



Revisorerna i Norra sjukvårdsregionförbundet

Grundläggande granskning år 2021

Mars 2022
Malin Hedlund
Revisionskontoret, Region Västerbotten

Innehåll

1. Sammanfattande analys	3
2. Bakgrund	4
2.1 Iakttagelser i 2020 års granskning	5
2.2 Revisionsfrågor	5
2.3 Revisionskriterier	6
2.4 Metod	6
3. Granskningens resultat	7
3.1 Granskning av verksamhetsplan och budget.....	7
3.2 Granskning av den löpande kontrollen	10
3.3 Granskning av arbetet med intern kontroll	11
3.4 Granskning av hanteringen av allmänna handlingar.....	12
3.5 Styrning och kontroll över RCC Norr.....	13
3.6 Sjukvårdsregional struktur för kunskapsstyrning	14
3.7 Granskning av delårsrapport	15
3.8 Granskning av årsredovisning.....	16
4. Svar på revisionsfrågor	20
4.1 Rekommendationer	21
Bilaga 1	22

1. Sammanfattande analys

Vi bedömer att verksamheten år 2021 i huvudsak genomfördes i enlighet med förbundsordningen och de mål, uppdrag och aktiviteter som direktionen beslutade om i sin verksamhetsplan för året.

Förbundet uppfyllde sina finansiella mål och redovisar ett överskott. I årsredovisningen bedömer direktionen att fyra av direktionens nio verksamhetsmål var uppfyllda och att ett mål delvis var uppfyllt. Direktionen bedömde att två av målen inte var uppfyllda. Därutöver var två av de nio målen långsiktiga. Dessa mål kunde inte utvärderas för år 2021. Enligt direktionen skulle de två långsiktiga målen följas upp först år 2023.

Direktionen har beslutat att mål om god ekonomisk hushållning anses uppfyllt om minst sex verksamhetsmål och samtliga finansiella mål är uppfyllda. Mot bakgrund av att sex verksamhetsmål inte är uppfyllda anser vi att förbundet inte uppnår målen 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 med mera. I årsredovisningen följde direktionen upp uppdrag och aktiviteter som de beslutade om i verksamhetsplanen.

Vi rekommenderar att direktionen arbetar vidare med att:

- Fortsätta utforma mätbara mål och aktiviteter. Långsiktiga mål bör brytas ned i delmål.
- Fortsätta utveckla arbetet med intern kontroll. Intern kontrollplanen bör kompletteras med kontroller. Av uppföljningen bör det framgå resultatet av kontrollerna.
- Se över dokumenthanteringsplanen och komplettera med uppgifter om arkivmyndighet, slutförvaring med mera.

2. Bakgrund

Norra sjukvårdsregionförbundet (NRF) är ett samverkansorgan för regionerna Jämtland Härjedalen, Norrbotten, Västernorrland och Västerbotten. Förbundet är organiserat som ett kommunalförbund med direktion.

Förbundets syfte är att ta ansvar och utveckla universitetssjukvården i norra sjukvårdsregionen. Förbundet ska även tillvarata och utveckla gemensamma intressen inom hälso- och sjukvård, utbildning och forskning, kompetensförsörjning, folkhälsa och därmed sammanhängande verksamheter. Förbundets medlemmar har beslutat om följande målbild 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.”

Förbundet har följande huvuduppgifter:

- Avtala om riks- och regionsjukvård.
- Utgöra politisk ledning för sjukvårdsregional 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).

Förbundsdirektionen ansvarar för att förbundets verksamhet bedrivs i enlighet med mål, beslut, riktlinjer och de 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. I granskningen ingår också att pröva om räkenskaper är rättvisande och om den interna kontrollen är tillräcklig. I sin revisionsplan för år 2021 beslutade revisorerna att genomföra en grundläggande granskning. Revisorerna rapporterar till medlemmarnas fullmäktige som beslutar i ansvarsfrågan.

2.1 lakttagelser i 2020 års granskning

Den grundläggande granskningen år 2020 visade att förbundsdirektionen 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.

Revisorerna rekommenderade förbundsdirektionen 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.

Förbundsdirektionen yttrade sig över granskningen den 9 juni 2021. I sitt svar uppgav direktionen att arbetet att formulera mätbara mål var ett ständigt pågående arbete som förbundet arbetade med. Även arbetet med den interna kontrollen skulle vara ett utvecklingsområde under kommande år.

2.2 Revisionsfrågor

Den grundläggande granskningen är översiktlig. Syftet med granskningen är att ge underlag till revisorerna för deras ansvarsprövning av förbundsdirektionen. För detta har följande revisionsfrågor besvarats i granskningen:

Ändamålsenlighet och resultat

Har direktionen säkerställt att:

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

Styrning och kontroll

- Är direktionens redovisning av resultat för verksamhetsmål, uppdrag med mera 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?

Revisorernas särskilda fokus för år 2021

Revisorerna beslutade i sin revisionsplan för år 2021 att den grundläggande granskningen särskilt skulle uppmärksamma förbundsdirektionens:

- Styrning och kontroll över arbetet med att bygga upp en sjukvårdsregional plattform i norra sjukvårdsregionen för kunskapsstyrning.
- Styrning och kontroll över RCC Norr.
- Arbeta med att utveckla styrningen och uppföljningen med hjälp av mätbara mål.
- Arbeta med att utveckla den interna kontrollen.
- Dokumenthanteringsplan och diarieföring.

