



# REVISIONSRAPPORT

## **GRANSKNING AV målstyrning**

**Revisionskontoret**  
Jan-Olov Undvall,  
Certifierad kommunal revisor  
Dnr: REV/31/2025

## *Innehållsförteckning*

1	SAMMANFATTNING .....	3
2	INLEDNING/BAKGRUND.....	4
3	SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING .....	5
4	REVISIONSKRITERIER.....	5
5	ANSVARIG STYRELSE/NÄMND.....	6
6	METOD .....	6
7	RESULTAT AV GRANSKNINGEN .....	7
7.1	MÅLENS PRECISION OCH VERIFIERBARHET .....	7
7.2	VÄGLEDNING FÖR PRIORITERING AV MÅLEN.....	8
7.3	STYRKEDJAN.....	9
7.4	IT- STÖD FÖR UPPFÖLJNING OCH ÅTERRAPPORTERING .....	10
7.5	UPPFÖLJNING OCH ANALYS .....	11
7.6	ÅTERRAPPORTERING TILL STYRELSE OCH NÄMNDER.....	14
7.7	SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER .....	16
7.7.1	Svar på revisionsfrågorna.....	17
8	KVALITETSSÄKRING .....	18
9	UNDERTECKNANDE.....	18
10	REFERENSER .....	19

## 1 SAMMANFATTNING

---

Syftet med granskningen har varit att svara på om regionstyrelsen och nämnderna har en målstyrning som säkerställer en tillfredsställande styrning, uppföljning och kontroll som möjliggör att fullmäktiges mål uppnås med särskilt fokus på mål för god ekonomisk hushållning.

Granskningen visar att Region Jämtland Härjedalen i flera delar har en formellt tydlig struktur för mål- och resultatstyrning, men att centrala moment i styrkedjan, uppföljningen och analysarbetet inte fungerar tillräckligt väl i praktiken. Sammanfattningsvis bedöms styrningen vara delvis ändamålsenlig, med flera tydliga utvecklingsbehov.

Regionen har fastställda finansiella mål, men flera verksamhetsmål saknar tydliga och mätbara indikatorer. Detta försvagar styrkedjan från fullmäktige till nämnd- och verksamhetsnivå. Målen uppfattas ofta som orealistiska i förhållande till kostnadsutvecklingen, vilket innebär att de förlorar styrande kraft. Bedömningen är att styrkedjan brister i genomförande och praktisk tillämpning.

Regionen saknar en dokumenterad och etablerad princip för att hantera målkonflikter mellan ekonomi och verksamhetskrav. Detta leder till beslut som fattas utan en fastställd metod och begränsad spårbarhet.

Regionen genomför regelbunden uppföljning med god transparens. Däremot är kvalitetssäkringen ojämn och analysförmågan otillräckligt utvecklad. Ytliga orsaksanalyser, avsaknad av kvalitativa indikatorer och svag koppling mellan analys och beslut begränsar styrningens effektivitet. Övergången från analys till åtgärd är särskilt svag, med långa ledtider och oklara prioriteringsgrunder. Bedömningen är att uppföljningen är korrekt, men analys och åtgärdsprocesser behöver stärkas avsevärt.

IT-stödet möjliggör löpande uppföljning, men saknar funktionalitet för flerårsprognoser, scenarioplanering och integrerade ekonomiska analyser. Detta leder till manuella arbetsmoment och bristande kapacitet för långsiktig styrning. Bedömningen är att IT-stödet delvis räcker men behöver utvecklas för att uppfylla kraven på hållbarhetsanalys och faktabaserad styrning.

Återrapporteringen är omfattande och transparent men saknar tillräcklig dokumentation av beslutsvägar och systematisk uppföljning av beslutade åtgärder. Analys leder inte konsekvent till beslut, vilket minskar återrapporteringens styrande funktion. Bedömningen är att återrapporteringen delvis är tillfredsställande men behöver stärkt systematik och beslutsspårning.

## 2 INLEDNING/BAKGRUND

---

Regionens revisorer har, med utgångspunkt i sin risk- och väsentlighetsanalys, beslutat att genomföra en granskning av målstyrningen inom Region Jämtland Härjedalen. Bakgrunden till granskningen är att tidigare revisioner har visat att regionens mål ofta är otydligt formulerade, svåra att mäta och inte tillräckligt konkreta för att fungera som styrning och kunna följas upp på ett objektivet sätt. Detta har försvårat styrningen av verksamheten och gjort det svårt att bedöma om resurserna används på ett effektivt och ändamålsenligt sätt.

I granskningen av regionens ekonomiska strategi och planering framkommer behov av att förbättra konkretiseringen av mål i verksamhetsplaner samt förbättringar när det gäller hur indikatorer används för uppföljning och kontroll. Det framkommer även att det föreligger målkonflikter mellan krav på ekonomiska besparingar och ambitioner att utveckla verksamheten, som inte hanteras tydligt i styrningen.

Enligt kommunallagen ska kommuner och regioner bedriva sin verksamhet med god ekonomisk hushållning. Det innebär att fullmäktige ska ange mål och riktlinjer som gör det möjligt att följa upp och utvärdera resultatet. Regeringens propositioner om god ekonomisk hushållning (2003/04:105 och 2016/17:171) betonar att styrningen ska vara tydlig, transparent och ge underlag för att bedöma om verksamheten bedrivs i enlighet med fullmäktiges intentioner.

Mot denna bakgrund syftar granskningen till att bedöma om regionens målstyrning fungerar på ett tillfredsställande sätt. Granskningen fokuserar särskilt på att ta reda på om målstyrningen fungerar på ett tillfredsställande sätt utifrån kommunallagens krav på mål för god ekonomisk hushållning.

