



Jämtlands Läns  
Landsting

**FORSKNING OCH UTVECKLING**  
Jan-Olov Undvall



---

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>1</b>	<b>INLEDNING/BAKGRUND .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>REVISIONSKRITERIER.....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>GRANSKNINGSANSVARIG.....</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>METOD .....</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>RESULTAT .....</b>	<b>6</b>
<b>6.1</b>	<b>STYRNING .....</b>	<b>6</b>
<b>6.2</b>	<b>FÖRDELNING AV ANSVAR.....</b>	<b>9</b>
<b>6.3</b>	<b>UPPFÖLJNING .....</b>	<b>10</b>
<b>7</b>	<b>LITTERATURFÖRTECKNING .....</b>	<b>12</b>

## 1 INLEDNING/BAKGRUND

---

Enligt landstingets FoU-chef är forskning och utveckling jämte hälso- och utveckling och utbildning en del av landstingets ordinarie verksamhet. I granskningen från 2011 framkom det brister i styrning och uppföljning av Forskning och Utveckling, LS/986/2011.

Landstingets revisorer har därför bedömt det angeläget att genomföra en uppföljning, i form av en förstudie, av hur forskning styrs och följs upp.

## 2 SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING

---

Det övergripande syftet är att översiktligt granska om landstingsstyrelsen har en tillfredställande styrning och uppföljning av att forskning och utveckling sker på ett ändamålsenligt sätt och att ge underlag till revisorerna om behov finns av en fördjupad granskning.

Förstudien har följande revisionsfrågor:

- Finns en tillfredställande styrning i form av mål, rutiner och riktlinjer?
- Är ansvaret tydligt reglerat?
- Sker en tillfredställande uppföljning och tillvaratas resultatet på ett ändamålsenligt sätt?

Förstudien är avgränsad till den forskning som bedrivs av anställd personal inom hälso- och sjukvården i Jämtlands läns landsting. Förstudien omfattar inte den Forskning och Utveckling som bedrivs inom den regionaliserade läkarutbildningen.

## 3 REVISIONSKRITERIER

---

- Landstingsplanen
- Policy för Forskning och Utveckling inom Jämtlands läns landsting

---

## 4 GRANSKNINGSANSVARIG

---

Ansvarig för kvalitetsgranskning av iakttagelser och bedömningar är Majvor Enström revisionsdirektör och certifierad yrkesrevisor.

## 5 METOD

---

Förstudien utförs genom dokumentanalys och intervjuer. Substansgranskning utförs för att i erforderlig omfattning verifiera gjorda utsagor samt att system och rutiner fungerar på avsett sätt.

Följande personer har intervjuats:

- FoU-chefen.
- Ordförande för FoU-kommittén.
- Ordförande för FoU-rådet.

## 6 RESULTAT

---

### 6.1 STYRNING

På övergripande nivå styrs landstingets FoU-verksamhet av en policy (1). Denna policy reviderades senhösten 2013 (2).

Den reviderade policyn anger att FoU skall vara en möjlighet för samtliga personalkategorier. I den reviderade policyn framhålls också att det skapas förutsättningar för forskning som stödjer god, jämställd och jämlik folkhälsa och att en god kvalitativ miljö för FoU byggs upp inom landstinget.

Att det skapas en god kvalitativ miljö för FoU är också något som finns i avtalet om regionaliserad läkarutbildning som landstinget har undertecknat med Umeå universitet. (3).

Enligt ordförande för FoU-kommittén styrs landstingets FoU-verksamhet också av avtalet om den regionaliserad läkarutbildning. Enligt FoU-chefen handlar detta om att Umeå universitet finansierar landstingets ”spjutspetsforskning”.

#### Ingen fastställd strategi för hur policyn skall förverkligas

Det saknas en fastställd strategi kopplad till policyn. Enligt ordförande för FoU-rådet har styrelsen valt att avvakta strategiarbetet till dess att utformningen av FoU verksamheten, i kommande regionbildning, klarats ut.