Granskningen omfattar inte granskning av bokslut eller kontroll av direktionsens följsamhet till ekonomiadministrativa rutiner. Dessa områden granskas av PwC och redovisas i separat rapport.

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

Granskningen är i första hand genomförd med hjälp av dokumentationsstudier av protokoll och styrande dokument. Vi har också haft avstämningar med förbundsdirektör och förbundsekonom. Därutöver genomförde revisorerna ett seminarium den 29 september 2021 med företrädare från direktionen. Vid seminariet fick revisorerna bland annat information om förbundets arbete med kunskapsstyrning och nationell högspecialiserad vård i den norra sjukvårdsregionen.

Granskningen är kvalitetssäkrad genom att förbundsdirektör och förbundsekonom har getts möjlighet att lämna synpunkter på rapportutkast. Sakkunniga från revisionskontoren i regionerna Västerbotten, Västernorrland och Jämtland Härjedalen samt från PwC som är sakkunnigt stöd åt revisorerna i Region Norrbotten, har också getts möjlighet att lämna synpunkter på rapportutkast.

3. Granskningens resultat

3.1 Granskning av verksamhetsplan och budget

Direktionen beslutade i december 2020 om sin verksamhetsplan och budget för åren 2021 - 2023. I mars 2021 reviderade direktionen verksamhetsplanen och budgeten med anledning av att förbundet i början av året hade fått statliga medel. I delårsrapporten per augusti prognostiserade direktionen ett positivt resultat vid årets slut med 1,7 miljoner kronor. Med anledning av detta valde direktionen att i september 2021 revidera budgeten genom att de så kallade Strama-medlen inte skulle hämtas in från medlemmarna.

3.1.1 Direktionens verksamhetsplan

I verksamhetsplanen anger direktionen den målbild som förbundets medlemmar beslutat om i förbundsordningen. Utifrån målbilden beskrev direktionen förbundets arbete inom följande områden:

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

I verksamhetsplanen beslutade direktionen om nio mål med tillhörande aktiviteter. Målen var fördelade utifrån de olika huvuduppgifterna. I tabellen anger vi de mål som direktionen beslutade om i verksamhetsplanen.

Mål	Aktivitet
<i>Kunskapsstyrning</i>	
1. De sjukvårdsregionala samverkansgrupperna (RSG) ska formeras i enlighet med den nationella strukturen.	Förbundet ska under år 2021 genomfört uppdragsdialoger med samtliga 7 RSG.
2. De nationella grupperna (NPO, NAG och NSG) ska bemannas gemensamt i den norra sjukvårdsregionen.	Bemanningen bör spegla regionernas andelar av befolkningen. Region Västerbottens andel ska successivt minska från 60 procent år 2020 till maximalt 50 procent år 2023. Övriga regioners andelar ska tillsammans öka i samma omfattning.
3. Uppdragen till de sjukvårdsregionala programområdena (RPO) ska utvecklas.	Minst 3 RPO ska år 2021 presentera förslag till sjukvårdsregional plan för nivåstrukturering.
4. Vårdförlopp ska införas på regional nivå.	Förbundet har i uppdrag att följa upp besluten och undersöka om det finns behov av stöd hos regionerna i införandet av vårdförlopp. Förbundet ska utifrån uppföljningen etablera stöd till regionerna

Mål	Aktivitet
Hälso- och sjukvård	
5. Ökad samverkan i den sjukvårdsregionala beredningsgruppen (BG).	Alla ledamöter ska vara med på minst 90 procent av planerade möten i beredningsgruppen.
6. Bidra sjukvårdsregionalt till regionernas arbete med att på nya sätt utveckla nära vård där digitaliseringens möjligheter tillvaratas.	Förbundet följer arbetet och mäter antal utvecklingsarbeten där fler än en region deltar. Minst tre utvecklingsarbeten ska genomföras.
Folkhälsa	
7. Skillnader i självskattad hälsa mellan flickor och pojkar i årsklass 7 ska minska.	Förbundet ska samla in statistik från hälsosamtal i skolan.
Utbildning och forskning	
8. Ett sjukvårdsregionalt vårdkompetensråd ska bildas år 2021.	Råden ska utformas i enlighet med det nationella vårdkompetensrådets intentioner.
Uppföljning och utvärdering	
9. Resultatdialoger ska hållas med 25 av 25 RPO och 7 av 7 RSG minst en gång år 2021.	Dialogerna ska ha särskild uppmärksamhet på de utvecklingsbehov som identifierades i dialoger år 2020 eller som uppmärksammats av NPO. Resultaten av dialogerna ska årligen rapporteras till förbundsdirektionen.

I verksamhetsplanen uppgav direktionen att verksamhetsmålen 2 och 7 var långsiktiga. Direktionen skulle årligen följa utvecklingen av resultatet för målen, men det skulle inte vara möjligt att värdera utfallet förrän år 2023.

Utöver direktionens verksamhetsplan beslutade direktionen om en verksamhetsplan och mål för RCC Norr (se mer under avsnitt 3.5).