### 3 SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING

---

#### Syfte

Granskningens syfte har varit att svara på om regionstyrelsen och nämnderna har en målstyrning som säkerställer en tillfredsställande styrning, uppföljning och kontroll som möjliggör att fullmäktiges mål uppnås med särskilt fokus på mål för god ekonomisk hushållning.

#### Revisionsfrågor

Granskningen besvarar följande revisionsfrågor:

- Är målen konkreta, tydliga och mätbara?
- Finns det någon vägledning för prioritering av målen vid eventuell målkonflikt?
- Finns en fungerande styrkedja mellan fullmäktiges övergripande mål och styrelsens och nämndernas uppdrag och kortsiktiga nyckeltal?
- Finns ett tillfredsställande IT- stöd för uppföljning och återrapportering av målen?
- Sker en tillfredsställande uppföljning och analys?
  - Sker en kvalitetssäkring av återrapporteringen?
  - Går måluppfyllelsen att verifiera på ett objektivet sätt?
  - Söks orsaker till eventuella avvikelser?
  - Dras slutsatser och föreslås åtgärder?
- Sker en tillfredsställande återrapportering till styrelse och nämnder?

#### Avgränsning

Granskningen har avgränsats till regionstaben, ekonomiavdelningen, hälso- och sjukvårdsledningen.

### 4 REVISIONSKRITERIER

---

Vår bedömning har utgått från:

- [Kommunallagen](#) (2017:725) 11 kap.
- Regeringens proposition om god ek. hushållning 2003/04:105
- SKR - Mål och resultat att utveckla mål- och resultatstyrning
- SKR Styrsnurran - Ett verktyg för planering, uppföljning och analys samt åtgärder
- Regionplan 2025–2027
- Styrmodell för Region Jämtland Härjedalen

## **5 ANSVARIG STYRELSE/NÄMND**

---

Ansvarig nämnd är regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden.

## **6 METOD**

---

Granskningen har utförts genom inhämtning och granskning av relevanta dokument och intervjuer med berörda tjänstemän.

Substansgranskning har utförts för att i erforderlig omfattning verifiera gjorda utsagor samt att system och rutiner fungerar på avsett sätt.

Djupintervjuer har genomförts med följande befattningar

- Ordförande för regionstyrelsen
- Ordförande för hälso- och sjukvårdsnämnden
- Hälso- och sjukvårdsdirektör
- Ekonomidirektör
- Controller för regionstyrelsens förvaltningsområde
- Finansekonom
- Controller för hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltningsområde
- Verksamhetsområdeschef för område inom specialistsjukvården
- Enhetschef inom specialistsjukvården

För granskningen relaterade dokument framgår av referenslista.

## 7 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

---

### 7.1 MÅLENS PRECISION OCH VERIFIERBARHET

*Revisionsfråga: är målen konkreta, tydliga och mätbara?*

Regionen ska enligt kommunallagen formulera både finansiella- och verksamhetsmål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. Målen ska vara mätbara, möjliga att följa upp och utvärdera samt utgöra ett styrande underlag för budget, prioriteringar och uppföljning. Regeringens proposition om god ekonomisk hushållning understryker att målen ska ge en tydlig koppling mellan resursanvändning, resultat och effekter, och att såväl delårsrapport som årsredovisning ska innehålla en bedömning av om målen uppnåtts. Utgångspunkten för regionens styrning är därför att finansiella mål ska ange den långsiktiga ekonomiska riktningen, medan verksamhetsmål ska spegla kvalitet, effektivitet och måluppfyllelse i kärnverksamheten. Tillsammans ska dessa mål ge en samlad och verifierbar bild av om regionen uppnår god ekonomisk hushållning i ett flerårigt- och hållbart perspektiv.

De finansiella målen i regionplanen utgår från resultatbudgeten och är kopplade till kravet på god ekonomisk hushållning. Målen omfattar främst bruttokostnadsutveckling, nettokostnadsutveckling och soliditet. Dessa mål är förankrade genom regionplanen och anses relevanta, men uppges vara svåra att nå med nuvarande ekonomiska förutsättningar.

Nettokostnadsmåttet har begränsningar eftersom det påverkas av faktorer utanför verksamhetens kontroll, exempelvis riktade statsbidrag och tillfälliga intäkter. Detta riskerar att ge en missvisande bild av resursförbrukningen och försvårar jämförelser över tid. Därför används bruttokostnad som det mest styrande måttet, eftersom det ger en mer transparent bild av kostnadsutvecklingen oberoende av externa intäkter.

Målet om kassalikviditet har tagits bort i regionplanen för 2026, då det inte anses spegla betalningsförmåga när kassan stärks med externa lån. Soliditet lyfts fram som ett mer relevant nyckeltal, samtidigt som det finns en oro för att beroendet av upplåning är ohållbart och att Kommuninvests lånetak begränsar handlingsutrymmet. Det framhålls att uppföljningen behöver kopplas tydligare till resultat, skuldsättning och långsiktig ekonomisk balans.

Regionstyrelsens ordförande, framhåller behovet av mer detaljerad likviditetsplanering och avancerade verktyg för scenarioplanering som kan simulera effekter av investeringar, kostnadsförändringar och olika finansieringsalternativ. Han konstaterar att den ekonomiska situationen gör att en del av finansieringen måste ske via lån, något han beskriver som inte bra, men alternativet att inte ge invånarna den vård de har rätt till är sämre. Ordförande är tydlig med att ökad upplåning inte är en långsiktig lösning, utan ett nödvändigt steg för att skapa tid och utrymme att genomföra strukturella förändringar.