Enligt de intervjuade sker dock ett strategiskt arbete för att uppfylla policyn. Enligt ordförande för FoU-rådet och FoU-chefen är samverkan om FoU på länsnivå en strategisk åtgärd för att skapa en god kvalitativ forskningsmiljö.

Enligt ordförande för FoU-kommittén stödjer landstinget uthålliga projekt som kan attrahera doktorander som en strategisk åtgärd för att uppnå en god kvalitativ forskningsmiljö. När detta har uppnåtts öppnas möjligheter att söka externa forskningsmedel, vilket lösgör FoU-medel att söka för andra grupper, enligt ordförande för FoU-kommittén och FoU-chefen.

#### Det saknas mål för FoU i landstingsplan och landstingsdirektörens verksamhetsplan

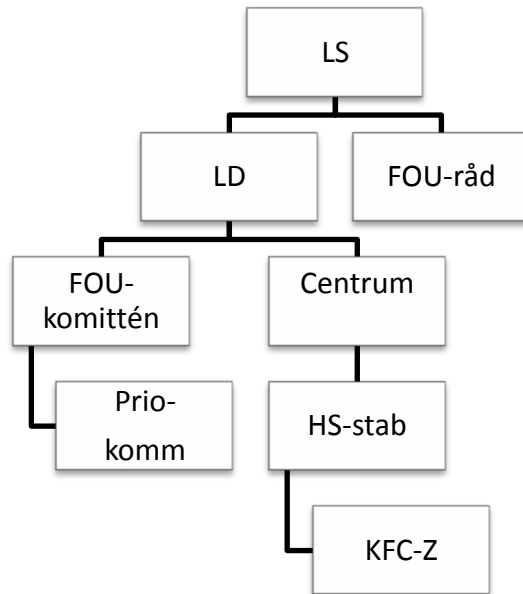
I landstingsplanerna 2013 (4) och 2014 (5), som utgår från den tidigare FoU-policyn, framgår att FoU är en framgångsfaktor för att uppnå flera av landstingets övergripande mål.

I framgångsfaktorerna framhålls bl.a. att det skall avsättas resurser för FoU, kvinnors deltagande i FoU, att alla yrkesgrupper ska ha möjlighet att söka FoU, samverkan med andra aktörer etc. Framgångsfaktorerna anger vad som är viktigt för att uppnå de övergripande målen i landstingsplanen. FoU är dock inget enskilt mål i landstingsplanen.

I landstingsdirektörens verksamhetsplan, där övergripande mål och framgångsfaktorer skall konkretiseras, saknas mål och mätetal för FoU-verksamheten (6). FoU-chefen poängterar att forskning är en långsiktig verksamhet, där mätetal som ska/kan mätas kvartalsvis inte ger en rättvis bild.

Enligt landstingets styrmodell finns en möjlighet att styra ett specifikt område genom att ta fram en landstingsövergripande handlingsplan. Landstingsövergripande handlingsplaner skall ha en tydlig koppling till bl.a. övergripande mål i landstingsplanen (6). För FoU finns dock ingen sådan handlingsplan.

### Övergripande organisationsskiss avseende styrning av FoU-verksamheten



### Kliniskt Forskning Center i Jämtlands läns landsting (KFC-Z)

Landstingets forskningsverksamhet är organiserad inom enheten Kliniskt Forskningscenter i Jämtlands län (KFC-Z), tidigare kallad FoU-enheten. (Fr.o.m. 1 januari 2014 kallas enheten FoUU). Enheten har sin organisatoriska placering inom Centrum för ledning och verksamhetsstöd och där inom Hälso- och sjukvårdsstaben.

I KFC-Z ingår, enligt FoU-chefen, två ansvarsområden utöver forskning och utveckling. Det är dels den regionaliserade läkarutbildningen och dels VFU<sup>1</sup> utbildningen, AT/ST-utbildningar<sup>2</sup>. FoU-chefen vill dock få till en tydligare organisatorisk uppdelning mellan forskning och utbildning.