Vår kommentar om verksamhetsplanen

Direktionens verksamhetsplan har en tydlig koppling till den målbild och de huvuduppgifter som förbundets medlemmar beslutat om i förbundsordningen. Det är positivt att direktionen för år 2021 genomförde en översyn av sina verksamhetsmål och aktiviteter. Vi bedömer att mål och aktiviteter i viss utsträckning är mätbara. Bland annat bör målet för folkhälsa omarbetas så att det blir mätbart. Vi rekommenderar direktionen att bryta ned långsiktiga mål i delmål så att målen årligen kan följas upp och utvärderas.

3.1.2 Direktionens budget för år 2021

Förbundets omsättning har ökat markant under de senaste åren. År 2017 var omsättningen omkring 30 miljoner kronor, medan den för år 2021 beräknades till närmare 70 miljoner kronor. Ökningen beror i huvudsak på statligt bidrag för att utveckla en sammanhållen struktur för kunskapsstyrning.

I tabellen nedan redovisas den budget som direktionen beslutat om för perioden 2021 – 2023.

Budget för åren 2021 till och med 2023 (tusen kronor)

	År 2021	År 2022	År 2023
Intäkter	52 932	31 287	32 194
Personalkostnader	-10 163	-7 165	-7 373
Köpt verksamhet	-55 110	-37 363	-38 447
Övriga kostnader	-3 370	-2 925	-3 010
Bidrag från medlemmar	15 712	16 167	16 636
Nyttjande av eget kapital	0	0	0
Budgerat resultat	0	0	0
Eget kapital	3 153	3 153	3 153

Källa: Direktionens reviderade budget den 29 september 2021

Inför år 2021 hade förbundet en stark finansiell ställning. Det egna kapitalet uppgick till över 3 miljoner kronor. För år 2021 budgeterade direktionen ett resultat på noll kronor. Anledningen till att de budgeterade intäkterna för år 2022 och 2023 är lägre än år 2021 beror på att de statliga medlen för dessa år ännu inte var beslutade när budgeten fastställdes.

Finansiella mål

För år 2021 beslutade direktionen 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 för eget kapital

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

Enligt kommunallagen 11 kap. 5 § kan undantag göras från balanskravet om det finns synnerliga skäl. Direktionen har beslutat att i de fall förbundet har en stark ekonomisk ställning och medel som överstiger 1 miljon kronor från tidigare verksamhetsår, kan direktionen vid synnerliga skäl föra över pengar till en kommande periods budget. Med synnerliga skäl menar direktionen tillfälliga kostnader för finansiering av enstaka utredningar, uppdrag eller projekt. I detta fall ska direktionen i verksamhetsplanen uppge vilka synnerliga skäl som direktionen åberopar.

Finansiella riktlinjer för kunskapsstyrning

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.

Finansiella riktlinjer för forskningsanslaget Visare Norr

Om det finns överskott från Visare Norrs forskningsmedel efter avslutat verksamhetsår kan FUI-rådet besluta att beloppet ska betalas ut som forskningsmedel det efterföljande verksamhetsåret.

Vår kommentar om budgeten

Direktionen har beslutat om en budget för år 2021 i enlighet med sina finansiella riktlinjer.

3.1.3 Mål för god ekonomisk hushållning

Direktionen har beslutat om vilka mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. Målen har både verksamhetsmässiga och finansiella perspektiv:

- Minst 6 av 9 verksamhetsmål är uppfyllda.
- Alla finansiella mål är uppfyllda.

Vår kommentar om mål för god ekonomisk hushållning

Vi anser att direktionen har en tydlig definition av vilka mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning.

3.2 Granskning av den löpande kontrollen

Under år 2021 hade förbundsdirektionen fyra protokollförda sammanträden. Vår granskning av protokollen visar att de var informativa och välskrivna. I protokollen finns ärendetexter och hänvisningar till diarieförda underlag. Det framgår också tydligt vilka beslut som direktionen tog vid sina sammanträden. Genomgången av protokollen visar att direktionen vid sina sammanträden fick återrapporter för de olika uppdragen och aktiviteterna.

Av tabellen nedan framgår att direktionen för år 2021 beslutat om väsentliga styrdokument.

Styrdokument	Beslut	Vår kommentar
Avtal om regionvård år 2021	Ja	2020-12-02, §95 2020-06-09, §39 (revidering)
Samverkansavtal år 2021	Ja	2020-12-02, §96
Regional utvecklingsplan för cancer-vården 2019 - 2021	Ja	2018-12-05, §101
Verksamhetsplan och budget år 2021	Ja	2020-12-02, §92 2021-03-17, §9 (revidering) 2021-09-029, §62 (revidering)
Verksamhetsplan och budget för RCC Norr år 2021	Ja	2020-12-02, §93
Riktlinjer för intern kontroll	Ja	2020-12-02, §94
Internkontrollplan år 2021	Ja	2020-12-02, §94

Styrdokument	Beslut	Vår kommentar
Rutin för återrapportering	Ja	2021-06-09, §33 (ersätter tidigare rutin om uppsikt. Avser nationella uppdrag)
Arbetsordning	Ja	2019-12-04, §109 2020-06-02, §54 (revidering)
Förteckning över direktionens utskott, beredningar och samarbetsgrupper	Ja	2020-10-07, §72
Delegationsordning	Ja	2019-05-22, §47 2019-10-02, §75 (revidering)
Attestordning	Ja	Förbundsdirektören har fattat beslut på delegation 2021-04-19. 2018-09-19, §76 2020-10-07, §84 (revidering)
Dokumenthanteringsplan	Ja	2021-06-09, §34
Delårsrapport 2021	Ja	2021-09-29, §61
Årsredovisning år 2021	Ja	2022-03-17, §31

Vår kommentar om direktionens löpande kontroll

Vi bedömer att direktionen för år 2021 beslutade om väsentliga styrdokument och hade en tillräcklig löpande kontroll över de mål, uppdrag och aktiviteter som direktionen beslutat om.