Ordförande konstaterar att regionen har redovisat underskott tre år i rad och att även en nollbudget för 2026, som i realiteten innebär en besparing på cirka 400 miljoner kronor, illustrerar svårigheten att nå målen med nuvarande ekonomiska förutsättningar.

Ordförande betonar vidare behovet av en långsiktig ekonomisk plan som sträcker sig över två mandatperioder, kompletterad med en operativ färdplan. Han anser att det finns ett tydligt glapp mellan budget och faktisk kostnadsnivå, vilket gör att målen ofta uppfattas som ouppnåeliga. För att hantera situationen har styrelsen föreslagit regionfullmäktige att tillsätta en politisk beredning med uppdrag att ta fram åtgärder för en ekonomi i balans, vilket ska bidra till att koppla strategiska prioriteringar till operativa åtgärder.

I samband med faktagranskningen framhåller regionstyrelsens ordförande följande: *framtagandet av regionplanen och de ekonomiska målen är starkt styrt av lagstadgade krav och nationella riktlinjer. Hälso- och sjukvårdslagen förpliktigar regionen att tillhandahålla vård till alla som behöver den. Socialstyrelsens krav, exempelvis avseende tillgång till vårdplatser, samt regeringens uppdrag om omställningen till Nära vård. Dessa förutsättningar innebär att regionen måste säkerställa vårdbehovet även när det medför ekonomiska utmaningar, eftersom alternativet, att inte uppfylla lagstadgade rättigheter, inte är acceptabelt.*

Av intervjuerna framgår över lag att målen uppfattas som ouppnåeliga. Ordförande för hälso- och sjukvårdsnämnden, ifrågasätter om målen är realistiska när finansieringen inte räcker hela året. Hon beskriver att nämnden i praktiken har råd att bedriva vård cirka 320 dagar per år, vilket gör att målen blir mycket svåra att nå.

De finansiella målen fungerar i praktiken mer som en övergripande riktning än som styrande. Målvärdet för bruttokostnadsutveckling är tekniskt beräknat för att nå budgetramen, men upplevs som orealistiskt för 2025, där en sänkning av bruttokostnaden med 13 procent skulle krävas utan beslut om omfattande strukturförändringar. Krav på kraftiga kostnadsminskningar uppges vara svåra att uppnå inom nuvarande mandat, vilket gör att styrningen i praktiken handlar om mindre besparingar och att större åtgärder kräver politiska beslut.

Inför 2026 har arbetet med att konkretisera målen stärkts. Fyra nyckeltal har definierats som styrande: personalkostnadsutveckling, hyrkostnader, köpt vård per länsinvånare och personalomsättning. Dessa nyckeltal bryts ner till divisions- och enhetsnivå, vilket gör styrningen mer begriplig och uppföljningen hanterbar. Tidigare åtgärdsplaner har haft begränsad effekt eftersom de inte nått operativ nivå, men genom att fördela nyckeltalen till alla verksamheter blir styrningen tydligare.

### **Bedömning**

Svaret blir delvis på revisionsfrågan om målen är konkreta, tydliga och mätbara.

- Regionen uppfyller kraven på att formulera finansiella och verksamhetsmässiga mål som stödjer god ekonomisk hushållning. Samtidigt finns brister som gör att målen inte fullt ut fungerar styrande eller ger tillräckligt underlag för uppföljning och utvärdering.
- Målen är inte tillräckligt realistiska i förhållande till regionens ekonomiska läge. Detta begränsar deras funktion som styrsignaler och försvårar möjligheten att bedöma om verksamheten verkligen utvecklas i den riktning som politiken avser.
- Det saknas indikatorer för flera verksamhetsmål. Därmed blir det svårt att på ett objektivt sätt följa upp kvalitet, tillgänglighet och resultat inom kärnverksamheten, vilket är en förutsättning både i kommunallagen och i regeringens proposition om god ekonomisk hushållning. Regionens arbete med färre och nedbrytbara nyckeltal är dock positivt, men styrkedjan försvagas när målen uppfattas som ouppnåeliga.

## **7.2 VÄGLEDNING FÖR PRIORITERING AV MÅLEN**

*Revisionsfråga: Finns det någon vägledning för prioritering av målen vid eventuell målkonflikt?*

Granskningen visar att det saknas en formaliserad och dokumenterad princip för hur målkonflikter ska hanteras. När ekonomiska mål ställs mot verksamhetsmål, exempelvis krav på tillgänglighet eller kvalitet, sker prioriteringar i praktiken utan en fastställd metod och



präglas i stället av kortsiktiga överväganden utifrån akuta behov. Det finns ingen formellt beslutad prioritetsordning, men prioriteringar utifrån hälso- och sjukvårdslagens krav innebär att ekonomin inte tillåts att helt begränsa verksamheten.

Det framhålls att nämnden försöker anpassa uppdrag och mått i verksamhetsplanen för att harmoniera med behovet av kostnadsreduktion, men dessa justeringar är begränsade och eliminerar inte målkonflikterna.

Ordförande för hälso- och sjukvårdsnämnden, beskriver att arbetet med målkonflikter är ett *"hantverk där varje mål måste vägas mot konsekvenserna"*. Hon framhåller att nämnden medvetet har fattat beslut som försämrar tillgänglighet och kvalitet för att klara ekonomin, vilket blir ännu svårare med nya statliga krav på vårdgaranti och föreslagna böter vid bristande uppfyllelse.

Regionstyrelsens ordförande bekräftar att det saknas en tydlig politisk styrprincip för hur målkonflikter ska hanteras. Han betonar att prioriteringar på individnivå är medicinska och inte får styras politiskt, medan beslut om neddragningar på systemnivå kräver underlag som visar att uppdraget kan klaras. Politiken kan inte driva egna idéer utan förankring i verksamheten, eftersom det riskerar att skapa motstånd och förtroendekris.

