

Samordningskansliet

Sandra Hedman

Tfn:

E-post: sandra.hedman@regionjh.se

2025-12-09

Regionens revisorer

Svar på granskning av ekonomisk strategi och planering

Region Jämtland Härjedalens revisorer har genomfört en granskning om ekonomisk strategi och planering. Enligt revisionen syftar granskningen till att svara på om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har en tillfredsställande styrning, uppföljning och kontroll av att det finns en ekonomisk planering och strategi för en ekonomi i balans.

Revisorernas samlade bedömning är att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden inte har en tillfredsställande styrning, uppföljning och kontroll av den ekonomiska planeringen och strategin för att uppnå en ekonomi i balans.

Utifrån bedömningarna i granskningsrapporten ger revisionen följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Formalisera strategin för en ekonomi i balans.
- Stärk kopplingen mellan mål och åtgärder.
- Förbättra uppföljning och analys.
- Förtydliga ansvar och mandat.
- Stärk återrapporeringen till den politiska nivån.
- Stärk organisationens genomförandekraft och hantera målkonflikter.

Nedan följer regionstyrelsens svar på revisorernas bedömning och rekommendationer. Svaret utgår från styrelsens övergripande ansvar för att samordna planering och uppföljning av regionens verksamheter och ekonomi. Påpekanden som rör hälso- och sjukvårdsnämndens arbetssätt hanteras i nämndens svar (HSN/1641/2025) men i tillämpliga delar har de båda svaren koordinerats.

Sammantaget ser regionstyrelsen positivt på den genomförda granskningen. För att nå målet om en ekonomi i balans är styrelsen enig med revisionen om att en tydlighet i styrning och uppföljning behövs. Revisorernas iakttagelser kommer att beaktas i fortsatt utvecklingsarbete. Men granskningsrapporten bekräftar också flera pågående förändringsarbeten. Inledningsvis vill styrelsen summera några av dessa:

- År 2023 fastställdes en ny styrmodell (RS/342/2022) i syfte att skapa en struktur för ledning, styrning och uppföljning som är hållbar över tid. Styrmodellen har en tydlig förankring i organisationens kärnverksamhet, stödverksamhet och ledningsprocesser. Förutom utvecklingsinsatser för stödsystem pågår nu också utveckling av ledningssystem, dokumentstyrning och intern kontroll.

- Regionplan och budget omfattar sedan planperioden 2025–2027 en långsiktig plan för en ekonomi i balans. Planen är en del av ordinarie arbete med planering, budget och uppföljning och omfattar bland annat övergripande åtgärder.
- Färdplan 2030 har tagits fram inom tjänstepersonsorganisationen. Färdplanen omsätter politiskt beslutade mål till långsiktiga utvecklings- och effektiviseringsinsatser i verksamheten.
- En av de övergripande åtgärderna i regionplanen är att implementera en effektiv och ändamålsenlig administration. Tre åtgärdsprogram har tagits fram och har sammankopplats med Färdplan 2030:
 - *Accelererad digitalisering och användning av AI*
För att effektivisera arbetssätt, frigöra resurser och förbättra tillgängligheten.
 - *Rätt storlek, rätt stöd*
Inriktat på att säkerställa att organisationens struktur och stödfunktioner är ändamålsenliga och resurseffektiva.
 - *Inköp och ekonomi samt övriga åtgärder för Ekonomi i balans*
Syftar till att stärka kostnadskontroll genom bättre inköpsrutiner, förenkla budget och prognosarbete

Regionstyrelsens svar på revisorernas rekommendationer:

1. *Formalisera strategin för ekonomisk balans.* Färdplan 2030 bedöms inte ge tillräckliga och realistiska förutsättningar för att uppnå ekonomisk balans. Åtgärderna bygger på antaganden om full effekt, och det saknas en samlad plan med ekonomiska beräkningar samt tydliga indikatorer för uppföljning.

