

Regionstyrelsen

**Regionstyrelsens uppsikt av Kommunalförbundet
Sjukvård- och omsorg i Norrtälje, projektrapport 21/2025**

Revisorerna bedömer att regionstyrelsen inte har haft en tillräcklig uppsikt över kommunalförbundet sjukvård- och omsorg i Norrtälje (KSON):

- Regionstyrelsen saknar en tydlig definition av vad uppsikten av kommunalförbundet innebär och hur uppsikten ska genomföras. Regionstyrelsen har inte genomfört några specifika och tydliga uppsiktsaktiviteter rörande KSON.
- Den samrådsgrupp som enligt förbundsordningen ska finnas mellan Region Stockholm och Norrtälje kommun saknas.
- I fullmäktiges Policy för ledning och styrning finns krav att rapportering och uppföljning av verksamheter i kommunalförbund ska regleras i särskilda avtal eller överenskommelser. Några sådana har inte upprättats för KSON.
- Regionstyrelsen inte har definierat vilken information som är av väsentlig art och som ska redovisas till regionfullmäktige. Ärenden i regionfullmäktige har i huvudsak varit på initiativ av KSON snarare än regionstyrelsen.

Revisorerna i revisorsgrupp I beslutade vid sitt möte den 19 mars 2026 att överlämna rapporten till regionstyrelsen för möjlighet till yttrande senast 2026-06-25.

Revisorerna vill särskilt ha svar på hur regionstyrelsen avser att:

- tydliggöra vad uppsikt innebär och hur den ska genomföras;
- i samråd med Norrtälje kommun införa en samrådsgrupp i enlighet med förbundsordningen;
- säkerhetsställa att relevanta handlingar och utredningar redovisas för rätt instans och;
- kontrollera att KSON genomför åtgärder i enlighet med åtgärdsplan och;
- bered förslag till fullmäktige om reglemente som tydliggör hälso- och sjukvårdsnämndens ansvar i regionen för KSON.

I övrigt hänvisar revisorerna till revisionskontorets rapport.

Hans-Erik Malmros
Ordförande revisorsgrupp I

Rapport nr 21/2025

Projektrapport Regionstyrel- sens uppsikt av Kommunal- förbundet Sjukvård- och om- sorg i Norrtälje

RK 2025-0104

Innehåll

1.	Sammanfattande bedömning och rekommendationer	2
2.	Inledning.....	4
2.1	Bakgrund	4
2.2	Syfte och revisionsfrågor	6
2.3	Genomförande och avgränsning	6
2.4	Revisionskriterier	6
3.	Förutsättningar för uppsiktens genomförande	7
3.1	Uppsikt enligt kommunallagen.....	7
3.2	Hur omfattande är behoven av uppsikt?	7
3.3	Uppsikt och styrning.....	8
4.	Utgångspunkter för uppsikt och ansvar i Region Stockholm.....	9
4.1	Regionstyrelsens reglemente	9
4.2	Hälso- och sjukvårdsnämndens reglemente och uppdrag	9
4.3	Ansvarsfördelning	9
4.4	Regionstyrelsens ramverk för uppsikten	9
4.5	Förbundsordning för KSON.....	9
4.6	Regionens tidigare utvärderingar och uppdrag.....	10
4.7	Bedömning	11
5.	Genomförande av uppsiktsplikten	12
5.1	Regionstyrelsens utgångsläge för uppsikten	12
5.2	Regionstyrelsens uppsikt i protokollen	12
5.2.1	Regionstyrelsens och regionfullmäktiges protokoll.....	12
5.2.2	Hälso- och sjukvårdsnämndens protokoll	14
5.2.3	KSON:s protokoll	14
5.3	Styrande dokument i Region Stockholm och i KSON.....	16
5.4	Bedömning	17
5.4.1	Tolkning och tydliggörande av uppsiktsplikten saknas	17
5.4.2	Brister i redovisningen av handlingar	17
5.4.3	Finns ingen samrådsgrupp	18
5.4.4	Åtgärdsplan för effektiviseringar	18
5.4.5	Otydligt hur styrdokument mellan KSON och Region Stockholm ska korrespondera ..	19
6.	Svar på revisionsfrågor.....	20
7.	Källhänvisning	21

1. Sammanfattande bedömning och rekommendationer

På uppdrag av revisionskontoret i Region Stockholm har EY genomfört granskning av regionstyrelsens uppsikt av Kommunalförbundet Sjukvård och Omsorg i Norrtälje (fortsättningsvis förkortat KSON). Syftet är att bedöma om Region Stockholm i egenskap av medlem i KSON har tillräcklig och ändamålsenlig styrning och kontroll över kommunalförbundet med utgångspunkt från regionstyrelsens uppsiktsplikt och hälso- och sjukvårdsnämndens roll i förhållande till KSON.

All uppsikt ska anpassas utifrån förhållanden i det enskilda fallet med hänsyn till omfattningen av och komplexiteten i den verksamhet som bedrivs. Desto mer självständighet en verksamhet har desto viktigare att genom uppsikt säkerställa att verksamheten bedrivs på ändamålsenligt sätt. Ytterligare aspekter på uppsiktsbehovet är ekonomin. Då KSON haft årliga och återkommande ekonomiska problem borde uppsikten ha anpassats till situationen. Uppsiktsplikten är då behovsanpassad vilket är lagstiftarens syfte.

EY:s sammanfattande bedömning är att regionstyrelsens uppsikt över kommunalförbundet inte är tillräcklig eller ändamålsenlig. Regionstyrelsen har inte definierat vad uppsikten av kommunalförbundet innebär. Regionstyrelsen genomför inte heller några specifika och tydliga uppsiktsaktiviteter rörande KSON. Regionfullmäktige kan som medlem i kommunalförbundet utöva medlemsstyrning av förbundet genom sitt beslutsmandat. Underlaget för sådan medlemsstyrning utgörs bland annat av regionstyrelsens uppsikt och styrelsens mandat att väcka fullmäktiges uppmärksamhet samt via ärendebereidning.

Regionfullmäktige har i *Policy för ledning och styrning* ställt krav att rapportering och uppföljning av verksamheter i kommunalförbundet ska regleras i särskilda avtal eller överenskommelser. Avtal eller överenskommelser har inte upprättats. Det finns otillräcklig tydlighet i ansvarsfördelningen mellan regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden. Av hälso- och sjukvårdsnämndens reglemente framgår att de ska samverka med KSON och av regionens budget för 2025 framgår att nämnden har budgetansvar. Av reglementet framgår inte att hälso- och sjukvårdsnämnden ansvarar för finansiering och styrning av kommunalförbundet. Den samrådsgrupp som enligt förbundsordningen ska finnas har inte gått att identifiera varken till sammansättning eller spårbara aktiviteter. Frånvaro av samrådsgrupp har exempelvis lett till brister i samordning av styrande dokument och i beredning av väsentliga ärenden.

Regionstyrelsen har inte definierat vilken information som är av väsentlig art och som ska redovisas till regionfullmäktige. Granskningen visar att regionfullmäktige förvisso beslutat i ärenden som beretts av regionstyrelsen och är av väsentlig art däremot har detta skett på initiativ av KSON:s direktions snarare än regionstyrelsens.