3.3 Granskning av arbetet med intern kontroll

I december 2020 beslutade förbundsdirktionen om en riktlinje och arbetsprocess för arbetet med intern kontroll. Enligt riktlinjen är syftet med intern kontroll för NRF att förebygga, upptäcka och åtgärda fel och brister hos organisationen. Vidare framgår att arbetet med intern kontroll ska bidra till att hantera risker som kan hindra förbundet att nå sina ekonomiska och verksamhetsmässiga mål.

I riktlinjen beskriver direktionen förbundets arbetsprocess för intern kontroll. 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. Kontrollerna ska vara inriktade på direktionens styrning och kontroll.

3.3.1 Direktionens internkontrollplan

Den 2 december 2020 beslutade direktionen om en riskanalys och internkontrollplan för år 2021. I riskanalysen identifierade direktionen 19 risker. Direktionen bedömde att tre av riskerna skulle följas i internkontrollplanen. För att minska riskerna beslutade direktionen om tre åtgärder. Av planen framgår hur åtgärderna ska genomföras samt vem som är ansvarig för åtgärden och när den ska vara utförd. Planen består inte av några kontroller.

3.3.2 Direktionens uppföljning av åtgärderna

Den 17 mars 2022 följde direktionen upp internkontrollplanen för år 2021. I tabellen nedan sammanfattar vi direktionens uppföljning av de tre åtgärder-na som direktionen beslutat om.

Risk	Riskvärde	Åtgärd	Uppföljning
Om kansliet inte är fullt bemannat finns risk att rutiner inte blir utförda eller blir felaktigt utförda.	12	Kartlägg de mest kritiska processerna samt ta fram en risk-minimeringsplan för dessa.	Rutiner har dokumenterats i ett dokument och ersättare för respektive rutin har utsetts för att minimera risken.
Vid långtidsfrånvaro finns risk att vissa mål inte uppfylls samt att viktiga processer inte kan utföras.	9	Kartlägg de mest kritiska processerna samt ta fram en risk-minimeringsplan för dessa.	Rutiner har dokumenterats i ett dokument och ersättare för respektive rutin har utsetts för att minimera risken.
Att NRF:s mål inte är tillräckligt tydliga och avgränsade.	8	Testa processen inför verksamhetsplan 2022.	Målen justerades i verksamhetsplanen för år 2021.

Vår kommentar om arbetet med intern kontroll

Det är positivt att direktionen beslutat om riktlinje och arbetsprocess för arbetet med den interna kontrollen. Riktlinjerna ger goda förutsättningar för direktionen att utforma bra strukturer för arbetet med den interna kontrollen. Direktionen har också avgränsat antalet risker och åtgärder i internkontrollplanen sedan föregående år. Vi bedömer dock att direktionens arbete med intern kontroll behöver fortsätta utvecklas. Direktionen bör besluta om kontroller i internkontrollplanen. Genom att förslagsvis kontrollera att lagar, regler och rutiner följs får direktionen bättre uppfattning om hur stora riskerna är och kan besluta om vilka eventuella åtgärder som behöver vidtas.

3.4 Granskning av hanteringen av allmänna handlingar

Revisorerna beslutade i sin revisionsplan för år 2021 att den grundläggande granskningen särskilt skulle uppmärksamma direktionens dokumenthanteringsplan och diarieföring. Vår granskning av dokumenthanteringsplanen och diarieföringen har utgått från bestämmelser i tryckfrihetsförordningen, offentlighet- och sekretesslagen samt arkivlagen. Granskningen visade att direktionen till stor del uppfyllde bestämmelserna i lagstiftningen. Dokumenthanteringsplanen var i huvudsak ändamålsenlig. Direktionen hade också en rutin för diarieföring och hantering av allmänna handlingar. I bilaga 1 redovisar vi våra iakttagelser.

Vår kommentar om hanteringen av allmänna handlingar

Vi bedömer att direktionens styrning och kontroll över hanteringen av allmänna handlingar i huvudsak är tillräcklig. Vi rekommenderar direktionen att se över dokumenthanteringsplanen och komplettera med de uppgifter som saknades (bilaga 1).

3.5 Styrning och kontroll över RCC Norr

Förbundet är verksamhetsansvarig för den verksamhet som bedrivs av RCC Norr. 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 inom de ekonomiska ramar och de styrdokument som direktionen beslutar om.

3.5.1 Verksamhetsplan och årsrapport

I december 2020 beslutade förbundsdirektionen om verksamhetsplan och budget för år 2021 för RCC Norr. Verksamhetsplanen utgick från den långsiktiga nationella inriktningen för cancervården och de tio områden som regeringen beslutade om år 2018. Verksamhetsplanen utgick också från förbundets vision för cancervården: *Likvärdig och tillgänglig cancervård i hela Norrland med spets och bredd.*

Den 17 mars 2022 beslutade direktionen om årsrapporten för 2021 för RCC Norr. För år 2021 omsatte RCC Norr 31,6 miljoner kronor. Verksamheten finansierades dels av förbundets medlemmar, dels med hjälp av statsbidrag. Medlemmarnas finansiering baserades på befolkningsunderlaget i respektive län. För år 2021 hade regeringen beslutat om utökat bidrag till RCC Norr från åtta till 13 miljoner kronor. I årsrapporten fanns en ekonomisk redovisning. Direktionen redovisade ett noll-resultat år 2021 för RCC Norr.