Nyttokalkyler används som ett verktyg för att prioritera utvecklingsprojekt som bedöms ge snabb ekonomisk effekt, exempelvis digitaliseringsinitiativ eller effektiviseringar. Dessa kalkyler är dock begränsade till omställningsarbetet och utgör inte en generell metod för att väga ekonomiska mål mot andra strategiska mål.

### **Bedömning**

*Svaret blir nej på revisionsfrågan om det finns någon vägledning för prioritering av målen vid eventuell målkonflikt.*

- Regionen saknar i dagsläget en dokumenterad och gemensamt tillämpad princip för att hantera målkonflikter, särskilt mellan ekonomiska krav och verksamhetens behov. Avsaknaden av en fastlagd ordning innebär att prioriteringar ofta görs ad hoc, vilket leder till bristande spårbarhet, otydligt ansvar och en svagare styrning än vad som krävs för god ekonomisk hushållning.

## **7.3 STYRKEDJAN**

*Revisionsfråga: Finns en fungerande styrkedja mellan fullmäktiges övergripande mål och styrelsens och nämndernas uppdrag och kortsiktiga nyckeltal?*

Formellt är styrkedjan intakt genom att målen fördelas från regionfullmäktige till verksamhetsnivå via regionplan och verksamhetsplaner. I praktiken uppstår dock ett betydande glapp mellan politiskt beslutade mål och verksamheternas faktiska förutsättningar. Målen är tydliga på övergripande nivå, men nedbrytningen till verksamhetsnivå är problematisk eftersom budgetramarna inte harmoniserar med kostnadsutvecklingen. Detta gör att målen ofta uppfattas som ouppnåeliga utan omfattande strukturförändringar, förändringar som sällan ges mandat.

De finansiella målen, i synnerhet bruttokostnadsutvecklingen, hämtas direkt från regionplanen utan att justeras till nivåer som uppfattas som realistiska. Verksamheterna upplever begränsat handlingsutrymme att genomföra de förändringar som krävs för att nå målen, vilket försvagar styrkedjan. Målkonflikter mellan ekonomi och verksamhetskrav förstärker denna utmaning.

Styrningen påverkas även av omfattande detaljstyrning och frekventa politiska förändringar, vilket gör långsiktig planering svår. Verksamhetsplanerna innehåller många små

uppdrag som tar fokus från strategiska mål, och det efterlyses en tydligare politisk vision, exempelvis kopplat till förflyttningen mot nära vård. En mer sammanhållen styrning med färre, övergripande uppdrag skulle ge verksamheterna större handlingsutrymme.

Arbetet har dock förbättrats genom att antalet nyckeltal minskats från cirka 70 till omkring 50, vilket ger en mer fokuserad styrning. Nyckeltal som intäkt per patient och köpt vård per länsinvånare är mer hanterbara och kan brytas ner till divisionsnivå, vilket ökar relevansen för verksamheterna.

Ordförande för hälso- och sjukvårdsnämnden, tycker att nämnden följer styrkedjan och har regelbunden dialog med regionstyrelsen vid varje sammanträde. Uppföljning sker via månadsrapporter och delårsrapporter, som hon bedömer som kvalitativa, men hon efterfrågar tillgång till uppföljningssystemet (Inblick) för att få en bättre överblick.

### **Bedömning**

*Svaret blir delvis på revisionsfrågan om det finns en fungerande styrkedja mellan fullmäktiges övergripande mål och styrelsens och nämndernas uppdrag och kortsiktiga nyckeltal?*

- Styrkedjan mellan fullmäktige, regionplan och verksamhetsplaner finns formellt, men fungerar bristfälligt i praktiken på grund av glappet mellan politiska mål och verksamheternas förutsättningar. Glappet mellan politiskt beslutade målnivåer och verksamhetens förutsättningar gör att styrningen tappar i genomslag och legitimitet.
- Målen är inte tillräckligt realistiska i förhållande till resurser och kostnadsläge. När verksamheten saknar förutsättningar att nå målen minskar styrkedjans funktion som vägledande instrument, och fokus förskjuts från måluppfyllelse till hantering av ekonomiska underskott. Brister i nedbrytning gör att mätbarheten försvagas och att ansvarsfördelningen blir mindre tydlig längre ned i organisationen.
- Dialogen mellan politik och verksamhet behöver stärkas. En fungerande styrkedja förutsätter ömsesidig förståelse för mål, förutsättningar och avvägningar. När dialogen är otillräcklig blir det svårt att justera mål eller resurser så att de harmoniserar med varandra.

## **7.4 IT- STÖD FÖR UPPFÖLJNING OCH ÅTERRAPPORTERING**

*Revisionsfråga: Finns ett tillfredsställande IT- stöd för uppföljning och återrappor-tering av målen?*

Ekonomisystemet Raindance används för löpande ekonomisk uppföljning och kompletteras med Stratsys för måluppföljning och rapportering. Dessa system ger ett grundläggande stöd, men intervjuerna visar tydliga brister när det gäller funktioner för långsiktiga prognoser och investeringsplanering. Raindance saknar integrerade moduler för flerårsplanering och scenariobaserade simuleringar, vilket innebär att prognoser för likviditet, skuldsättning och investeringsbehov ofta tas fram manuellt i externa kalkylverktyg. Detta gör analyser av långsiktig finansiell hållbarhet resurskrävande och fragmenterade, med ökad risk för fel och begränsad insyn.

Behovet av ett mer avancerat beslutsstöd ökar i takt med att regionen står inför omfattande omställningar och stora investeringar, exempelvis inom fastigheter och digitalisering. Avsaknaden av ett system som kan koppla samman resultaträkning, balansräkning och kassaflödesprognoser över flera år försvårar strategiska beslut och gör det svårt att bedöma effekterna av olika handlingsalternativ.