Granskningen uppmärksammar brister i redovisningen av handlingar till hälso- och sjukvårdsnämnden, regionstyrelsen och regionfullmäktige. Bland annat finns utvärderingar som inte redovisats, uppdrag av regionfullmäktige som beslutas i nämnd i stället för i fullmäktige, handlingar och protokoll som kunnat vara av intresse men som inte redovisats.

Utifrån granskningens slutsatser rekommenderar EY regionstyrelsen att:

- Tydliggöra ansvaret i reglementet för hälso- och sjukvårdsnämnden rörande KSON.
- Tydliggöra vad uppsikt innebär och hur den ska genomföras.
- I samråd med Norrtälje kommun införa samrådsgrupp i enlighet med förbundsordningen.
- Säkerställa att relevanta handlingar och utredningar redovisas för rätt instans.
- Säkerställa att KSON genomför åtgärder i enlighet med åtgärdsplan.

2. Inledning

2.1 Bakgrund

Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje (KSON) bildades 2016 av Region Stockholm och Norrtälje kommun i syfte att bedriva regional sjukvård och primärkommunal omsorgsverksamhet. Det kallas "*Norrtäljemodellen*" och avser den sammanhållna service som invånaren i kommunen Norrtälje får där gräns mellan sjukvård och omsorg suddas ut. Kommunalförbundet är ett resultat av det så kallade "*Tiohundraprojektet*" som startade 2006 och permanentades 2016 och utvecklar nya och gränsöverskridande samverkansformer för invånarnas bästa.

Av förbundsordningen framgår att KSON bedriver, beslutar och beställer hälso- och sjukvård samt omsorg för invånarna i Norrtälje kommun och äger aktiebolaget TioHundra AB som bedriver vård vid Norrtälje sjukhus, husläkarmottagningar och omsorgsverksamheter. KSON styrs av medlemmarna främst via förbundsordning som fastställts av regionfullmäktige Stockholm och kommunfullmäktige Norrtälje. Regionens hälso- och sjukvårdsnämnd ansvarar för medlemsbidraget från regionen till kommunalförbundet. Norrtälje kommun och Region Stockholm är de enda två medlemmarna och beslutar gemensamt om förbundsordning. De båda huvudmännen har vardera åtta ledamöter i förbundsdirektionen.

KSON finansieras med medlemsbidrag från Region Stockholm och Norrtälje kommun liksom de statsbidrag som avser KSON:s verksamheter. Av *KSON:s delårsrapport 2 januari-augusti 2025* framgår att regionens medlemsbidrag rör primärvård och specialiserad vård. Norrtälje kommuns medlemsbidrag rör insatser för äldre, insatser för personer med funktionsnedsättning, färdtjänst och öppen förskola. Även kostnader för förvaltning och förtroendevalda ingår i båda medlemsbidragen. Från *KSON:s årsredovisning 2024* framgår respektive medlems finansieringsansvar, se tabell.

Verksamhet (mnkr)	Budget 2024	Utfall 2024	Avvikelse 2024	Utfall 2023
Medlemsbidrag Region	2 335.8	2 352.1	16.3	2 098.5
Stadsbidrag Region Stockholm	48.0	105.9	57.9	67.8
Medlemsbidrag Kommun	1 377.6	1 431.4	53.8	1 322.5
Statsbidrag Norrtälje Kommun		22.2	22.2	54.9
Summa finansiering	3 761.4	3 911.6	150.2	3 543.7
Primärvård	-693.9	-705.0	-11.1	-634.5
Specialiserad vård	-1 686.5	-1 747.2	-60.7	-1 583.6
Insatser för äldre personer	-925.0	-915.4	9.6	-890.7
Insatser enligt LSS, SFB och HSL	-406.7	-436.2	-29.5	-366.4
Insatser till personer med funktionsnedsättning (ej LSS/SFB)	-113.5	-118.0	-4.5	-104.3
Färdtjänst/riksfärdtjänst samt öppen förskola	-2.7	-2.7	0.1	-2.5
Förvaltning och politik inkl. finansiella poster	-48.6	-39.4	9.2	-34.9
Summa nettokostnader	-3 876.9	-3 963.8	-56.9	-3 616.9
Resultat	-115.5	-52.2	63.3	-73.2
Återställande av tidigare års underskott	0.0	34.5	34.5	0.0
Resultat före återställande av underskott, balanskravsresultat	-115.5	-86.7	28.8	-73.2
<i>Varav Region Stockholm</i>	<i>-25.8</i>	<i>-52.3</i>	<i>-26.5</i>	<i>-72.5</i>
<i>Varav Norrtälje kommun</i>	<i>-89,7</i>	<i>-34.4</i>	<i>55.3</i>	<i>-0.7</i>

Under 2025 var Norrtälje kommuns medlemsbidrag till KSON 1,6 miljarder kronor och medlemsbidraget från Region Stockholm 2,3 miljarder kronor. Regionens medlemsbidrag innebar ökning med 161 miljoner kronor (7,7%) jämfört med 2024. Förbundets intäkter inklusive bidrag från medlemmarna har 2020-2024 ökat med 997,8 miljoner kr (29,8%) samtidigt som kostnaderna inklusive avskrivningar och finansnetto ökat med 1 023,5 miljoner kr (30,3%). Det egna kapitalet har under år 2020 till 2024 försämrats från minus 100,4 miljoner kr till minus 173,3 miljoner kr. Av KSON:s årsredovisning 2024 framgår att det främst är inom de regionfinansierade verksamheterna de största kostnadsökningarna skett under perioden.

I riskanalysen för 2025 års granskningsplan uppmärksammade revisorerna i revisorsgrupp 1 behov att granska regionstyrelsens uppsikt över KSON.

2.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om Region Stockholm i egenskap av medlem i KSON har tillräcklig och ändamålsenlig styrning och kontroll över kommunalförbundet med utgångspunkt från regionstyrelsens uppsiktsplikt och hälso- och sjukvårdsnämndens roll visavi KSON.

Följande revisionsfrågor besvaras i granskningen.

- Har regionstyrelsen i beredningen inför beslut i fullmäktige säkerhetsställt en tydlig ansvarsfördelning inom regionen för styrning och kontroll samt uppsikt av KSON?
- Är regionstyrelsens rutiner för uppsikten över kommunalförbundets verksamhet ändamålsenlig?
- Säkerställer regionstyrelsen ändamålsenliga och dokumenterade underlag för sin uppsikt av kommunalförbundets verksamhet?
- Har regionstyrelsen vidtagit lämpliga åtgärder i händelse av avvikelser?
- Lämnar regionstyrelsen och förbundsledning information av väsentlig art till regionfullmäktige om bedriven verksamhet i kommunalförbundet med dess bolag?
- Har regionstyrelsen säkerställt att relevanta styrdokument i kommunalförbundet korresponderar med styrdokument i Region Stockholm i väsentliga delar?
- Har hälso- och sjukvårdsnämndens agerande mot KSON varit ändamålsenligt i förhållande till Region Stockholms medlemskap i KSON respektive till de eventuella uppdrag som nämnden har gällande KSON?

2.3 Genomförande och avgränsning

Granskningen har i huvudsak utförts genom dokumentstudier med kompletterande intervjuer. Granskningens inriktning är den uppsiktsplikt och kontroll regionstyrelsen har på KSON.

Granskningsobjektet är i första hand regionstyrelsen men hälso- och sjukvårdsnämnden omfattas också till viss del. KSON är inte granskningsobjekt i denna granskning.