En genomgång av årsrapporten visar att direktionen följde upp de mål, uppdrag och aktiviteter som fanns angivna i RCC Norr:s verksamhetsplan. Direktionen sammanfattade verksamheten under året och beskrev att även år 2021 hade präglats av coronapandemin. Merparten av verksamheten hade dock kunnat bedrivas i enlighet med verksamhetsplanen, men vissa aktiviteter hade ställts in, fördröjts eller ställts om till digitala format. Det hade också tillkommit aktiviteter på grund av pandemin. Direktionen konstaterade att cancerpatienter hade kunnat erbjudas adekvat vård trots den höga belastningen på vården, däremot hade utrymmet för personalen inom vården att arbeta med utvecklingsarbete begränsats av pandemin.

3.5.2 Sjukvårdsregional cancerplan

Den 22 maj 2019 godkände direktionen en sjukvårdsregional cancerplan för perioden 2019-2021. Av planen framgår prioriterade områden och strategier för cancervården i den norra sjukvårdsregionen. Cancerplanen konkretiseras av regionernas egna handlingsplaner. Enligt årsrapporten för RCC Norr, ska uppföljningen av cancerplanen för år 2021 redovisas för direktionen vid direktionens sammanträde i juni 2022.

Under år 2021 har ett arbete pågått med att revidera cancerplanen inför perioden 2022-2024. I december 2021 beslutade direktionen att godkänna förslaget till planen samt att godkänna fortsatt ärendeprocess för planen. Utifrån direktionens beslut ska medlemmarna utarbeta handlingsplaner för hur varje region, utifrån sina utgångslägen, ska nå planens mål. I juni 2022 ska direktionen fastställa handlingsplanerna.

Vår kommentar om styrning och kontroll av RCC Norr

Vi bedömer att direktionen för år 2021 i allt väsentligt hade en tillräcklig styrning och kontroll över RCC Norr.

3.6 Sjukvårdsregional struktur för kunskapsstyrning

Systemet för kunskapsstyrning utgår från en överenskommelse mellan samtliga regioner i Sverige. Överenskommelsen handlar om att gemensamt bygga system för kunskapsstyrning för hälso- och sjukvården. Systemet är uppbyggt i tre nivåer: nationell, sjukvårdsregional samt regional och lokal nivå.

Nationell nivå tar fram kunskapsunderlag

Den nationella nivån bestod år 2021 av 26 nationella programområden (NPO) för olika sjukdomsgrupper. Ansvaret för programområdena är fördelat mellan regionerna. NRF har värdskapet för områdena endokrina sjukdomar och levnadsvanor. Värdskapet innebär bland annat att förbundet bemannar respektive område med ordförande, processledare samt stödresurser utifrån specifika behov. NRF har också tilldelats nationellt värdskap för området cancer. Värdskapet är tills vidare vilande, men det pågår ett arbete med att undersöka hur och när området kan fasa in i systemet.

Förutom de nationella programområdena, så finns det på nationell nivå även åtta nationella samverkansgrupper (NSG). Samverkansgrupperna hanterar olika stödfunktioner som exempelvis kvalitetsregister, uppföljning och analys samt patientsäkerhet. Sveriges kommuner och regioner (SKR) ansvarar för NSG.

Sjukvårdsregional nivå samordnar

I norra sjukvårdsregionen har regionerna beslutat att NRF ska utgöra plattform för arbetet med att utveckla det sjukvårdsregionala systemet för kunskapsstyrning. För varje nationellt programområde arbetar sjukvårdsregionen med att ta fram regionala programområden (RPO). Under de senaste åren har en systematisk uppbyggnad av den sjukvårdsregionala nivån pågått.

Regional och lokal nivå inför kunskapsunderlagen

Den regionala och lokala nivån handlar om det praktiska arbetet som sker inom regionerna i mötet mellan vårdgivare och patienter.

3.6.1 Styrning och uppföljning av kunskapsstyrningen

Tidigare har direktionen beslutat om en verksamhetsplan med mål och aktiviteter för arbetet med att utveckla kunskapsstyrningen. Från år 2021 är det en del av direktionens verksamhetsplan. Direktionen beslutade i verksamhetsplanen för år 2021 om fyra mål för kunskapsstyrningen:

1. De sjukvårdsregionala samverkansgrupperna (RSG) ska formas i enlighet med den nationella strukturen.
2. De nationella grupperna (NPO, NAG och NSG) ska bemannas gemensamt i den norra sjukvårdsregionen.
3. Uppdragen till de sjukvårdsregionala programområdena (RPO) ska utvecklas.

4. Vårdförlopp ska införas på regional nivå.

Under året fick direktionen information om arbetet med kunskapsstyrningen vid sina samtliga sammanträden. I december 2021 fick direktionen information från uppföljningsdialogerna som förbundsdirektören hållit med 23 regionala programområden. De fick även information gällande RSG.