Svar: Region Jämtland Härjedalens ekonomi är fortsatt mycket ansträngd och arbetet för långsiktig ekonomisk stabilitet fortsätter på samtliga nivåer. Regionstyrelsen delar revisorerna uppfattning om att det behövs ett strukturerat arbete med åtgärder, både på kort och lång sikt, för att bryta den negativa kostnadsutvecklingen och verkställa de politiska prioriteringarna.

Villkoren för hur verksamheten ska ledas, planeras och följas upp finns beskrivet i regionens styrmodell. En del av styrmodellen är regionens styrkedja som innebär att samtliga verksamheter tillsammans ska utvecklas mot en gemensam målbild. Den innebär också att politiska prioriteringarna och budget på övergripande nivå behöver ha en tydlig förankring i verksamhetens förutsättningar och behov. Regionplan och budget är det styrdokument som utgör grunden för verksamheternas årliga planering och budgetarbete.

Regionens strategi för en ekonomi i balans är ett långsiktigt förhållningssätt och regionens långsiktiga plan för en ekonomi i balans återfinns sedan planperioden 2024–2026 i Regionplan och budget. Planen anger bland annat vilka åtgärder som har avgörande betydelse för verksamhetens möjlighet att nå övergripande mål och budget. De två senaste åren finns i regionplanen också uppdrag till regionstyrelsen och nämnderna att arbeta med separata åtgärdsplaner som återredovisas till regionfullmäktige. Åtgärdsplanerna beskriver vilka åtgärder som behöver genomföras för att nå en budget i balans. De består av

långsiktiga och strukturella förändringar, utöver kortsiktiga aktiviteter. I Regionplan och budget 2026–2028 utökades uppdraget med att de också ska beskriva hur de ska prioritera och genomföra effektiva verksamhetsförändringar, inklusive en effektiv och ändamålsenlig administration, för att hålla budget.

Färdplan 2030 är ett sätt för tjänstepersonsorganisationen att tydliggöra vilka områden som behöver fokuseras på för att förverkliga långsiktiga prioriteringar och ha en hållbar organisation över tid. Färdplanen omsätter politiskt beslutade mål till långsiktiga utvecklings- och effektiviseringsinsatser i verksamheten men innehåller inte en samlad finansieringsplan eller fullständig kostnadsbild. Detta är ett medvetet ställningstagande då färdplanens syfte är att ange inriktning för förändring genom fokusområden och milstolpar, medan kostnadsberäkningar och finansieringsbeslut ska hanteras inom ramen för regionplan, budgetprocess och separata beslutsunderlag för enskilda åtgärder. För samtliga större insatser inom färdplanens ram finns eller tas fram nyttokalkyler som en del av berednings- och beslutsprocessen. Under 2025 utvecklas detta ytterligare genom ett strukturerat arbete med nyttorealiseringsplaner och koppling mellan planerade åtgärder, kostnader, tidsplan och förväntade effekter.

Även om arbetet med åtgärder är ständigt pågående för samtliga verksamheter visar de senaste uppföljningarna att åtgärderna ännu inte ger tillräcklig ekonomisk effekt. Regionstyrelsen delar därför revisorernas uppfattning om att det behövs ett fortsatt utvecklingsarbete med tydliga, riktade åtgärder med ett ännu större fokus på långsiktig hållbarhet och ökad effektivitet. På regionfullmäktiges möte den 25 november 2025, § 136, beslutades att ge regionstyrelsen i uppdrag att ta fram förslag på reglemente, direktiv, tidplan och finansiering för en fullmäktigeberedning med uppdrag att föreslå åtgärder för en ekonomi i balans på lång sikt. Det kan finnas anledning att beredningen får ett uppdrag att se över behovet om ett långsiktigt strategiskt dokument som kan komplettera befintliga planer men med en längre tidshorisont.