Även om befintliga system ger tillgång till relevant information kräver arbetet ofta manuella insatser och omfattande handpåläggning för att ta fram rapporter och filtrera data. Funktioner som skulle effektivisera arbetet, exempelvis automatiserad överföring av ekonomidata mellan Raintance och Stratsys, har diskuterats under flera år men inte genomförts på grund av kostnadsskäl och resursbrist. Detta gör uppföljningen tidskrävande och begränsar analysarbetet. Beslutsstödsgruppen bidrar till att koppla ihop data för analys och lärande, men kapaciteten är begränsad och utvecklingsinsatser sker långsamt.

IT-stödet fungerar för att ge en övergripande ekonomisk bild, men brister vid behov av detaljanalys. För att granska enskilda kostnader, exempelvis fakturor, krävs manuellt arbete och extra tid, vilket försvårar styrning på mikronivå. Prognosverktygen ger en totalbild, men saknar funktioner för att hantera komplexa scenarier och simuleringar. Detta gör att verksamheten ofta måste komplettera med egna listor och manuella uppföljningar för att få tillräcklig kontroll. Begränsningarna ökar arbetsbelastningen och minskar möjligheten att snabbt identifiera och agera på avvikelser.

### **Bedömning**

*Svaret blir delvis på revisionsfrågan om det finns ett tillfredsställande IT- stöd för uppföljning och återrapportering av målen.*

- Regionen har systemstöd som möjliggör grundläggande ekonomi- och måluppföljning, men viktiga funktioner saknas för att ge en fullständig och långsiktigt hållbar analysförmåga.
- IT-stödet stödjer dagens löpande uppföljning, men inte den långsiktiga styrningen. Avsaknaden av flerårsprognoser, scenarioplanering och integrerade analyser av resultat-, balans- och kassaflödesperspektiv gör att verksamheten måste förlita sig på manuella beräkningar.
- Begränsad analyskapacitet försvagar styrningen. När IT-stödet inte kan hantera långsiktiga analyser, försvagas kopplingen mellan uppföljning och åtgärder, och styrningen riskerar att bli mer reaktiv än proaktiv.

## **7.5 UPPFÖLJNING OCH ANALYS**

*Revisionsfråga: Sker en tillfredsställande uppföljning och analys?*

Detta avsnitt behandlar hur regionen följer upp och analyserar måluppfyllelse kopplat till de finansiella målen i regionplanen. Underavsnitten som följer belyser olika aspekter av uppföljningsprocessen, såsom kvalitetssäkring av återrapporteringen, möjligheten att verifiera måluppfyllelse, analys av avvikelser samt hur slutsatser dras och åtgärder föreslås. Dessa iakttagelser sammantaget utgör grunden för den bedömning som görs av om uppföljning och analys sker på ett tillfredsställande sätt.

### **Sker en kvalitetssäkring av återrapporteringen?**

Intervjuer och dokumentation visar att kvalitetssäkring av återrapporteringen sker, men omfattningen varierar och saknar en enhetlig struktur. Fokus ligger främst på att kontrollera faktauppgifter och innehållets riktighet, medan en systematisk granskning av hur återrapporteringen används i styrningen ofta uteblir. Kvalitetssäkring sker vid sammanställning av delårsrapporter genom flera granskare, men tidsbrist begränsar arbetet och kopplingen till styrningen är svag. I praktiken bygger kvalitetssäkringen ofta på lokala möten med ekonom, HR och verksamhetsutvecklare snarare än en formaliserad process, vilket gör spårbarheten beroende av personliga rutiner.

Ekonomiska avvikelser granskas kontinuerligt och rimlighetsbedömningar görs i dialog med chefer och verksamhetsutvecklare, vilket säkerställer att rapporterade uppgifter har koppling till faktiska händelser och inte enbart är systemgenererade. Samtidigt saknas en strukturerad kontroll av hur åiterrapporterade åtgärder följs upp och dokumenteras, vilket begränsar spårbarheten mellan identifierade problem, föreslagna lösningar och genomförda beslut.

Intervjuerna indikerar att dokumentationen av beslutsvägar samt den systematiska kontrollen av att åiterrapporterade åtgärder genomförs och får avsedd effekt varierar mellan verksamheter. I flera intervjuer beskrivs att spårbarheten kan vara begränsad och att rutinerna för detta inte alltid är formaliserade, vilket leder till skillnader i hur processen tillämpas i praktiken.

### **Går måluppfyllelsen att verifiera på ett objektivt sätt?**

De finansiella målen i regionplanen, såsom kostnadsutveckling och soliditet, är i grunden verifierbara via ekonomisystemet Raindance och ger en tydlig grund för uppföljning. Uppföljningen av finansiella nyckeltal sker tertiärvis och kompletteras med delårsrapporter, vilket ger en formellt korrekt verifiering av måluppfyllelse. Ekonomiska avvikelser granskas löpande och rimlighetsbedömningar görs i dialog med berörda funktioner för att säkerställa att rapporterade uppgifter har koppling till faktiska händelser.

Samtidigt visar intervjuerna att flera uppdrag kopplade till god ekonomisk hushållning är svåra att mäta objektivt. Uppdrag som bygger på kulturförändringar och långsiktiga arbetssätt följs ofta upp med indirekta mått, såsom tillgänglighet och produktionsvolym, snarare än direkta ekonomiska effekter. Det är också svårt att jämföra kontoutfall mellan perioder eftersom faktorer som prisförändringar och periodisering påverkar, vilket ger en svag koppling till måluppfyllelse och riskerar att skapa en missvisande bild av styrningens effektivitet.