Budgeten för FoU uppgår till ca 12 mkr varav 7 mkr är forskningsmedel. 1 mkr av dessa finansieras från Umeå universitet.

På frågan om hur KFC-Z styrs, svarar FoU-chefen, att det är framförallt landstingsdirektörens verksamhetsplan och Hälso- och sjukvårdsstaben som utgör enhetens uppdrag. För Hälso- och sjukvårdsstaben togs det, enligt stabschefen, inte fram någon verksamhetsplan för 2013. För 2014 har vi tagit del av ett utkast till verksamhetsplan<sup>3</sup> (7).

KFC-Z saknade verksamhetsplan för 2013, en sådan ska enligt FoU-chefen tas fram för 2014. Vi har dock inte tagit del av något utkast till verksamhetsplan då en sådan inte fanns att tillgå vid tidpunkten för granskningen.

I Centrum för ledning och verksamhetsstöds verksamhetsplan för 2014 finns ett mål om att antalet doktorander skall öka 2014 jämfört 2013 (8). Ovan nämnda mål om att antalet doktorander skall öka var emellertid obekant för FoU-chefen, men han tror att målet kommer att uppnås.

<sup>1</sup> Verksamhetsförlagd utbildning

<sup>2</sup> AT- läkarutbildningens allmäntjänstgöring och ST är läkarutbildningens speciallistjänstgöring.

<sup>3</sup> Enligt utkastet finns det några aktiviteter/uppdrag som handlar om FoU, bl.a. att stimulera till att medarbetare får möjlighet att delta i forskarskolor, arbeta för att en forskningsmottagning inrättas etc. dock finns inga mål.

FoU-chefen kommer att följa upp förbrukningen av tilldelade medel genom att sätta upp ett mål om att 90 % av tilldelade medel skall förbrukas under året. Det har varit ett problem att tilldelade medel inte nyttjats till FoU.

FoU – chefens tolkning av sitt uppdrag är framförallt att skapa så goda forskningsförutsättningar som möjligt, dvs. skapa en god akademisk miljö som stödjer såväl forskning och utveckling som enhetens utbildningsansvar.

#### Finansieringen av en god akademisk miljö efter 2014?

För att bygga upp en god akademisk miljö har Umeå universitet satsat 1 mkr årligen fr.o.m. 2012. Jämtlands läns landsting har under dessa år satsat 1,5 mkr. Finansieringen från Umeå universitet upphör dock efter 2014. FoU-chefens bedömning är att det dröjer ytterligare 3-5 år innan landstinget uppnått en så pass god akademisk miljö, vilket innebär att landstingets mest meriterande forskare kan konkurrera om externa forskningsmedel. Hur den långsiktiga finansieringen skulle se ut var inte klarlagd vid tidpunkten för intervjun med FoU-chefen.

#### FoU-rådet

FoU-rådet, som tidigare bestod av tjänstemän och en politiker som ordförande, har fr.o.m. 2012 ersatts med tre politiker från landstingsstyrelsen samt FoU-chefen som tjänstemannastöd (10). Tidigare hade FoU-rådet till uppgift att fördela FoU-medel, enligt ordförande för FoU-rådet. Denna uppgift har nu övertagits av FoU-kommittén. FoU-kommittén har ingen politisk representation (9).

FoU-rådets uppdrag framgår av ett reglemente som landstingsstyrelsen har fastställt (10). På frågan om det av reglementet tydligt framgår vad som skall göras, svarar ordförande för FoU-rådet att uppdraget kunde vara tydligare och att detta är en utvecklingsfråga.

FoU-rådet har inte fått något formellt uppdrag av styrelsen utöver reglementet och rådet ska inte betraktas som ett utskott till styrelsen, enligt ordförande. Den enda formella uppdrag som FoU-rådet har är att återredovisa fördelningen av FoU-medel till landstingsstyrelsen, enligt ordförande för FoU-rådet.