2.4 Revisionskriterier

- Kommunallagen
- Styrande dokument fastställda av regionfullmäktige
- Förbundsordning för Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje

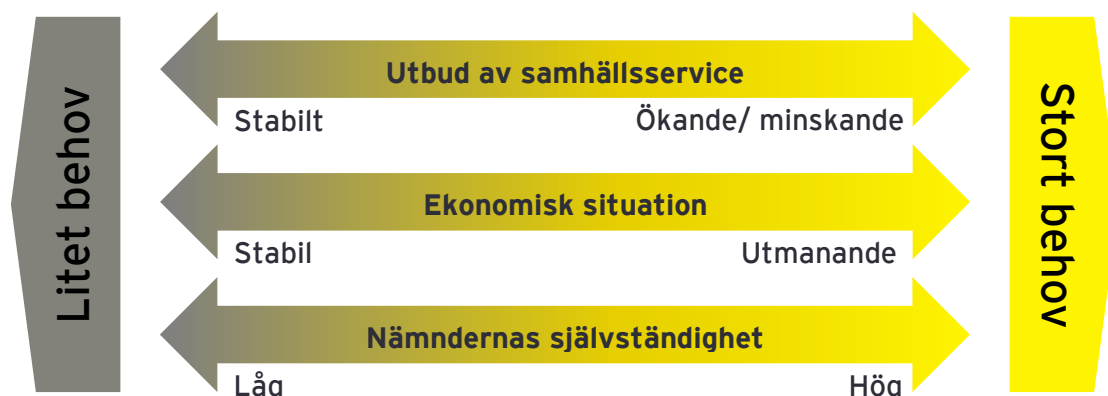
3. Förutsättningar för uppsiktens genomförande

3.1 Uppsikt enligt kommunallagen

Enligt 6 kap. 1 § kommunallagen ska regionstyrelsen leda och samordna förvaltningen av regionens angelägenheter och ha uppsikt över regional verksamhet som bedrivs i kommunalförbund där regionen är medlem. Kommunallagen ger inga tydliga anvisningar om uppsiktens innehåll, utformning eller genomförande vilket lagstiftarens därigenom överlåtit till respektive regionstyrelse.

3.2 Hur omfattande är behoven av uppsikt?

För att bedöma uppsiktens omfattning bör behovet av uppsikt beaktas. Regioner befinner sig i olika utvecklingsfaser och möter olika utmaningar. Enligt Högsta förvaltningsdomstolen mål nr 6335-116 ska underlaget vid uppsikt över bolag anpassas utifrån förhållandena i det enskilda fallet med hänsyn till omfattningen av och komplexiteten i den verksamhet som bedrivits. Detta ger inspel till nedanstående modell för att förstå behov av uppsikt.



EY:s bedömning av regionens behov av uppsikt har ovanstående tre utgångspunkter. Den första är utbudet av samhällsservice där EY menar att det främst är förändring som aktualiserar behov av uppsikt då förändring i en regions förutsättningar att bedriva verksamhet ställer krav på omställning inom regionorganisationen. Det kan exempelvis vara ökande eller minskande invånarantal, vårdutbudets komplexitet och behov samt kompetensförsörjning.

När regioner befinner sig i utmanande ekonomiska lägen aktualiseras behovet av regionstyrelsens ledande och samordnade roll och därmed dess uppsikt. Budgetåttstramningar är i regel påfrestande och innebär tydligare kostnadskontroll och anpassningar.

Regionstyrelsens förmåga att styra och leda regionen är bygger på dess möjlighet att utöva kontroll. Desto mer självständighet nämnder har desto viktigare är det för regionstyrelsen att genom uppsikten förvissa sig om att verksamheten bedrivs på ändamålsenligt sätt. Kommunalförbund har hög nivå av självständighet eftersom de är fristående i förhållande till sina medlemmar vilket påverkar uppsiktsplikten.

3.3 Uppsikt och styrning

Som framgår av granskningens syfte *”bedöma om Region Stockholm i egenskap av medlem i KSON har tillräcklig och ändamålsenlig styrning och kontroll över kommunalförbundet med utgångspunkt från regionstyrelsens uppsiktsplikt...”* så finns behov att definiera skillnaden mellan styrning och uppsikt.

Uppsiktsplikt innebär att regionstyrelsen ska säkerställa att kommunalförbundet bedrivs enligt fullmäktiges mål och beslut, följer lagar och föreskrifter, har tillfredsställande intern kontroll samt ekonomi i balans. Detta sker vanligen genom att regionstyrelsen analyserar förbundets årsredovisning och revisionsberättelse, följer upp verksamhetsmål och ekonomi, begär information och rapporter från förbundet, bereder ärenden till regionfullmäktige vid behov t.ex. om ägarstyrning eller förändringar i förbundsordningen samt uppmärksammar fullmäktige på brister eller risker. Uppsikt är alltså en kontroll- och uppföljningsfunktion inte direkt operativ ledning.

Så hur kan uppsikt påverka ett kommunalförbund? Regionstyrelsen kan inte styra kommunalförbundet direkt genom instruktioner men påverkar indirekt genom medlemsstyrning via regionfullmäktige exempelvis genom att bereda ärenden så att fullmäktige fastställer mål och inriktning för regionens deltagande i förbundet, beslutar om förbundsordning och ändringar i denna, beslutar om ekonomiska ramar och bidrag samt beslutar om principer för uppföljning.

Därtill kan regionstyrelsen samordna regionens hållning i väsentliga frågor, skapa informations- och rapporteringskrav, regelbunden redovisning, särskilda uppföljningar, konsekvensanalyser vid avvikelser och initiera åtgärder vid brister. Om problem uppstår kan regionstyrelsen föreslå fullmäktige ändrade mål, ändringar i förbundsordning, åtgärdsplaner samt ytterst föreslå utträde ur förbundet.

Enklare uttryckt är uppsikt att se till att det fungerar enligt syftet och följer regler medan styrning är att bestämma vad som ska göras och hur. Att ”styra” genom uppsikt kan uttryckas som informell styrning som uppsikt ger möjlighet till. Direkt styrning utförs av förbundsstyrelsen och den operativa styrningen genom förbundets chefer.

4. Utgångspunkter för uppsikt och ansvar i Region Stockholm

4.1 Regionstyrelsens reglemente

Av reglementet framgår att styrelsen har helhetsansvar för regionens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av regionens angelägenheter och *ha uppsikt över nämnders och kommunalförbunds verksamhet*.

4.2 Hälsa- och sjukvårdsnämndens reglemente och uppdrag

Nämndens reglemente anger att de utövar ledning av hälso- och sjukvårdsverksamheten förutom då ansvaret åvilar primärvårdsnämnden eller KSON. Nämnden ansvarar för att hälso- och sjukvård utformas och anpassas till befolkningens behov på kort och lång sikt. Nämnden svarar även för att "finansiera och styra hälso- och sjukvården genom avtal och överenskommelser med privata utförare och Region Stockholms nämnder och bolag". Nämnden ska samverka med kommunalförbundet.

I *Budget 2025 för Region Stockholm* framgår att hälso- och sjukvårdsnämnden ansvarar för KSON:s medlemsbidrag, förbundets resultat och att vidareförmedla KSON:s andel av riktade statsbidrag. Ansvaret för medlemsbidraget flyttades från regionstyrelsen till hälso- och sjukvårdsnämnden i *Budget 2022 för Region Stockholm*. Syftet var att stärka kopplingen för ansvaret för hälso- och sjukvården.