I praktiken sker styrningen mot delmål som är mer hanterbara, exempelvis minskning av hyrbemanning och läkemedelskostnader. Dessa mål är tydliga men inte alltid realistiska i sin helhet, vilket gör att uppföljningen ofta reduceras till effekter av mindre åtgärder. Formellt kan måluppföljningen bedömas som korrekt, men den ger en begränsad bild av den faktiska måluppfyllelsen.

Avsaknaden av tydliga indikatorer för mjuka mål, såsom förbättrad samverkan eller kompetensutveckling, gör uppföljningen komplex och i vissa fall subjektiv. Systemet Stratsys tillämpar en viktning av delmål som kan ge en missvisande helhetsbild, eftersom alla delmål behandlas med samma tyngd oavsett deras faktiska betydelse för ekonomisk hållbarhet.

### **Söks orsaker till eventuella avvikelser?**

Analys av avvikelser sker regelbundet i samband med månads- och delårsrapporter och diskuteras i ledningsmöten. Vanliga orsaker som identifieras är ökade vårdvolym, prisförändringar, personalförstärkningar och kostnadsdrivande beslut som ligger utanför verksamhetens kontroll. Controllerna ger numera tydliga förklaringar av trender och bakomliggande orsaker, exempelvis höga kostnader för hyrpersonal, personalomsättning och enskilda högkostnadsärenden som organtransplantationer.

Analysen fokuserar främst på större avvikelser, men tidsbrist begränsar möjligheten till djupare genomgångar. Rapporter om avvikelser leder sällan till beslut som helt eliminerar underskott, vilket delvis beror på att åtgärder kan vara svåra att genomföra inom ramen för vårdens tillgänglighetskrav. Detta gör att styrningen ofta präglas av kortsiktiga besparingar snarare än långsiktiga lösningar.

Analysen är viktig för att förklara varför målen inte nås, men leder sällan till strukturella förändringar eftersom större åtgärder kräver politiska beslut. Prognoser inkluderar historiska data och riskbedömningar, men osäkerheter kring externa faktorer och oförutsedda vårdbehov gör att prognoserna är svåra att hålla.

I samband med faktagranskningen lämnas följande kommentar: *Det är generellt svårt att utvärdera effekter för vidtagna åtgärder inom hälso- och sjukvård, beroende på att verksamheten är så pass bred att det inte med enkelhet kan särskiljas vilken insats som leder till en viss förändring i ekonomi eller produktion, tillsammans med andra pågående initiativ. Detta har uppmärksammats nationellt genom till exempel Produktivtetsdelegationens slutrapport. Insatser pågår både inom RJH och nationellt för att öka förmågan till uppföljning.*

### **Dras slutsatser och föreslås åtgärder?**

Slutsatser dras löpande i samband med ekonomisk uppföljning, främst genom månadsrapporter och tertialvisa analyser som presenteras för ledning och nämnd. Avvikelser identifieras och diskuteras i ledningsmöten, där orsaker som ökade vårdvolym, personalförstärkningar och kostnadsdrivande beslut analyseras. Föredragningarna har förbättrats genom att de inte enbart redovisar siffror, utan även förklarar bakomliggande orsaker och konsekvenser, vilket skapar en bättre förståelse för komplexiteten i hälso- och sjukvården och stärker dialogen mellan ekonomi och verksamhet.

Åtgärdsförslag tas fram som en del av denna process, exempelvis anställningsstopp, inköpsrestriktioner och effektiviseringsprojekt. Arbetet inför 2026 innebär en tydligare systematisering av åtgärder, där fokus ligger på att bryta ner kostnadsdrivande faktorer och koppla dem till konkreta aktiviteter. Åtgärder förankras med presidiet innan beslut i nämnden, vilket ger en mer strukturerad process för korrigering insatser.

Trots ovan nämnda åtgärdsförslag blir effekterna ofta mindre än beräknat och realiseras sent, vilket begränsar genomslaget under innevarande budgetår. Förvaltningsorganisationen saknar mandat att genomföra större omställningar, vilket gör att även välgrundade åtgärdsförslag får begränsad effekt. Åtgärderna blir istället ofta småskaliga och handlar om detaljbesparingar, exempelvis materialhantering eller minskning av britspapper. Större åtgärder, som nedläggning av vårdavdelningar, är politiskt omöjliga trots att de skulle krävas för att nå målen. Detta leder till en styrning som präglas av kortsiktiga insatser med begränsad ekonomisk effekt.

Sammanfattningsvis visar intervjuerna att slutsatser dras och åtgärder föreslås, men att genomslaget begränsas av långa ledtider, politiska restriktioner och avsaknad av mandat inom förvaltningsorganisationen för strukturella förändringar. Detta gör att styrningen i praktiken präglas av småskaliga insatser snarare än kraftfulla och långsiktiga lösningar.

I samband med faktagranskningen lämnas följande kommentar: *detta avsnitt saknas "lagkrav". Det finns flertalet lagkrav som inte harmonierar med varandra -. Det klarast tydligaste exemplet är lagkrav om vård inom viss tid där vi, utifrån det ekonomiska läget, inte har möjlighet att göra erforderliga insatser.*



## **Bedömning**

*Svaret blir delvis på revisionsfråga om det sker en tillfredsställande uppföljning och analys*

- Uppföljningen är regelbunden och korrekt, med månadsrapporter, tertialanalyser och delårsrapporter som ger en transparent bild av ekonomin. Samtidigt är kvalitetssäkringen ojämn och saknar enhetliga rutiner, vilket minskar spårbarheten och likvärdigheten i rapporteringen.
- Analysförmågan är otillräckligt utvecklad. Finansiella mål är verifierbara, men indikatorer saknas för verksamhet och kvalitet. Analysarbetet är ofta ytligt och saknar strukturerad orsaksanalys, vilket gör att avvikelser inte fullt ut kan förstås eller hanteras.
- Kopplingen mellan analys och åtgärder är svag. Slutsatser leder inte konsekvent till genomförbara åtgärdsplaner, och brister i prioriteringsgrunder, mandat och ledtider försvårar effekten av uppföljningsarbetet.