#### FoU-kommittén

FoU-kommittén tillkom i samband med att FoU-rådet ombildades. FoU-kommittén har enligt ordförande tre uppgifter. Huvuduppgiften är att fatta beslut om fördelningen av FoU-medel. Utöver detta har kommittén till uppgift att hantera frågor kring den regionaliserade läkarutbildningen samt att hantera övriga frågor som har koppling till FoU. En sådan övrig fråga är att besluta om att anslå medel till sjuksköterskor som ska skriva en D-uppsats.

FoU-kommitténs uppdrag och sammansättning framgår av dokumentet om "Arenor grupper för ledning och styrning" (9).

På frågan om uppdraget är tydligt, svarar ordförande för FoU-kommittén att uppdraget om att besluta om FoU-medel är tydligt, däremot är det inte lika tydligt vad som ingår i de två sist nämnda uppdragen.

#### Beslutsprocessen - FoU-medel

Inför fördelningen av FoU-medel har FoU-rådet ett möte och går igenom viktiga fördelningsprinciper med FoU-chefen. Principer som ska beaktas vid fördelningen är, enligt ordförande för FoU-rådet, jämställdhetsaspekter, att stödja verksamhetsnära projekt och samverkan över vårdgränserna.

Samtliga ansökningar om FoU-medel diarieförs. KFC-Z kan vid behov ge handledning i ansökningsförfarandet. Prioriteringskommittén bereder och lämnar förslag på vilka ansökningar som ska beviljas medel. Prioriteringskommitténs sammansättning kan variera, dock ska samtliga i kommittén ha disputerat. Umeå



universitet är representerade i prioriteringskommittén (9). Enligt FoU-chefen sker detta dels via lektorer i Östersund och dels via Umeå universitets kontaktperson i Umeå. Enligt FoU-chefen är det minst en man och kvinna som bedömer samtliga ansökningar, på så vis menar FoU-chefen att jämställdhetsperspektivet uppnås. Vidare uppges att vid fördelning av ansökningarna inom prioriteringsgruppen har jävsförhållanden noggrant undersökts. När det gäller tilldelning av medel, är det dock de vetenskapliga aspekterna som är avgörande, enligt FoU-chefen. FoU-kommittén fastställer fördelningen.

### *Sammanfattande iakttagelser*

- Enligt landstingets styrmodell skall en policy åtföljas av en strategi. Någon strategi finns inte framtagen för FoU. En policy är allt för allmänt hållen för att kunna utgöra underlag för uppföljning. I policyn finns det inga nivåer angivna eller tidsangivelse för det som skall uppnås.
- För FoU saknas mål och mått i direktörens verksamhetsplan. Enligt landstingets styrmodell skall landstingsplanens övergripande mål och framgångsfaktorer konkretiseras i landstingsdirektörens verksamhetsplan i mål och mått. Det är dessa mål och mått som ska följas upp i delårs- och årsbokslut och därmed utgör underlag för landstingsstyrelsens styrning och kontroll.
- Enligt ordförande för FoU-rådet och ordförande för FoU-kommittén finns vissa otydligheter i deras respektive uppdrag.
- Långsiktiga finansieringen för tillskapandet av en forskningsmiljö av god kvalitet är inte klarlagd. Uppbyggnaden av god kvalitativ forskningsmiljö har en finansiering t.o.m. 2014. FoU-chefen anser emellertid att det därutöver behövs en finansiering på 3-5 år innan man uppnått en god kvalitativ forskningsmiljö.

## **6.2 FÖRDELNING AV ANSVAR**

I de följande framkom vid intervju med ordförande för FoU-rådet: FoU-rådet har inget mandat att fatta några beslut. Rådet har ingen egen budget och arbetet skall inrymmas i styrelsearvoderingen. Rådet skall inte betraktas som ett utskott till styrelsen. FoU-rådet skall framförallt ha möten för att diskutera FoU-frågor och uppmärksamma styrelsen på sådana frågor.

