde en tillräcklig uppföljning av ersättningsmodellen. Uppföljningen av ersättningsmodellen följde en i förväg uppställd tidsplan. Samtliga parter var delaktiga, möten protokollfördes och beräkningar och andra underlag bifogades till protokollen. I december 2017 beslutade direktionen om den nya ersättningsmodellen. Den sammanfattande bedömningen var att beredningen inför beslutat var ändamålsenligt.

3.7 Granskning av delårsrapport

Krav på delårsrapporten

Enligt kommunallagen (8 kap. 20a§) och lagen om kommunal redovisning (9 kap. 1§) ska förbundsdirektionen upprätta minst en delårsrapport. Delårsrapporten ska behandlas av medlemmarnas fullmäktige. Direktionens delårsrapport ska ge svar på frågan om direktionen håller sig till de beslut och direktiv som direktionen beslutat om för förbundet. Delårsrapporten ska också innehålla prognoser om det är troligt att direktionens mål, uppdrag och aktiviteter kommer att uppnås vid årets slut.

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

Revisorernas bedömning

Granskningen av förbundets delårsrapport per augusti 2017 visade att direktionen redogjorde för väsentliga händelser. Redovisningen var informativ och välskriven. Direktionen gjorde också tydliga bedömningar av måluppfyllelsen. Direktionen bedömde att mål skulle vara uppfyllda och att prioriterade aktiviteter skulle vara genomförda vid årets slut. Revisorerna delade direktionens bedömning om måluppfyllelsen vid årets slut.

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

- Kompletterar den treåriga ekonomiska planen med uppgifter om vilka finansiella mål för god ekonomisk hushållning som gäller för perioden.
- Tydliggör under vilka förutsättningar eget kapital kan nyttjas. Av budgeten bör det tydligt framgå om eget kapital ska användas och vilka synnerliga skäl som åberopas.
- I verksamhetsplanen kan direktionen bli tydligare med att ange när prioriterade aktiviteter ska vara genomförda och rapporterade.
- I delårsrapporten kan direktionen utveckla redovisningen av aktiviteterna så att det tydligare framgår vilka insatser som är genomförda eller vilka insatser som planeras för att aktiviteterna ska vara genomförda vid årets slut.
- Följ upp och dokumentera löpande utvecklingen för likviditeten.

3.8 Granskning av årsredovisning

Krav på årsredovisningen

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

Direktionens redovisning

I årsredovisningen för år 2017 redogjorde direktionen för bland annat följande händelser under året:

- Revidering av ersättningsmodell för regionvård vid NUS.
- Justering eller omförhandlingar av avtal med Akademiska sjukhuset, Sahlgrenska och Karolinska.
- Återinrättande av ett chefsråd för primärvården.
- Rekommendation om att medlemmarna skulle ställa sig bakom förslag i utredning om framtida kapacitet för PET-CT (positronemissionstomografi).

- Formaliseringen av ett projekt i samarbete mellan Regionala Samrådsgruppen för Kunskapsstyrning (RSK) och Registercentrum i Norr (RC Norr). Projektet har namnet Norrlandtingens uppföljning och Analys (NORA). Under år 2017 beslutades om projektresurser, tjänsteköp m.m. för år 2018.
- Bildandet av ett regionalt donationsråd.
- Arbetet med struktur för regional kunskapsstyrning och arbetet med att etablera regionalt stödcentrum för psykisk hälsa (RCPH).

I årsredovisningen beskrev direktionen förbundets organisation och vad olika råd och grupper arbetat med under år 2017. I årsredovisningen finns också avsnitt med ekonomisk redovisning och redovisning av måluppfyllelse. I bilagor redovisades måluppfyllelsen för aktiviteter samt årsrapporten 2017 för RCC Norr.

För år 2017 redovisade förbundet ett negativt ekonomiskt resultat på 33 000 kronor. I jämförelse med budgeten, där ett underskott på 300 000 kronor var budgeterat, redovisade förbundet ett överskott med 267 000 kronor.

Direktionen bedömde att verksamhetsmålet för år 2017 var uppfyllt. De aktiviteter som var planerade för året var genomförda. I en bilaga till årsredovisningen redogjorde direktionen för de olika aktiviteterna.

Vår kommentar

Vår granskning visar att förvaltningsberättelsen innehåller en översikt över utvecklingen av förbundets verksamhet. I förvaltningsberättelsen redovisar direktionen händelser som är väsentliga och betydelse för styrningen och uppföljningen.

Vår granskning visar också att direktionen stämt av de aktiviteter som man beslutat om i sin verksamhetsplan. Vi bedömer att årsredovisningen är informativ och väl strukturerad.

Vi är positiva till att direktionen följt rekommendationer från tidigare år och arbetet med att utveckla målstyrningen. Som framgått rekommenderar vi direktionen att ser över några av aktiviteterna och gör dem mera avgränsade och mätbara. För några av aktiviteterna var uppföljningen i årsredovisningen inte tillräckligt tydlig.

4. Uppföljning av tidigare iakttagelser

I tabellen nedan har vi sammanfattat vilka åtgärder direktionen vidtagit med anledning av rekommendationer i 2016 års grundläggande granskning.

Uppföljning av rekommendationer år 2016

Rekommendationer År 2016	Vår kommentar år 2017
Fortsätt arbetet med att utveckla styrningen i verksamhetsplanen och uppföljningen i årsredovisningen.	Arbetet med att utveckla styrningen och uppföljningen har fortsatt under år 2017. Vissa av direktionens aktiviteter bör avgränsas och göras mätbara. För några av aktiviteterna var uppföljningen i årsredovisningen inte tillräckligt tydlig.
Fortsätt arbetet med att utveckla förutsättningarna för de medicinska chefsråden	Kontrollen över arbetet med att utveckla förutsättningarna för chefsråden genomfördes år 2017 i huvudsak på tjänstemannanivå. Enligt uppgift ska direktionen få en rapport under våren 2018.
Se till att RCC Norrs samt övriga intäkter och kostnader ingår i den budget som direktionen beslutar om för förbundet.	I maj 2017 beslutade direktionen om en budget som också omfattade intäkter och kostnader för RCC Norr.
Se till att förbundets budget uppfyller kravet i kommunallagen om att budgeten ska innehålla en plan för ekonomin för en period av tre år.	Förbundet beslutade i maj 2017 om en plan för ekonomin för perioden 2017 – 2019. Det var dock otydligt om förbundets finansiella mål gällde för år 2018 och 2019. Detta har rättats till i planen för åren 2018 – 2020.

Vår kommentar

Direktionen har vidtagit åtgärder med anledning av rekommendationer i 2016 års granskning.

5. Svar på revisionsfrågor

Vi bedömer att verksamheten år 2017 genomfördes i enlighet med förbundsordningen och de uppdrag och aktiviteter som direktionen beslutat om i sin verksamhetsplan för året.

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

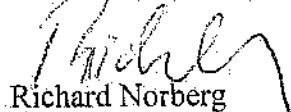
Revisionsfråga	Bedömning	Vår kommentar
Är direktionens redovisning av måluppfyllelse, uppfyllelse av uppdrag m.m. tillräckligt utvecklad?	Delvis	Vissa aktiviteter bör avgränsas och göras mätbara. Uppföljningen i årsredovisningen av aktiviteterna bör utvecklas.
Har direktionen metoder och system som säkerställer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

5.1 Rekommendationer

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

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

Umeå den 23 mars 2018



Richard Norberg
Certifierad kommunal revisor