## **7.6 ÅTERRAPPORTERING TILL STYRELSE OCH NÄMNDER**

*Revisionsfråga: Sker en tillfredsställande återrapportering till styrelse och nämnder?*

Granskningen visar att återrapporteringen till styrelse och nämnder är omfattande och transparent, men att dokumentationen kring beslutsprocessen är bristfällig. Styrelsen och nämnden får löpande information om ekonomiskt läge, likviditet och åtgärdsbehov genom månadsrapporter, tertialuppföljningar, delårsrapporter och särskilda ekonomiska presentationer. Samtidigt framkommer att den höga rapporteringsfrekvensen riskerar att ta tid från omställningsarbetet, vilket kan fördröja åtgärder och leda till att fokus hamnar mer på rapportering än på genomförande.

Intervjuerna visar att dokumentationen kring vilka åtgärdsförslag som läggs fram och vilka beslut som fattas är begränsad. Mycket av dialogen sker muntligt, vilket skapar otydlighet om vilka förslag som är tjänstemannarekommendationer och vilka som är politiska ställningstaganden. Detta minskar spårbarheten mellan analys, beslut och genomförda åtgärder och försvårar uppföljning av effekterna. Det framhålls att det bör vara tydligt vad som är tjänstemannaförslag kontra politiska beslut.

Återrapporteringen bedöms som transparent och innehåller fördjupade analyser, där olika professioner deltar för att ge kvalificerat beslutsunderlag. Föredragningarna har förbättrats genom att de förklarar bakomliggande orsaker och konsekvenser av avvikelser, vilket skapar en bättre förståelse för komplexiteten i hälso- och sjukvården och stärker dialogen mellan ekonomi och verksamhet. Samtidigt är tidsramarna för rapportering snäva, vilket begränsar möjligheten till djupare analys innan presentation.

Sammanfattningsvis är återrapporteringen omfattande och ger ett gott underlag, men dokumentationen av beslutsvägar och uppföljning av åtgärder är otillräcklig. En mer systematisk dokumentation skulle öka spårbarheten mellan analys, beslut och genomförda insatser och skapa bättre förutsättningar för uppföljning och lärande.

Ordförande för regionstyrelsen framhåller att återrapporteringen är korrekt och kvalitetssäkrad, men att politiska beslut ofta avviker från ekonomernas rekommendationer, vilket begränsar styrningens genomslag. Han beskriver processen som långsam, med

flera beslutsnivåer innan åtgärder vidtas. Detta leder till försenade och otillräckliga åtgärdsförslag, vilket gör att genomförda insatser endast ger marginella effekter. Politiken undviker medvetet drastiska neddragningar för att skydda vårdens kvalitet och tillgänglighet, även om det innebär att underskott accepteras.

Ordförande för hälso- och sjukvårdsnämnden, nämner att vid avvikelser kräver nämnden fördjupade analyser och återrapportering, exempelvis kring hyrbemanning, köpt vård och kundförluster. Ett tydligt uppdrag har varit att arbetade timmar inte får öka, men senaste rapporten visade en avvikelse som nu analyseras. Nämnden har lyckats minska hyrbemanning men ser behov av ytterligare åtgärder för att nå målet om max 5 procent. Trots svårigheter betonar hon vikten av att hålla fast vid den långsiktiga färdplanen mot 2030 och att skruva hårdare på produktions- och kapacitetsstyrning för att minska bruttokostnadsutvecklingen.

#### Genomgång av regionstyrelsens protokoll

En genomgång av regionstyrelsens protokoll visar att styrelsen under året har hanterat ett betydande ekonomiskt underskott med prognoser mellan 420 och 500 miljoner kronor, främst orsakat av ökade kostnader för personal, pensioner och hyrbemanning. Likviditeten har säkrats genom nyupplåning och checkräkningskredit, vilket ökat skuldsättningen. Åtgärder för kostnadsminskning och internkontroll har initierats. Förslag om att tillsätta en politisk beredning för långsiktiga åtgärder avslogs i april (§57), men vid novembermötet (§156) beslutade styrelsen att föreslå regionfullmäktige att tillsätta en fullmäktigeberedning med uppdrag att föreslå åtgärder för en ekonomi i balans, och beredningen tillsattes därefter.

#### Genomgång av hälso- och sjukvårdsnämndens protokoll

En genomgång av hälso- och sjukvårdsnämndens protokoll visar att nämnden under året har hanterat ett betydande ekonomiskt underskott med prognoser som successivt försämrats, främst till följd av ökade kostnader för hyrbemanning, köpt vård och personalomsättning. Nämnden har vid upprepade tillfällen fått fördjupade analyser av avvikelser och beslutat om åtgärder för att begränsa kostnadsutvecklingen. Bland de åtgärder som initierats märks restriktioner för nyanställningar, skärpta inköpsrutiner, minskning av hyrbemanning samt effektiviseringar inom vårdproduktion.

Trots dessa insatser har nämnden konstaterat att effekterna är begränsade och att större strukturförändringar krävs för att nå balans, vilket ligger utanför nämndens mandat. Nämnden har därför betonat vikten av att hålla fast vid den långsiktiga färdplanen mot 2030 och att intensifiera arbetet med produktions- och kapacitetsstyrning. Vid flera sammanträden har nämnden efterfrågat kompletterande åtgärdsförslag från förvaltningen och beslutat om uppföljning av nyckeltal, särskilt hyrbemanning och köpt vård.