För närvarande arbetar FoU-rådet emellertid med frågor som handlar om hur FoU ska organiseras inför regionbildningen. Det handlar om att samordna FoU-verksamheten inom länet och hitta en gemensam arena för detta på länsnivå. FoU-rådet har inte något självklart mandat för denna uppgift.

### Ingen samverkan mellan FoU-rådet och FoU-kommittén

Det finns ingen samverkan mellan FoU-rådet och FoU-kommittén, enligt respektive ordförande. Enligt reglementet för FoU-rådet skall FoU-rådet ha en nära samverkan med FoU-kommittén. Den enda koppling som finns mellan kommittén och rådet är att FoU-chefen är med i båda grupperingar. Ordförande för FoU-rådet anser att frågan om samverkan bör aktualiseras.

### FoU-chefen ansvarar för att FoU-medel nyttjas till forskning, men kan inte direkt styra över detta

I följande framkom vid intervju med FoU-chefen: FoU-chefen har ansvar för att tilldelade FoU-medel används till forskning, men har ingen direkt styrning över att den som tilldelats FoU-medel får ägna sig åt forskning. Det är ett problem att forskningen har fått stå tillbaka till förmån för produktionen. Det är närmaste chefs ansvar att tid ges till forskning, ytterst centrumchefens ansvar. Det FoU-chefen kan göra är att tillkalla centrumcheferna för att påtala att inte FoU-medel utnyttjas. FoU-chefen har ingen naturlig

arena för kontakt med centrumcheferna, vilket är något han saknar. En sådan arena skulle kunna vara att få medverka i landstingsdirektörens ledningsgrupp, enligt FoU-chefen.

#### Forskningsråd – en ny arena

I följande framkom vid intervju med FoU-chefen. För att bl.a. få ett samlat ansvar för FoU finns planer på att bilda ett forskningsråd där alla forskningsprojekt skall tas upp till prövning. För närvarande sker ett antal läkemedelsprövningar utan FoU-chefens vetskap. I ett forskningsråd skulle även dessa läkemedelsprövningar tas upp för ställningstagande. Ett forskningsråd skulle medföra bättre planering av forskningen och man skulle undvika att forskningen kolliderar med produktionen. Ett forskningsråd skulle medföra att FoU-chefen får bättre kontroll över vilken forskning som pågår och att områdescheferna involveras i FoU-frågor, vilket skulle medföra ett samlat ansvar och ökad samverkan vid gränsöverskridande forskningsprojekt.

#### *Sammanfattade iakttagelser*

- Det finns brister i följsamheten till reglementet för FoU-rådet. Vi föreslår landstingsstyrelsen att tydliggöra hur de olika arenorna skall arbeta och samverka för att fullmäktiges policy skall uppnås.
- FoU-chefen har ett ansvar för att tilldelade FoU-medel används till forskning, men styr inte över hur arbetstiden används. Outnyttjade forskningsmedel är ett problem för att förverkliga policyn. Ett forskningsråd, enligt FoU-chefens förslag, skulle dock kunna vara en åtgärd för att öka nyttjandet av FoU-medel.
- FoU-chefen menar att medverkan i landstingsdirektörens ledningsgrupp skulle möjliggöra att FoU-frågor åskådliggörs på centrumnivå.

### **6.3 UPPFÖLJNING**

Enligt landstingets styrmodell skall övergripande mål och framgångsfaktorer konkretiseras i landstingsdirektörens verksamhetsplan. Dessa mål och mått skall följas upp i månadsrapporter, delårs- och årsbokslut. Som vi tidigare nämnt, saknas det mål och mått i direktörens verksamhetsplan avseende FoU.

I årsbokslut 2012 (11) finns dock ett avsnitt om FoU, där bl.a. antalet publicerade artiklar i vetenskapliga tidskrifter, antalet disputerade och uppbyggnaden av forskningsmiljö återredovisas. I delårsbokslut per augusti 2013 finns en återredovisning utifrån framgångsfaktorerna i landstingsplanen (12).