4.3 Ansvarsfördelning

Vid intervjuer framkommer upplevd otydlighet i vilka frågor KSON ska kontakta hälso- och sjukvårdsförvaltningen respektive regionledningskontoret. Sedan ansvaret överflyttades 2022 ska kontakten främst ske med hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Otydligheten gäller främst ansvaret för beredning av kommande års medlemsbidrag.

KSON:s verksamhet berör även frågor som primärvårdsnämnden och regionstyrelsen ansvarar för.

4.4 Regionstyrelsens ramverk för uppsikten

Regionfullmäktige har antagit *Policy för styrning och ledning* och enligt denna ska regionstyrelsen övergripande kontrollera att regionens nämnder och bolag bedriver verksamhet i enlighet med regionfullmäktiges mål och styrande dokument samt att lagar följs samt att den ekonomiska förvaltningen är effektiv och säker. För kommunalförbund ska förbundsordningen ange hur styrningen ska tillämpas. Rapportering och uppföljning av verksamheter i kommunalförbund ska regleras särskilt i avtal eller överenskommelse.

Regionen har inte upprättat dokumenterade avtal eller överenskommelser för rapportering och uppföljning. Vid intervjuer framkommer att uppföljning sker löpande i månadsrapporter samt i dialog om budget och verksamhetsplan.

4.5 Förbundsordning för KSON

Regionfullmäktige och Norrtäljes kommunfullmäktige har antagit *Förbundsordning för Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje*. Enligt förbundsordningen lämnar Region Stockholm och Norrtälje kommun årligen bidrag till förbundet för den verksamhet parterna överlämnat huvudmannaskapet för.

Respektive part svarar för att över- och underskott i kommunalförbundet hänförs till den verksamhet respektive part överlämnat huvudmannaskapet för - om de inte överenskommit om annat. Detta regleras även i 12 kap. 5§ Lag om kommunal bokföring och redovisning. Av förbundsordningen framgår att om kommunalförbundets resultat för ett räkenskapsår är negativt ska detta regleras genom effektiviseringar under de följande tre åren, vilket även regleras i 11 kap. 12 § Kommunallagen. Vidare framgår av kommunallagen att direktionen ska anta åtgärdsplan för hur regleringen ska ske.

Av förbundsordningen framgår att förbundsdirektionen ska inhämta godkännande från respektive medlem innan beslut av principiell beskaffenhet eller av större vikt fattas.

Direktionen ska överlämna de rapporter över verksamheten som förbundsmedlemmarna efterfrågar samt tillse att verksamheten bedrivs enligt de mål och riktlinjer medlemmarnas fullmäktigeförsamlingar gemensamt fastställt.

Enligt förbundsordningen ska Norrtälje kommun och Region Stockholm inrätta en *samrådsgrupp* bestående av tjänstepersoner från respektive organisation. Samrådsgruppen ansvarar för budgetsamråd och ser till att den överenskomna årscykeln för budget-, boksluts- och verksamhetsplanering följs. Gruppen ska arbeta med gemensamma policys och bereda frågor om kommunalförbundets uppdrag och eventuella förändringar. Kommunalförbundets budget-, boksluts-, och verksamhetsprocessen ska ske i samråd med medlemmarna genom samrådsgruppen. Respektive förbundsmedlem ska godkänna budgetram innan budgeten fastställs.

KSON:s direktions har antagit *Reglemente för intern kontroll inom KSON* och av den framgår att KSON ska ta fram internkontrollrapport och rapportera resultaten till Region Stockholm och Norrtälje kommun.

4.6 Regionens tidigare utvärderingar och uppdrag

Region Stockholm genomförde 2019 utvärdering i två delar på uppdrag av regiondirektören: *Utvärdering av KSON avseende styrning* samt *Utvärdering av KSON gällande resultateffektivitet*. Resultatet var att budgetprocessen är otydlig då nyttan mellan vård och omsorg inte kunde styrkas med önskad tydlighet vilket kan leda till bristande förtroende och att fokus läggs på fel saker. Det konstaterades att verksamheterna som utför vård och omsorg på uppdrag av KSON levererar god kvalitet men att KSON brister i förmåga att skapa det mervärde som organisationen syftar till.

Rekommendationerna var att tydliggöra uppdrag, vision och roller; fokusera organisationen och flytta myndighetsutövningen till Norrtälje kommun samt separera ägande från beställning och skapa ägarutskott inom direktionen. Utvärderingarna är diarieförda i regionstyrelsens diarium men har inte redovisats för regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden eller regionfullmäktige. EY har inte kunnat få klarhet i orsaken.

I *Budget 2024 för Region Stockholm* fick regionstyrelsen i uppdrag att genomföra översyn av den långsiktiga finansieringen och styrningen av KSON. Regionledningskontoret genomförde översyn i enlighet med uppdraget men denna har inte presenterats till regionstyrelsen eller regionfullmäktige. Vid intervjuer nämns att det tillsammans med översynen även togs fram förslag till ny förbundsordning. Ärendet har inte återförts till regionstyrelsen då den politiska beredningen i regionstyrelsen inte är klar.

I budget 2025 fick regionstyrelsen i uppdrag att utreda KSON-modellens långsiktiga finansiering och om modellen kan tillämpas inom andra områden exempelvis geografiska eller verksamhetsområden. Vid intervjuer nämns att detta arbete inte påbörjats då den politiska beredningen inte är färdig kring uppdraget i budget 2024 och att det nya uppdraget ska beredas därefter.

4.7 Bedömning

För att genomföra tillräcklig uppsikt bör regionstyrelsen definiera vad uppsikt inom Region Stockholm innebär och hur den ska genomföras. Uppsikten av KSON bör inte begränsas till att inhämta information exempelvis i månads- och delårsrapporter samt verksamhetsberättelser som framför allt beskriver händelser som redan ägt rum. Regionstyrelsen bör skapa handlingsberedskap och agera på det som framkommer av uppsikten. Uppsiktsplikten bör därför ske på ett medvetet, förebyggande och kontinuerligt sätt. Bedömningen bygger på lagstiftarens syfte att inte reglera uppsikten via lagstiftning utan överlåta till respektive regionstyrelse att utforma uppsikten efter behov.

Av regionfullmäktiges *Policy för ledning och styrning* framgår att rapportering och uppföljning av verksamheter i kommunalförbund ska regleras i avtal eller överenskommelse. Särskilda avtal eller överenskommelser har inte upprättats för rapportering och uppföljning och i stället används löpande rapportering via månadsrapporter samt dialog om budget och verksamhetsplan. EY bedömer inte den innehållsmässiga eller kvalitativa skillnaden i val av metod men konstaterar att regionstyrelsen inte följer regionfullmäktiges *Policy för ledning och styrning* som påtalar krav på särskilda avtal.

Ansvarsfördelningen är inte tillräckligt tydlig mellan hälso- och sjukvårdsnämnden och regionstyrelsen. Enligt nämndens reglemente punkt 12 ansvarar de för att "finansiera och styra hälso- och sjukvården genom avtal och överenskommelser med privata utförare och Region Stockholms nämnder och bolag". I regionens budget får dock regionstyrelsen i uppdrag att genomföra översyn av KSON:s långsiktiga finansiering och styrning. Dessutom saknar punkt 12 i nämndens reglemente koppling till finansiering och styrning av hälso- och sjukvård som bedrivs av kommunalförbund. Denna otydlighet uppmärksammas även i intervjuer.