I årsredovisning för år 2021 följde direktionen upp målen för kunskapsstyrningen. Direktionen bedömde att mål 1 och 4 var uppfyllda, medan mål 3 delvis var uppfyllt. Direktionen uppgav att mål 2 var långsiktigt och följdes därför inte upp år 2021. I årsredovisningen redogjorde direktionen också för arbetet med kunskapsstyrningen under året. Bland annat uppgav direktionen att majoritets- och oppositionsråden inom sjukvårdsregionen hade överlämnat två skrivelser till SKR och efterfrågat svar på om och när sjukvårdsregionen skulle få det nationella vårdskapet för cancer. På sjukvårdsregional nivå hade arbetet exempelvis handlat om att förtydliga och fördjupa uppdragen för programområdena. Förbundet hade också formulerat uppdrag för samtliga samverkansgrupper (RSG).

Vår kommentar om styrning och uppföljning av kunskapsstyrning

Vi bedömer att direktionen i allt väsentligt hade en tillräcklig styrning och kontroll över arbetet med att bygga upp kunskapsstyrning i norra sjukvårdsregionen.

3.7 Granskning av delårsrapport

Enligt kommunallagen och lagen om kommunal bokföring och redovisning ska förbundsdirektionen upprätta minst en delårsrapport. Delårsrapporten ska innehålla en förenklad förvaltningsberättelse som ska ge svar på frågan om direktionen håller sig till de beslut och direktiv som direktionen beslutat om för förbundet. Förvaltningsberättelsen ska också innehålla prognoser om det är troligt att direktionens mål, uppdrag och aktiviteter kommer att uppnås vid årets slut.

Granskningen av delårsrapporten per augusti 2021 visade att direktionen översiktligt redogjorde för väsentliga händelser under perioden. De redovisade resultaten per augusti var i allt väsentligt förenliga med förbundsordningen och de mål och aktiviteter som direktionen hade beslutat om. Direktionen bedömde att förbundet vid årets slut skulle uppnå de verksamhetsmål och aktiviteter som direktionen beslutat om. Revisorerna gjorde inga andra bedömningar.

Revisorerna ansåg att direktionen hade utvecklat sin målstyrning sedan år 2020. Målen och aktiviteterna var i större utsträckning mätbara. I vissa delar kunde dock styrningen och uppföljningen utvecklas. Revisorerna rekommenderade direktionen att se till att alla aktiviteter för verksamhetsmålen var mätbara och tydligt specificerade. Långsiktiga mål behövde brytas ned i delmål så att målen årligen kunde följas upp och utvärderas. I ett yttrande den 2 december 2021 uppgav direktionen att det fanns en medvetenhet om att målen och aktiviteterna behövde utvecklas till att bli än mer mätbara och tydligt specificerade. Vidare angav direktionen att det var ett ständigt pågående arbete med att formulera mål på ett bättre sätt.

3.8 Granskning av årsredovisning

3.8.1 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.

3.8.2 Direktionens uppföljning av verksamheten

Väsentliga händelser under året

I årsredovisningen redogjorde direktionen översiktligt för väsentliga händelser under år 2021. Exempel på händelser som direktionen redovisade var:

- Pandemin hade påverkat förbundets möjligheter att bedriva utvecklingsprojekt. Verksamheten hade också i hög grad påverkats av arbetet kopplat till kunskapsstyrningen. Verksamheten hade fått prioritera om vissa uppdrag på grund av statsbidraget som avsåg kunskapsstyrningen.
- Arbetet inom de två nationella programområden inom systemet för kunskapsstyrning som förbundet har värdskap för hade löpt på enligt plan.
- Arbetet på den sjukvårdsregionala nivån inom systemet för kunskapsstyrning hade bland annat handlat om att identifiera uppdrag för samtliga samverkansgrupper (RSG) samt förtydliga uppdraget för programområdena (RPO). Förbundets kansli hade också anordnat ett flertal digitala seminarier i syfte att utbilda, inspirera och utbyta erfarenheter inom sjukvårdsregionen.
- Två sjukvårdsregionala projekt hade startat med finansiering från de statliga medlen för kunskapsstyrning. Ett av projekten hade syfte att utarbeta en sjukvårdsregional remissrutin för nationell högspecialiserad vård.
- Regeringen hade tilldelat norra sjukvårdsregionen 10 miljoner under år 2021 för att stödja arbetet med personcentrerade och sammanhållna vårdförlopp. Några av förbundets personal hade under året utfört aktiviteter inom ramen för statsbidraget.
- I december tog direktionen ett inriktningsbeslut att rekommendera medlemsregionerna att införa organiserad prostatacancertestning (OPT) i norra sjukvårdsregionen. Direktionen beslutade även att inrätta ett sjukvårdsregionalt kansli för OPT vid RCC Norr.
- I september beslutade direktionen att införa ett regionalt vårdkompetensråd. Rådet har representanter från universitetet, regionerna och kommunerna inom den norra sjukvårdsregionen.

Uppföljning av verksamhetsmål

I årsredovisningen följde direktionen upp sju av nio verksamhetsmål. Direktionen bedömde att fyra mål var uppfyllda, ett mål var delvis uppfyllt. Två mål var inte uppfyllda. Anledningen till att direktionen inte följde upp två av målen, var att målen är långsiktiga. Direktionen uppgav att målen skulle följas upp år 2023.