I KFC-Z verksamhetsberättelsen för 2013 (14) återredovisas den vetenskapliga produktionen i form av vetenskapliga artiklar i internationella tidskrifter, antalet som disputerat, fördelningen av FoU-medel mellan kvinnor och män, samverkan med andra aktörer, handledning etc.

Landstingsstyrelsens uppföljningsplan är en del av landstingets modell för styrning och uppföljning. En återkommande punkt, i planen, är FoU-chefens redovisning av tilldelade FoU-medel och lägesbeskrivning av FoU-verksamheten (15).

FoU-rådet har en punkt vid varje styrelsemöte under rubriken information från utskotten. Vid dessa tillfällen har rådet möjlighet att lämna information om FoU-frågor till styrelsen. FoU-rådet återredovisar genom att protokollen från deras sammanträden delges styrelsen (10). Vi har dock inte kunnat ta del av protokollet från 2013, då dessa saknas i diariet.

**Revisionskontoret**Jan-Olov Undvall  
Certifierad kommunal revisor

FoU-kommittén återredovisar muntligt till landstingsdirektören. En återredovisning sker också enligt ordförande genom att protokollen från sammanträdena diarieförs. Dessa protokoll har vi kunnat ta del av från diariet (9).

*Bedömning*

- Vi anser att den återredovisning som sker är i många avseenden utförlig. Dock sker ingen egentlig uppföljning av FoU-verksamheten, då det saknas mål och mått från landstingsdirektörens verksamhetsplan att följa upp mot. Det finns inte heller någon landstingsövergripande handlingsplan eller strategi att följa upp mot. Avsaknaden av uppföljning minskar landstingsstyrelsens möjlighet till styrning och kontroll.
- Det är otillfredsställande att protokoll från FoU-rådet inte finns åtkomligt i diariet.

Östersund 10/2-14  
Ort och datum

Jan-Olov Undvall

Namnteckning

Certifierad kommunal revisor

## 7 LITTERATURFÖRTECKNING

---

1. **Jämtlands läns landsting.** Policy för Forskning och Utveckling inom Jämtlands läns landsting. Dnr:LS/140/2005.
2. —. Forskning och utvecklingspolicy för Jämtlands läns landsting. 2013. Dnr:1882/2012.
3. **Västerbottens läns landsting.** Avtal om regionaliserad läkarutbildning. 2010. Dnr:LS/806:23/2007.
4. **Jämtlands läns landsting.** Landstingsplan 2013-2015. 2012. Dnr:LS/742/2012.
5. —. Landstingsplan 2014-2016. 2013. Dnr:LS/504/2013.
6. —. Riktlinjer för internt arbete med styrmodellen inom Jämtlands läns landsting, version 1. 2013. Dnr:LS/1613/2012.
7. —. Verksamhetsplan 2014, hälso- och sjukvårdsstaben (Utkast) . 2014. Reg. nr. i centuri:15717-1.
8. —. Arenor och grupper för ledning och styrning version 4. 2013. Dnr:LS/76/2012.
9. Reglemente för FoU-rådet. 2013. Dnr:LS/1805/2011.
10. **Jämtlands läns landsting.** Årsredovisning 2012 Jämtlands läns landsting.
11. —. Delårsbokslut augusti 2013 Jämtlands läns landsting. 2013.
12. —. Forskning och utveckling 2012 (verksamhetsberättelse för 2012).
13. —. Verksamhetsberättelse KFC-Z 2013 version 1 (Utkast) . 2013.
14. —. Landstingsstyrelsens uppföljnings- och internkontrollplan 2014. 2013. Dnr:LS/349/2013.
15. —. Landstingets verksamhetsplan 2014. 2013. Dnr: LS/947/2013.
16. —. Landstingsdirektörens verksamhetsplan 2013. 2012. Dnr:1326/2012.
17. —. Verksamhetsplan för centrum lednings- och verksamhetsstöd 2014. 2013. Reg. nr. i Centuri: 15349-1.
18. —. Klliniskt forskningscentrum KFC-Z. 2012. Reg. nr. i Centuri:02382-2.