Utredningar som gjorts kring KSON har inte redovisats varken till regionstyrelsen eller regionfullmäktige vilket EY bedömer är en brist.

5. Genomförande av uppsiktsplikten

5.1 Regionstyrelsens utgångsläge för uppsikten

Regionstyrelsens uppsiktsplikt för nämnder och bolag anges i dess reglemente och i *Policy för styrning och ledning*. Regionstyrelsen har inte behovsbedömt sin uppsiktsplikt, dokumenterat sin tolkning eller tydliggjort dess innebörd eller genomförande. Styrelsen har inte definierat vilken specifik information och dokumentation som behövs från kommunalförbundet. Direktionen har i *Reglemente för intern kontroll inom Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje* reglerat att direktionen ska rapportera resultatet av den interna kontrollen till förbundets medlemmar. KSON behandlade internkontrollrapport för 2024 den 20 februari 2025 och beslut och rapport skickades till "Region Stockholm" regionledningskontoret och hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Den redovisades till regionstyrelsen i maj 2025 men inte till hälso- och sjukvårdsnämnden eller regionfullmäktige.

Av förbundsordningen framgår att samrådsgrupp ska finnas mellan Region Stockholm och Norrtälje kommun med ansvar för budgetsamråd, gemensamma policys och att frågor rörande kommunalförbundets uppdrag bereds. EY har efterfrågat spårbarhet av samrådsgruppen men inte fått klarhet när gruppen senast hade möten. I avsaknad av spårbarhet är slutsatsen att den inte finns och att det strider mot förbundsordningen respektive fullmäktige antagit.

5.2 Regionstyrelsens uppsikt i protokollen

En genomgång av regionstyrelsens, regionfullmäktiges, hälso- och sjukvårdsnämndens och KSON:s protokoll från januari 2025 till december 2025 har gjorts för att identifiera ärenden som kan kopplas till uppsiktsplikt samt om regionstyrelsen vidtagit åtgärder med anledning av sådan uppsikt.

5.2.1 Regionstyrelsens och regionfullmäktiges protokoll

Regionstyrelsens arbetsutskott ska enligt muntliga uppgifter från intervjuer ha fått sju av regionens egna månadsrapporter där KSON:s utgifter, budgetavvikelser och prognos för 2025 finns med. Den uppgiften kan inte styrkas av arbetsutskottets protokoll men EY finner att det i regionstyrelsens protokoll noteras att regionens månadsrapporter redovisas "för kännedom".

- **Regionstyrelsen den 11 februari 2025**
Regionstyrelsen föreslår regionfullmäktige besluta om utställande av oåterkallelig kapitaltäckningsgaranti till Tiohundra AB om högst 100 miljoner kronor för att säkerställa att bolagets egna kapital inte understiger hälften av aktiekapitalet.
- **Regionstyrelsen den 18 mars 2025**
Tretton beslut från KSON redovisas till regionstyrelsen "för kännedom" inklusive KSON:s årsredovisning 2024.
- **Regionfullmäktige den 25 mars 2025**
Regionfullmäktige beslutar om utställande av oåterkallelig kapitaltäckningsgaranti till Tiohundra AB i enlighet med regionstyrelsens förslag den 11 februari 2025.

- **Regionstyrelsen den 8 april 2025**

Tolv beslut från KSON redovisas till regionstyrelsen "för kännedom" inklusive KSON:s "Information nulägeskarta inför budget 2026", "månadsrapport februari", "internkontrollrapport 2024" och "information om aktiviteter inom kris och beredskap".

Regionstyrelsen ger regionfullmäktige beslutsförslag gällande årsredovisningen 2024 och föreslår regionfullmäktige besluta om återställande av regionens del av KSON:s ekonomiska underskott för år 2021.

- **Regionfullmäktige den 6 maj 2025**

Regionfullmäktige behandlar årsredovisningen och beslutar om återställande av regionens del av KSON:s ekonomiska underskott för 2021.

Vid sammanträdet 6 maj sker ansvarsprövning med revisionsberättelser och granskningsrapporter för regionstyrelsen, nämnder och KSON. KSON:s revisorer riktade anmärkning mot förbundsdirektionen för bristande ekonomisk måluppfyllelse under 2024. Även regionfullmäktige riktade anmärkning mot KSON:s förbundsdirektion och begärde förklaring från direktionen. Direktionens förklaring var att den bristande ekonomiska måluppfyllelsen grundas i bristande finansiering från förbundsmedlemmarna. Direktionen förklarade att de framöver ska vara mer tydliga med vilken finansiering som verksamheten kräver. EY har tagit del av KSON:s protokoll när förklaringen beslutades och av protokollet framgår att sju av sexton ledamöter (44%) reserverade sig mot beslutet. I underlagen till regionfullmäktige redovisades direktionens förklaring men det framgick inte att sju av sexton ledamöter i KSON:s förbundsdirektion reserverade sig mot beslutet.

- **Regionstyrelsen den 13 maj 2025**

Åtta beslut från KSON redovisas till regionstyrelsen "för kännedom" inklusive "budgetunderlag för 2026", "internkontrollplan 2025" och "månadsrapport mars 2025". Vid sammanträdet lämnar en ledamot för Moderaterna in skrivelsen "Plan för att rädda Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje (KSON) från ekonomisk hårdsmälta". I skrivelsen föreslås regionstyrelsen använda sig av sin uppsiktsplikt för att säkra att förbundsdirektionen i KSON tar fram plan för ekonomi i balans samt färdplan för att återställa tidigare års underskott. Skrivelsen överlämnades för beredning.

- **Regionstyrelsen den 26 augusti 2025**

Sju beslut från KSON redovisas till regionstyrelsen "för kännedom" och inkluderar "Kvalitetsberättelse 2025" och "Uppföljning grundläggande granskning".

- **Regionstyrelsen den 23 september 2025**

Regionstyrelsen behandlar skrivelsen "Plan för att rädda Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje (KSON) från ekonomisk hårdsmälta". Regionstyrelsen beslutar anse skrivelsen "som besvarad". Av svaret framgick att regionen de senaste tre åren kraftigt ökat medlemsbidraget till KSON men att det varit otillräckligt. KSON har inkommit med hemställan till "medlemmarna" där de önskar att medlemmarna nivåjusterar medlemsbidraget för 2025 med totalt 63,4 miljoner kronor. Region Stockholm har aviserat att KSON kommer få tillskott för att hantera underskottet för innevarande år i samband med regionens delårsrapport.

- **Regionstyrelsen den 28 oktober 2025**
Sex beslut från KSON redovisas till regionstyrelsen "för kännedom" inkluderande "Månadsrapport augusti". Regionstyrelsen behandlar "Delårsrapport per den 31 augusti 2025 för Region Stockholm" och "Budget 2026 för Region Stockholm". Regionstyrelsen föreslår regionfullmäktige att nivåjustera medlemsbidraget till KSON med 63,4 miljoner kronor för att hantera förbundets ekonomiska underskott 2025.
- **Regionfullmäktige den 11 november 2025**
Vid sammanträdet behandlas delårsrapport per 31 augusti för Region Stockholm och budget 2026 för Region Stockholm. Regionfullmäktige beslutar om tillskott på 63,4 miljoner kronor till KSON för att nivåjustera medlemsbidraget 2025 för att hantera KSON:s ekonomiska underskott för 2025.
- **Regionstyrelsen den 18 november 2025**
Nio beslut från KSON redovisas till regionstyrelsen "för kännedom" inkluderande "Information om digitaliseringsstrategi", "Månadsrapport september" och "Delårsrapport 2 januari - augusti".