För att redovisa resultatet använde direktionen följande färgmarkeringar:

Grön	Aktiviteten är genomförd
Gul	Aktiviteten är delvis genomförd och följer planen
Röd	Målet har inte uppnåtts

Nedan redogör vi för direktionens redovisning i årsredovisningen av resultaten för verksamhetsmålen.

Mål	Aktivitet	Resultat år 2021
Kunskapsstyrning		
1. De sjukvårdsregionala samverkansgrupperna (RSG) ska formeras i enlighet med den nationella strukturen.	Förbundet ska under år 2021 genomfört uppdragsdialoger med samtliga 7 RSG.	RSG hade utformats så långt som det var möjligt utifrån den nationella strukturen. Dialoger hade genomförts med samtliga.
2. De nationella grupperna (NPO, NAG och NSG) ska bemannas gemensamt i den norra sjukvårdsregionen.	Bemanningen bör spegla regionernas andelar av befolkningen. Region Västerbottens andel ska successivt minska från 60 procent år 2020 till maximalt 50 procent år 2023. Övriga regioners andelar ska tillsammans öka i samma omfattning.	Följs upp år 2023
3. Uppdragen till de sjukvårdsregionala programområdena (RPO) ska utvecklas.	Minst 3 RPO ska år 2021 presentera förslag till sjukvårdsregional plan för nivåstrukturerings.	Arbetet hade påbörjats, inga planer hade ännu tagits fram.
4. Vårdförlopp ska införas på regional nivå.	Förbundet har i uppdrag att följa upp besluten och undersöka om det finns behov av stöd hos regionerna i införandet av vårdförlopp. Förbundet ska utifrån uppföljningen etablera stöd till regionerna	Merparten av arbetet sker i respektive region. NRF gör regelbunden avstämning av arbetsläget.
Hälso- och sjukvård		
5. Ökad samverkan i den sjukvårdsregionala beredningsgruppen (BG).	Alla ledamöter ska vara med på minst 90 procent av planerade möten i beredningsgruppen.	Närvaron var ofullständig vid tre av elva möten. Närvaron var 73 procent för året.
6. Bidra sjukvårdsregionalt till regionernas arbete med att på nya sätt utveckla nära vård där digitaliseringens möjligheter tillvaratas.	Förbundet följer arbetet och mäter antal utvecklingsarbeten där fler än en region deltar. Minst tre utvecklingsarbeten ska genomföras.	En aktivitet var aktuell.

Mål	Aktivitet	Resultat år 2021
Folkhälsa		
7. Skillnader i självskattad hälsa mellan flickor och pojkar i årsklass 7 ska minska.	Förbundet ska samla in statistik från hälsosamtal i skolan.	Följs upp år 2023
Utbildning och forskning		
8. Ett sjukvårdsregionalt vårdkompetensråd ska bildas år 2021.	Råden ska utformas i enlighet med det nationella vårdkompetensrådets intentioner.	I september beslutade direktionen om att inrätta ett sjukvårdsregionalt vårdkompetensråd.
Uppföljning och utvärdering		
9. Resultatdialoger ska hållas med 25 av 25 RPO och 7 av 7 RSG minst en gång år 2021.	Dialogerna ska ha särskild uppmärksamhet på de utvecklingsbehov som identifierades i dialoger år 2020 eller som uppmärksammats av NPO. Resultaten av dialogerna ska årligen rapporteras till direktionen.	Uppföljningsdialoger har genomförts med de 23 RPO som haft uppdrag att arbeta med under 202 och 2021. Tre RPO var nystartade och därför inte aktuella för uppföljningsdialoger ännu.

3.8.3 Direktionens 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. Resultatet vid årets slut var 39 000 kronor. I tabellen redovisar vi direktionens uppföljning av de finansiella målen.

Finansiella mål	Resultat vid årets slut
Om inte annat beslutas av direktionen ska förbundet ha ekonomiska resultat där intäkterna är högre än kostnaderna.	Intäkterna översteg kostnaderna med 39 000 kronor.
Investeringar ska finansieras utan extern upplåning.	Inga investeringar under år 2021
För en god likviditet ska saldot på bankkontot aldrig vara lägre än 500 000 kronor.	Bankkontots saldo har under år 2021 inte varit lägre än 500 000 kr.
Det egna kapitalet ska aldrig vara lägre än 1 miljon kronor.	Det egna kapitalet uppgick vid årets slut till 3,192 miljoner kronor.
Förbundet ska följa de riktlinjer som finns för medel för kunskapsstyrning.	Direktionen uppgav att de finansiella riktlinjerna för kunskapsstyrning hade följts.
Förbundet ska följa de riktlinjer som finns för forskningsanslaget för Visare Norr.	Direktionen uppgav att de finansiella riktlinjerna för Visare Norr hade följts.

Direktionen redovisade en positiv budgetavvikelse på 2,36 miljoner kronor. De största avvikelserna avsåg kansliets kostnader och kunskapsstyrningen. Omkostnaderna hade bland annat blivit lägre än budgeterat på grund av pandemin. Direktionen uppgav också att förbundets processledare delvis hade arbetat med uppdraget om personcentrerade och sammanhållna vårdförlopp. Arbetet hade finansierats av statliga medel och delar av förbundets grundverksamhet hade därmed inte kunnat genomföras.