2. Stärk kopplingen mellan mål och åtgärder. *Regionen bör utveckla en samlad ekonomisk planering och tydliga indikatorer för uppföljning av åtgärder.*

Svar: Regionstyrelsen delar revisorernas bedömning om att kopplingen mellan mål och åtgärder måste vara tydligare samt att uppföljning av åtgärder måste förbättras. En viktig ingång med den styrmodell som utvecklades 2023 var att det ska finnas en tydlig struktur för hur mål utformas och beslutas på olika nivåer. Egna målområden utvecklades för varje kärnverksamhet samt stödverksamhet och ledningsprocesser. Sedan den nya styrmodellen infördes 2023 har det i arbetet med Regionplan och budget gjorts insatser för att konkretisera viljeinriktning, uppdrag och nyckeltal inom respektive målområde.

I Regionplan och budget 2026–2028 har kopplingen mellan målområdenas politiska viljeinriktning och avsnittet om långsiktig ekonomi i balans och målområden uppdrag tydliggjorts. Åtgärder som tas upp i långsiktig plan för ekonomi i balans återfinns som uppdrag och tas med i respektive organs årliga plan. Det kommer innebära förbättringar när åtgärderna under 2026 ska återredovisas.

Regionstyrelsens bedömning är att Färdplan 2030 inte ska betraktas som ett planeringsdokument som ska hantera krav enligt kommunallagen (2017:725) och lag

(2023:642) om kommunal bokföring och redovisning. Det görs i regionplanen och i årsredovisningen. Bedömning är också att färdplanen ska kvarstå som ett tjänstepersonsdokument, eftersom det utgör ett verktyg för att samordna genomförandet av redan fattade politiska beslut. Färdplanen kommer att diarieföras årligen efter beslut av regiondirektören, med tydlig koppling till regionplanens långsiktiga mål och inriktning. Framåt behöver såväl tjänstepersonsorganisationen som förtroendevalda vara tydlig i sin kommunikation om färdplanen så att det inte uppstår missförstånd om dokumentets struktur och syfte.

3. Förbättra uppföljning och analys. *Säkerställ att uppföljning sker systematiskt, både vertikalt och horisontellt, med tydlig koppling till strategins mål och indikatorer.*

Svar: Regionstyrelsen delar revisorernas uppfattning om att uppföljningen behöver förbättras ytterligare. Några övergripande åtgärder har redan beskrivits i svaren ovan. I nämndens granskningssvar finns också en särskild beskrivning om uppföljning av åtgärder inom hälso- och sjukvården.

Regionstyrelsen och nämnderna har genom regionplanen ett tydligt uppdrag att mäta effekter/hemtagningseffekt inom respektive nämnds plan och uppföljning. Regionstyrelsen kommer utifrån det att fortsätta se över arbetssätt för detta.

En återredovisning av resultatförbättrande åtgärder sker i ordinarie uppföljningsrapporter samt genom fördjupade redovisningar. I årsredovisningen 2025 kommer också återställandet av balanskravet tydligare kunna visas utifrån de framtagna programmen samt övriga åtgärder som arbetats med i budgetarbetet under hösten 2025. Uppföljning av framtagna åtgärdsprogram kommer också att ske löpande till styrelse och nämnder kommande år.

4. Förtydliga ansvar och mandat. *Klargör gränsdragningen mellan politiska beslut och tjänstemannabeslut samt säkerställ att mandat för korrigerande åtgärder är tydlig och att det finns en ekonomisk beräkning bakom besluten.*

Svar: Inom Region Jämtland Härjedalen beskrivs uppdrag och mandat i flertalet styrdokument, till exempel genom delegationsbestämmelserna och politiska reglementen. Men regionen har en mycket omfattande och komplex verksamhet varför det ibland uppstår otydligheter ändå. Arbetet med att tydliggöra ansvar, roller och mandat pågår.

Under hösten 2025 har en förstärkt regionledning inrättats. En uppdaterad instruktion för den förstärkta regionledningen har tagits fram, med syfte att säkerställa att respektive ansvarig följer upp och vid behov initierar korrigerande åtgärder.

Under hösten har det inom tjänstepersonsorganisationen också etablerats rutiner för att på ett mer strukturerat sätt synka hanteringen av de uppdrag om åtgärder som getts till regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden. Men det arbetet kan utvecklas ytterligare för att undvika olikheter i styrelse och nämndernas hantering av beredning och beslut om åtgärder.