5.2.2 Hälso- och sjukvårdsnämndens protokoll

- **Hälso- och sjukvårdsnämnden den 17 juni 2025**
Vid sammanträdet lämnar nämnden över "Budgetunderlag 2026 och planåren 2027-2028" till regionstyrelsen. Det framgår att nämnden i budget 2025 fick i uppdrag att utreda ny fördelningsnyckel för KSON för regionens statsbidrag utifrån befolkningssammansättning och vårdbehov.

I "Budgetunderlag 2026 och planåren 2027-2028" har nämnden föreslagit regionfullmäktige besluta att fördelning av statsbidrag från hälso- och sjukvårdsnämnden och primärvårdsnämnden till KSON ska baseras på befolkningssammansättning och vårdbehov i stället för befolkningsandel.

När regionstyrelsen beredde "Budget 2026 för Region Stockholm" till regionfullmäktige saknade beslutsförslaget hälso- och sjukvårdsnämndens nya fördelningsnyckel. Enligt intervjuade berodde det på att den politiska beredningen inte enats om sådan fördelningsnyckel.

- **Hälso- och sjukvårdsnämnden den 16 december 2025**
Vid sammanträdet behandlades nämndens verksamhetsplan för 2026. Nämnden beslutade att KSON får uppräknings av medlemsbidraget med 200 miljoner kronor mer år 2026 jämfört med 2025.

Nämnden beslutade om fördelning av riktade statsbidrag i enlighet med ny modell. Av modellen framgår att den ska användas för riktade statsbidrag för vidareförmedling till KSON för både hälso- och sjukvårdsnämnden och primärvårdsnämnden. Ett motsvarande beslut har fattats av primärvårdsnämnden.

5.2.3 KSON:s protokoll

Under 2025 har majoriteten av KSON:s beslut skickats till Region Stockholm. Undantaget är vissa informationsärenden eller beslut som endast berör Norrtälje kommuns verksamhet. I protokollen framgår att besluten ska skickas till "[Region Stockholm \(registrator.rlk@regionstockholm.se\)](mailto:registrator.rlk@regionstockholm.se) och "[Region Stockholm \(registrator.hsf@regionstockholm.se\)](mailto:registrator.hsf@regionstockholm.se)" det vill säga till regionledningskontoret och hälso- och sjukvårdsförvaltningen.

Av KSON:s protokoll är det otydligt om direktionen vill att besluten redovisas enbart till förvaltningarna eller till regionstyrelse och hälso- och sjukvårdsnämnd.

Under 2025 har sex månadsrapporter skickats till hälso- och sjukvårdsförvaltningen och regionledningskontoret. Fyra av dessa har redovisats till regionstyrelsen men ingen månadsrapport har redovisats till regionfullmäktige eller hälso- och sjukvårdsnämnden.

I KSON:s månadsrapport för februari prognostiserades utfall med minus 49,6 miljoner kr. KSON meddelade att underskottet beror på ökande kostnader för verksamheter som regionen specifikt ansvarar för.

- **KSON 2025-05-22**

Direktion beslutar om delårsrapport 1 för 2025. Direktionen gav förvaltningen i uppdrag att återkomma med rapport om möjliga effektiviseringar utifrån förvaltningens arbete med att förenkla och effektivisera KSON-koncernens interna organisation, styrning och ledning samt förbättra samordning med medlemmarna samt förenkla och effektivisera KSON-koncernens administration och stödfunktioner. Direktionen gav förvaltningen i uppdrag att i delårsrapport 2 för 2025 återkomma med rapport om åtgärder som genomförs för långsiktig hållbar ekonomi. Direktionen begär rapport från Tiohundra AB om hur deras arbete med åtgärdsplan för kostnadskontroll fortlöper.

Direktionen beslutar hemställa till medlemmarna att återställa 2023, 2024 och 2025 års underskott med anledning av den anmärkning som KSON:s revisorer riktade mot direktionen. Direktionen hemställer även att medlemmarna ska nivåjustera medlemsbidraget. Regionfullmäktige beslutade den 11 november 2025 att återställa underskottet för 2025 (se ovan). Varken regionstyrelsen eller regionfullmäktige har behandlat KSON:s hemställan om återställande av 2023 och 2024 års underskott.

- **KSON 2025-10-23**

Direktionen beslutar godkänna delårsrapport 2 för 2025 samt "Rapport om åtgärder för en långsiktig hållbar ekonomi". Rapporten innehåller åtgärder som ska dämpa kostnadsutvecklingstakten, beräknad effektivisering och övriga konsekvenser. Pågående åtgärder är bland annat en hemställan om nivåjustering av medlemsbidragen från medlemmarna samt att medlemmarna återställer tidigare års underskott. Av regionstyrelsens protokoll framgår inte om regionstyrelsen tagit del av KSON:s åtgärdsplan eller av regionens delårsrapport att KSON antagit åtgärdsplan.

- **KSON 2025-11-27**

Förvaltningen presenterar förstudie inom ramen för uppdraget som direktionen gav i maj om möjliga effektiviseringar inom KSON-koncernen. Förbundsdirektionen beslutar ge förvaltningen i uppdrag att återkomma med förslag på fortsatt utredning samt att medlemmarnas synpunkter ska inhämtas innan utredningsuppdraget presenteras.

Förstudien analyserade två huvudalternativ: behålla Tiohundra AB i bolagsform eller att avbolagisera Tiohundra AB och fann att avbolagisering bättre svarade mot behoven. Direktionen beslutade att medlemmarnas synpunkter ska inhämtas i enlighet med förbundsordningen "*innan beslut som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas, inhämta respektive medlemsfullmäktiges godkännande*".

Fram till januari 2026 har varken regionstyrelsen eller regionfullmäktige behandlat frågan.

5.3 Styrande dokument i Region Stockholm och i KSON

Samrådsgruppen ska arbeta fram gemensamma policys. Som framgått i avsnitt 5.1 finns så vitt känt ingen samrådsgrupp och av intervjuer framkommer att Norrtälje kommun och Region Stockholm inte samordnar mål och riktlinjer för KSON. För att säkerställa att mål och riktlinjer är i enlighet med medlemmarnas styrande dokument författar KSON själva sina styrdokument och enligt intervju "beaktas" respektive medlemmars styrande dokument. På vilket sätt framgår inte.

I granskningen har EY jämfört styrande dokument i regionen med motsvarande i KSON och funnit att nedanstående sju finns både i regionen och KSON:

- Antikorruption
- Informationssäkerhet
- Arbetsmiljö
- God ekonomisk hushållning
- Arkiv och informationshantering
- Upphandling och inköp
- Krisorganisation

För att granska om dessa styrande dokument överensstämmer mellan förbund och region gjordes stickprov på *Informationssäkerhet* och *Antikorruption*.

Tabell 1. Jämförelse av styrande dokument i Region Stockholm och KSON.