På grund av att verksamheten bedrivits på ett annat sätt än planerat hade delar av medlemmarnas medel inte behövt nyttjas. Direktionen uppgav därför att 2,32 miljoner kronor hade bokats som en skuld till medlemmarna och skulle betalas tillbaka. Till följd av detta blev resultatet för år 2021 i slutändan 39 000 kronor.

3.8.4 Samlad bedömning av god ekonomisk hushållning

Direktionen har beslutat att målet om god ekonomisk hushållning anses uppfyllt om minst sex av nio verksamhetsmål och samtliga finansiella mål är uppfyllda. Direktionen redovisade i årsredovisningen att samtliga finansiella mål var uppfyllda samt fyra verksamhetsmål. Direktionen konstaterade att två av verksamhetsmålen inte gick att följa upp för år 2021.

Direktionens samlade bedömning var att mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning i stort hade uppnåtts.

Vår kommentar om direktionens uppföljning och resultat

Vår granskning av årsredovisningen visar att direktionen översiktligt redogjorde för väsentliga händelser under år 2021. Redovisningen är informativ och välskriven. Direktionen har tagit fram en tydlig struktur för att följa upp verksamhetsmål, aktiviteter och finansiella mål.

Direktionens samlade bedömning var att förbundet i stort uppnår de mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. Mot bakgrund av att sex verksamhetsmål inte är uppfyllda anser vi att förbundet inte uppnår de mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning.

Direktionen har utvecklat sin redovisning av verksamhetsmålen sedan föregående år. Bland annat är direktionens mål och aktiviteter för år 2021 tydligare specificerade än tidigare. Vi rekommenderar direktionen att fortsätta utveckla sin målstyrning och säkerställa att samtliga mål kan följas upp i årsredovisningen.

4. Svar på revisionsfrågor

Ändamålsenlighet och resultat

Vi bedömer att verksamheten år 2021 i huvudsak genomfördes i enlighet med förbundsordningen och de verksamhetsmål, uppdrag och aktiviteter som direktionen beslutade om i sin verksamhetsplan för året. Förbundet uppnår dock inte de mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning.

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 med mera. I årsredovisningen följde direktionen upp uppdrag och aktiviteter som de beslutade om i verksamhetsplanen.

I tabellen redovisar vi svar på våra underliggande revisionsfrågor.

Revisionsfråga	Bedömning	Vår kommentar
Ändamålsenlighet och resultat		
Har direktionen säkerställt att verksamheten är genomförd i enlighet med förbundsordningen?	Ja	
Har direktionen säkerställt att verksamheten är genomförd i enlighet med de uppdrag, mål och aktiviteter som direktionen beslutat?	Ja	Vissa avvikelser finns dock för verksamhetsmålen.
Har direktionen säkerställt att de redovisade resultaten är förenliga med direktionens riktlinjer och mål för god ekonomisk hushållning?	Nej	Mot bakgrund av att förbundet inte uppfyller kravet på att sex verksamhetsmål ska vara uppfyllda är vår bedömning att målen för god ekonomisk hushållning inte uppnås.
Styrning och kontroll		
Är direktionens redovisning av resultat för verksamhetsmål, uppfyllelse av uppdrag m.m. tillräckligt utvecklad?	Delvis	Mål och aktiviteter är i större utsträckning än tidigare år mätbara, men behöver fortsätta utvecklas. Exempelvis bör långsiktiga mål brytas ned i delmål så att de årligen kan följas upp och utvärderas.
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 kontroll över att uppdrag m.m. blir genomförda. Direktionen bör fortsätta utveckla sitt arbete med intern kontroll.
Har direktionen agerat tillräckligt med anledning av rekommendationerna i föregående års granskning?	Delvis	Direktionen har utvecklat sin styrning och uppföljning av verksamhetsmålen och sitt arbete med intern kontroll. Arbetet behöver dock fortsätta utvecklas.

4.1 Rekommendationer

Vi rekommenderar att direktionen arbetar vidare med att:

- Fortsätta utforma mätbara mål och aktiviteter. Långsiktiga mål bör brytas ned i delmål.
- Fortsätta utveckla arbetet med intern kontroll. Intern kontrollplanen bör kompletteras med kontroller. Av uppföljningen bör det framgå resultatet av kontrollerna.
- Se över dokumenthanteringsplanen och komplettera med uppgifter om arkivmyndighet, slutförvaring med mera.

Umeå den 22 mars 2022

Malin Hedlund
Sakkunnig revisionskontoret
Region Västerbotten

Bilaga 1

Granskningen av direktionens hantering av allmänna handlingar visade:

Arkivering

Förbundets dokumenthanteringsplan är i huvudsak ändamålsenlig. Den skulle dock behöva kompletteras med uppgift om:

- Arkivmyndighet, slutförvaring av handlingar och vilka verksamhets-system som handlingarna finns i.
- Handlingstyper rörande exempelvis ekonomi, styrdokument, registerförteckning, hemsidan med mera.
- Om förbundet hanterar sekretesskyddad information och i så fall vilken.

Diarieföring

- Förbundet har en rutin för diarieföring och hantering av allmänna handlingar som i huvudsak är ändamålsenlig.
- Förbundet för ett enkelt diarium i Excel med originalhandlingar i pärmar. Förbundet bör undersöka möjligheten att utveckla diariesystemet med fler anpassade funktioner och högre säkerhet.