Fastställda delegationsbestämmelser ses över löpande och korrigeras vid behov.

5. Stärk återrapporteringen till politisk nivå. Säkerställ att resultat från uppföljning och analys återrapporteras till regionstyrelsen och nämnderna på ett sätt som möjliggör strategisk styrning och beslut.

Svar: Regionstyrelsen delar iakttagelsen om att uppföljningen av åtgärder kan bli tydligare. Utifrån uttalad ambition om att minska administration är det dock en balansgång att definiera på vilken detaljeringsgrad en sådan återkoppling ska ske. En kontinuerlig dialog om ambitionsnivå behövs tillsammans mellan förtroendevalda och tjänstepersonsorganisationen.

Under hösten 2025 har regiondirektören infört en förstärkt uppföljningsstruktur, där respektive program inom Färdplan 2030 rapporterar status för åtgärder och ekonomiska effekter veckovis till en förstärkt regionledning. Sammanställning sker månadsvis till regionstyrelsen, vilket innebär en tydligare koppling mellan ekonomisk utveckling, verksamhetsförändringar och politisk återrapportering.

6. Öka genomförandekraften i organisationen. Identifiera och hantera organisatoriska hinder, såsom förändringsmotstånd och målkonflikter, för att omsätta strategin i praktisk handling.

Svar: Regionstyrelsen delar bedömningen att organisationens genomförandeförmåga behöver stärkas. Arbetet med detta pågår genom flera parallella insatser:

- förenkling av beslutsvägar och mandat genom ständig utveckling av ledning och styrning,
- gemensam prioritering av åtgärder med störst ekonomisk effekt,
- omvärldsbevakning av hur andra regioner arbetar med strategier för ekonomi i ett längre perspektiv än tre år,
- utveckling av ledningsdialoger och uppföljning,
- utveckling av struktur för återredovisning i regionstyrelsen,
- stärka chefer på alla nivåer att leda förändring och kunna bemöta medarbetarna utifrån förändringskurvan,
- samt ett särskilt fokus på att stärka tilliten och det kollektiva ansvaret i organisationen.

Summering och tidsplan

Sammantaget kan konstateras att Region Jämtland Härjedalen löpande utvecklar arbetssätt för att stärka regionens ekonomisk strategi och planering. Flertalet förändringsinsatser har genomförts eller pågår. Men regionstyrelsen delar revisorernas uppfattning om att arbetet med ekonomisk strategi och planering behöver stärkas ytterligare för att uppnå målet om en ekonomi i balans. Bland annat behöver skiljelinjerna i styrningen mellan politiskt fastställda mål och tjänstepersonsorganisationens genomförande för att uppnå dessa tydliggöras. Det

finns också behov av att ytterligare förtydliga strukturen för hur åtgärder tas fram, analyseras och följs upp. I fortsatt utvecklingsarbete behöver det också vara ett ännu större fokus på långsiktig hållbarhet och ökad effektivitet. För att nå en ekonomi i balans behöver också organisationens genomförandeförmåga stärkas genom flera parallella insatser.

Tidsplanen för fortsatta utvecklingsinsatser:

Aktivitet	Genomförs
Diariet för av färdplan	Årligen samt vid behov
Framtagande av nyttorealiseringsplaner och koppling mellan planerade åtgärder, kostnader, tidsplan och förväntade effekter i Färdplan 2030.	Löpande inför varje nytt projekt
Förstärkt uppföljningsstruktur	Implementeras 2026
Uppföljning av åtgärdsprogram för en effektivare administration	Löpande under 2026
Tydligare återredovisning av återställandet av balanskravet.	Årsredovisning 2025
Tydliggöra ansvar, roller och mandat.	Löpande

Regionstyrelsen kommer kontinuerligt att fortsätta följa dessa arbeten.

REGIONSTYRELSEN

Bengt Bergqvist (S)
Regionstyrelsens ordförande

Sara Lewerentz
Regiondirektör

Svaret är fastställt av regionstyrelsen 2025-12-09 § 203