Region Stockholm	KSON	Jämförelse
Riktlinjer för informations-säkerhet, 2021	Informations-säkerhetspolicy, 2025	Regionens riktlinje är mer omfattande och ingående än KSON:s policy. Regionen ställer fler krav på riskbedömning och riskhantering. Av regionens riktlinje framgår att den som har verksamhetsansvaret även ansvarar för informationssäkerheten. I KSON:s policy framgår inte vem som ansvarar för informationssäkerheten men att förbundsdirektören ansvarar för förvaltningens systematiska arbete med informationssäkerhet.
Riktlinjer för antikorrup-tion och representation, 2024	Antikorruptions-policy, 2025	Regionens riktlinje är mer omfattande och ingående än KSON:s policy som utgörs av korta stycken som förklarar muta, korrup-tion, jäv, bisyssla, representation, gåvor och resor. Regionens riktlinje beskriver olika typer av situationer, beloppsgränser och instruktioner till medarbetarna. Regionens riktlinje säger att en polisanmälan ska upprättas vid misstanke om korrup-tion medan KSON:s policy säger att en överordnad ska delges.

EY bedömer att regionens styrdokument är mer detaljerade och ställer högre krav än vad KSON:s motsvarande styrdokument gör men de är överensstämmande i syfte.

5.4 Bedömning

5.4.1 Tolkning och tydliggörande av uppsiktsplikten saknas

Regionstyrelsen har inte dokumenterat sin tolkning av innebörden av uppsikt, hur den ska bedrivas i relation till KSON och vilken specifik information som behövs från kommunalförbundet. Regionstyrelsen genomför inte några specifika uppsiktsaktiviteter av KSON. Region Stockholms gemensamma process för planering och uppföljning är utgångspunkten även för regionstyrelsens uppsikt över kommunalförbundet. Av intervjuer framkommer att kontakter med KSON främst sker genom hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Bedömningen är att uppsikten inte är synliggjord varken med riskbedömning, omfattning eller inom vilken form den ska utövas i. Detta bedöms vara en brist.

Vid regionstyrelsesammanträdet 23 september behandlades skrivelse som lämnades in från Moderaterna *"Plan för att rädda Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje (KSON) från ekonomisk hårdsmälta"*. I skrivelsen föreslås regionstyrelsen använda sin uppsiktsplikt för att säkra att direktionen tar fram plan för ekonomi i balans samt färdplan för att återställa tidigare underskott. Regionstyrelsens beslutade att anse skrivelsen besvarad med hänvisning till att regionen de senaste tre åren kraftigt ökat medlemsbidraget till KSON. EY bedömer att såväl skrivelse som svar pekar på behovet att synliggöra innebörden av uppsiktsplikt och hur den utövas. Det ligger dessutom i linje med lagstiftarens ambition genom att inte själv definiera eller kravställa uppsiktsplikten mer än översiktligt.

5.4.2 Brister i redovisningen av handlingar

En genomgång av regionstyrelsens, regionfullmäktige, KSON:s och hälso- och sjukvårdsnämndens protokoll från januari till december 2025 har gjorts för att identifiera ärenden kring uppsikt och om regionstyrelsen vidtagit åtgärder med anledning av uppsikten.

Regionstyrelsens arbetsutskott ska enligt muntliga uppgifter från intervjuer ha fått sju av regionens egna månadsrapporter där KSON:s utgifter, budgetavvikelser och prognos för 2025 finns med. Den uppgiften kan dock inte styrkas av regionstyrelsens arbetsutskotts egna protokoll. Regionstyrelsen har enligt protokoll fått regionens månadsrapporter "för kännedom".

Av direktionens protokoll framgår att nästan samtliga beslutsärenden skickas till regionen för kännedom. Under 2025 har sex av KSON:s månadsrapporter skickats till *"Region Stockholm"* och regionledningskontorets och hälso- och sjukvårdsförvaltningen registratur. Fyra av dessa sex har redovisats till regionstyrelsen. Ingen månadsrapport har redovisats för regionfullmäktige eller hälso- och sjukvårdsnämnden. Bedömningen är att det råder oklarhet i hur direktionen ska kommunicera med regionstyrelse, regionfullmäktige och hälso- och sjukvårdsnämnden.

Regionstyrelsen har inte definierat vilken information av väsentlig art som ska delges till regionfullmäktige. Protokollgranskningen visar att handlingar inte systematiskt redovisas för regionstyrelsen eller regionfullmäktige. Regionfullmäktige har beslutat i ärenden om återställande av regionens del av KSON:s underskott samt att nivåjustera medlemsbidraget. Besluten har skett på KSON:s direktions initiativ snarare än på regionstyrelsens.

Internkontrollrapport för 2024 som direktionen e-postat till *"Region Stockholm (registrator.rlk@regionstockholm.se) och (registrator.hsf@regionstockholm.se)"* redovisades till regionstyrelsen men inte till hälso- och sjukvårdsnämnden. Orsaken framgår inte och EY:s ser detta som en brist då rapporten torde varit av intresse.

Direktionens "Reglemente för intern kontroll inom KSON" anger att internkontrollrapporter ska rapporteras till "Region Stockholm och Norrtälje kommun".

Vid regionfullmäktiges sammanträde i maj 2025 beslutades revisionsberättelser och granskningsrapporter för KSON där regionfullmäktige riktade anmärkning mot förbundsdirektionen för bristande ekonomisk måluppfyllelse och begärde förklaring från direktionen. KSON lämnade skrivelse med hänvisning till bristande finansiering från förbundsmedlemmarna, Direktionens förklaring redovisades för regionfullmäktige men inte deras protokoll där det framkom att sju av sexton ledamöter reserverat sig mot beslutet. EY menar att fullmäktige rimligen borde fått hela bilden genom att direktionsprotokollet utgjort en väsentlig del av beslutsunderlaget.

I budget 2025 fick hälso- och sjukvårdsnämnden i uppdrag att utreda en fördelningsnyckel för KSON utifrån befolkningsammansättning och vårdbehov i stället för enbart befolkningsandel. I regionstyrelsens budgetförslag 2026 saknas detta förslag och orsaken ska enligt intervjuer vara politisk oenighet vilket inte framkommer av underliggande dokumentation. Hälso- och sjukvårdsnämnden har dock i december 2025 beslutat om fördelning av riktade statsbidrag i enlighet med en ny modell för fördelning av riktade statsbidrag till KSON. EY:s bedömning är att uppdraget kvarstår och snarast bör återrapporteras till regionfullmäktige för slutligt ställningstagande.

KSON har i förstudie utrett möjliga effektiviseringar och förstudien analyserade två huvudalternativ, att behålla Tiohundra AB i bolagsform eller att avbolagisera Tiohundra AB. Förstudien fann att avbolagisering bättre svarade mot dagens behov och att medlemmarnas synpunkter skulle inhämtas. EY kan inte se att frågan varit föremål för regionstyrelsens prövning och beslut.

5.4.3 Finns ingen samrådsgrupp

Den samrådsgrupp mellan Region Stockholm och Norrtälje kommun som enligt förbundsordningen ska ansvara för bland annat budgetsamråd, förbundets uppdrag och gemensamma policys finns inte och orsaken har inte gått att få klarhet i. Att förbundsordningen på detta sätt inte följs är en tydlig brist. Huruvida samrådsgruppens uppgifter handhas av annan gruppering har inte framgått och om så är fallet behöver förbundsordningen ses över. Regionstyrelsen hade med fördel via uppsikt kunnat påkalla ett sådant behov alternativt medverka till skapandet av samrådsgrupp. Att förbundsordningen som antagits av två fullmäktigeförsamlingar både anger gruppens existens och dess ansvarsfulla uppdrag inte följs bedöms som allvarligt.

5.4.4 Åtgärdsplan för effektiviseringar

Om resultatet för ett räkenskapsår är negativt ska det med stöd av förbundsordningen regleras genom effektiviseringar de närmaste tre åren. Kommunallagen har därutöver krav på reglering via åtgärdsplan. KSON:s direktion har i delårsrapport 2 för 2025 antagit "Rapport om åtgärder för en långsiktigt hållbar ekonomi".

Av regionstyrelsens protokoll framgår inte om regionstyrelsen tagit del av KSON:s åtgärdsplan. EY bedömer att regionstyrelsen inom sin uppsiktsplikt bör säkerställa att KSON genomför sin åtgärdsplan.

5.4.5 Otydligt hur styrdokument mellan KSON och Region Stockholm ska korrespondera

Förbundsordningen anger att "*verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som medlemmarnas fullmäktigeförsamlingar gemensamt fastställt.*" Samrådsgruppen har i uppdrag att arbeta fram gemensamma policys.

EY bedömer att formuleringen i förbundsordningen upplevs tolkningsbar då det inte tydligt framgår att styrande dokument ska samordnas så de korresponderar med varandra. Den av regionfullmäktige antagna *Policy för styrning och ledning* är tydligare och anger att regionstyrelsen övergripande ska kontrollera att regionens nämnder och bolag bedrivs i enlighet med regionfullmäktiges mål och styrande dokument.

För kommunalförbund ska förbundsordningen ange hur styrningen ska tillämpas. Då denna form av korresponderande styrdokument saknas och ingen har ansvar för samordningen då samrådsgruppen inte finns är det en brist värd att uppmärksammas. Regionstyrelsens ansvar för kontroll av detta ser EY inga tecken av i dess protokoll.

De stickprov och jämförelser EY gjort visar på skillnader i innehåll och komplexitet. Bedömningen är därför att om styrdokument ska korrespondera bör tydligare styrning och ledning utövas och regionstyrelsens uppdrag enligt "*Policy för styrning och ledning*" uppmärksammas på lämpligt sätt.

6. Svar på revisionsfrågor

Revisionsfråga	Svar
Har regionstyrelsen i beredningen inför beslut i fullmäktige säkerhetsställt en tydlig ansvarsfördelning inom regionen för styrning och kontroll samt uppsikt av KSON?	Nej. Regionstyrelsen har inte tydliggjort ansvarsfördelning för styrning, kontroll och uppsikt av KSON.
Är regionstyrelsens rutiner för uppsikten över kommunalförbundets verksamhet ändamålsenlig?	Nej. Regionstyrelsen har inga dokumenterade rutiner för uppsikten. Inga avtal för rapportering och uppföljning har upprättats.
Säkerställer regionstyrelsen ändamålsenliga och dokumenterade underlag för sin uppsikt av kommunalförbundets verksamhet?	Nej. Regionstyrelsen har inte tydliggjort vilken dokumentation de vill ta del av inom ramen för sin uppsikt. Flera handlingar som KSON skickar till regionen redovisas inte till regionstyrelsen.
Har regionstyrelsen vidtagit lämpliga åtgärder i händelse av avvikelser?	Delvis. På initiativ av KSON:s direktions har regionstyrelsen föreslagit regionfullmäktige besluta återställa tidigare års underskott i KSON vilket också har skett. Regionstyrelsen har utöver det inte aktivt följt eventuella avvikelser eller att KSON genomför åtgärder i enlighet med beslutad åtgärdsplan.
Lämnar regionstyrelsen och förbundsdirektion information av väsentlig art till regionfullmäktige om bedriven verksamhet i kommunalförbundet med dess bolag?	Nej. Regionfullmäktige har fått information om och beslutat återställa tidigare års underskott samt nivåjustera medlemsbidraget. Detta har initierats av KSON:s direktions snarare än regionstyrelsen. Regionstyrelsen har inte definierat vilken information som är av väsentlig art som ska delges till regionfullmäktige.
Har regionstyrelsen säkerställt att relevanta styrdokument i kommunalförbundet korresponderar med styrdokument i Region Stockholm i väsentliga delar?	Nej. Det är otydligt hur och i vilken omfattning regionens och KSON:s styrdokument ska korrespondera.
Har hälso- och sjukvårdsnämndens agerande mot KSON varit ändamålsenligt i förhållande till Region Stockholms medlemskap i KSON respektive till de eventuella uppdrag som HSN har gällande KSON?	Delvis. Hälso- och sjukvårdsnämnden har beslutat om fördelningsnyckel av statsbidrag till KSON vilket EY bedömer att regionfullmäktige borde fastställt.

Jan Darrell
Certifierad kommunal yrkesrevisor
EY

Elin Rapp
Verksamhetsrevisor
EY

Johan Perols
Kvalitetssäkrare
EY

7. Källhänvisning

Intervjuade funktioner

- Regiondirektör
- Ekonomidirektör, regionledningskontoret
- Koncerncontroller, regionledningskontoret
- Biträdande hälso- och sjukvårdsdirektör och ekonomidirektör hälso- och sjukvårdsförvaltningen
- Förbundsdirektör, KSON
- Ekonomidirektör, KSON

Granskad dokumentation

Regionövergripande

- Reglementen för regionstyrelsen och övriga nämnder, 2025
- Budget för Region Stockholm: 2022, 2023, 2024, 2025, 2026
- Region Stockholm Årsredovisning 2024
- Tertialrapport 2025 för Region Stockholm
- Delårsrapport 2025 för Region Stockholm
- Policy för styrning och ledning, 2025
- Riktlinje intern kontroll, 2025
- Regionfullmäktiges protokoll och handlingar 2025
- Region Stockholms månadsrapporter för: februari, mars, april, maj, juli, augusti och oktober
- Riktlinje för anti-korruption och representation, 2024
- Riktlinjer för informationssäkerhet, 2021

Regionstyrelsen

- Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtäljes förklaring med anledning av förtroendevalda revisorers anmärkning
- Regionstyrelsens protokoll och handlingar 2025
- Regionstyrelsens arbetsutskotts protokoll och handlingar 2025
- Utvärdering av KSON Del 1 avseende styrning, 2019
- Utvärdering av KSON Del 2 avseende resultat effektivitet

Hälso- och sjukvårdsnämnden

- Hälso- och sjukvårdsnämndens protokoll och handlingar 2025.
- Månadsrapport för hälso- och sjukvårdsnämnden för: februari, mars, maj, juli och oktober

Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje

- Förbundsordning för Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje, 2022
- Delegationsordning för Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje
- Arbetsordning kommunalförbundets direktion, 2023
- Årsredovisning 2024
- Budget 2025 och verksamhetsplan 2025-2027
- Delårsrapport 1 januari-april, 2025
- Delårsrapport 2 januari-augusti, 2025
- KSON Direktionens protokoll och handlingar 2025
- KSON:s månadsrapporter för: januari, februari, mars, augusti, september och oktober.
- Reglemente för intern kontroll inom Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje, 2021
- Ägardirektiv för Tiohundra AB, 2015
- Instruktioner för förbundsdirektören vid Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje, 2018
- Internkontrollplan 2025
- Internkontrollrapport 2024
- Informationssäkerhetspolicy, 2025
- Antikorruptionspolicy, 2025
- Förstudie avseende KSON-koncernens organisation, styrning och ledning, 2025