I november beslutade nämnden att ställa sig bakom förslaget om att tillsätta en fullmäktigeberedning med uppdrag att ta fram långsiktiga åtgärder för en ekonomi i balans, i syfte att koppla strategiska prioriteringar till operativa insatser. Nämnden har därmed markerat att den egna handlingsfriheten är begränsad och att en samlad politisk process krävs för att hantera underskottet.

#### **Bedömning**

*Svaret blir delvis på revisionsfrågan om det sker en tillfredsställande återrapportering till styrelse och nämnder*

- Återrapporteringen är omfattande och transparent med regelbundna ekonomiska presentationer och analyser, men dokumentationen av beslutsvägar och ansvar är

otillräcklig. Detta gör det svårt att följa hur beslut har tillkommit, vilka underlag som använts och hur besluten har kommunicerats genom styrkedjan, vilket begränsar spårbarheten och försvårar uppföljningen av vidtagna åtgärder

- Analyser tas fram men leder inte alltid till tydliga beslut. Det finns en risk att rapporteringen blir informativ snarare än styrande, eftersom strukturen för hur rapporter omsätts i beslut, åtgärder och uppföljning inte är fullt utvecklad.

## 7.7 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Granskningens syfte har varit att svara på om regionstyrelsen och nämnderna har en målstyrning som säkerställer en tillfredsställande styrning, uppföljning och kontroll som möjliggör att fullmäktiges mål uppnås med särskilt fokus på mål för god ekonomisk hushållning.

Vår samlade bedömning är att regionens mål- och resultatstyrning av de finansiella målen är formellt uppföljningsbar men att styrningen får ett begränsat genomslag i praktiken.

Granskningen indikerar att kopplingen mellan de politiskt beslutade målen och de åtgärder som genomförs i verksamheten inte fullt ut fungerar som avsett. Detta kan bland annat kopplas till målnivåer som upplevs som svåra att nå inom givna resurser, till orsaksanalyser och prioriteringsunderlag som inte alltid är tillräckligt utvecklade samt till att ansvarsfördelning och beslutsvägar inte alltid är entydigt dokumenterade.

Det framkommer även att nuvarande IT-stöd endast i begränsad grad möjliggör långsiktig analys och scenariobaserad styrning. Sammantaget leder dessa förhållanden till att styrningen inte får den praktiska effekt som den formella strukturen förutsätter.

### ***Vi rekommenderar nämnden att:***

- Säkerställa att det fastställs en dokumenterad prioriteringsprincip för målkonflikter och åtgärder.
- Säkerställa realistiska målnivåer för finansiella nyckeltal och koppla dem till nedbrutna indikatorer på enhetsnivå med tydligt ansvar för uppföljning.
- Regionen bör införa en dokumenterad och tillämpad metod för orsaksanalys för att stärka kopplingen mellan analys, prioriteringar och genomförbara åtgärder.
- Övergången från analys till åtgärd med krav på tydliga beslutsunderlag, beslutsångång och tid-/ansvarsplan för genomförande och uppföljning.
- Utveckla IT-stöd för flerårsprognoser, scenarioplanering och integrerad koppling mellan resultat-, balans- och kassaflödesperspektiv.



### 7.7.1 Svar på revisionsfrågorna

Revisionsfråga	Svar	Kommentar
Är målen konkreta, tydliga och mätbara?	Delvis	Regionen har fastställt finansiella och verksamhetsmål, men målen uppfattas som orealistiska i förhållande till det ekonomiska läget och saknar mätbara indikatorer inom flera verksamhetsnära områden. Detta försvårar objektiv uppföljning och begränsar målens styrande funktion. Trots arbete med färre och nedbrutna nyckeltal försvagas styrkedjan när målen bedöms som ouppnåeliga.
Finns det någon vägledning för prioritering av målen vid eventuell målkonflikt?	Nej	Regionen saknar en dokumenterad och gemensamt tillämpad princip för att hantera målkonflikter. Prioriteringar görs därför ad hoc, vilket leder till bristande spårbarhet, otydligt ansvar och en svagare styrning än vad som krävs för god ekonomisk hushållning.
Finns en fungerande styrkedja mellan fullmäktiges övergripande mål och styrelsens och nämndernas uppdrag och kortsiktiga nyckeltal?	Delvis	Styrkedjan är formellt etablerad men fungerar bristfälligt i praktiken på grund av ett glapp mellan politiskt beslutade målnivåer och verksamheternas faktiska kostnadsförutsättningar. Detta minskar styrningens genomslag och legitimitet. Målen uppfattas som orealistiska i relation till resurser och kostnadsläge, vilket försvagar mätbarhet, ansvarsfördelning och deras funktion som styrinstrument.
Finns ett tillfredsställande IT-stöd för uppföljning och återrapporering av målen?	Delvis	IT-stödet möjliggör grundläggande ekonomi- och måluppföljning men saknar centrala funktioner för flerårsprognoser, scenarioplanering och integrerade analyser av resultat-, balans- och kassaflödesperspektiv. Detta gör att verksamheten måste förlita sig på manuella beräkningar, vilket begränsar effektivitet, analyskvalitet och styrningens långsiktighet.
Sker en tillfredsställande uppföljning och analys?	Delvis	Uppföljningen är regelbunden och ger en transparent ekonomisk bild, men kvalitetssäkringen är ojämn och saknar enhetliga rutiner, vilket minskar spårbarhet och likvärdighet. Analysförmågan är otillräckligt utvecklad då finansiella mål kan verifieras, men verksamhetsnära och kvalitativa indikatorer saknas, vilket leder till ytliga analyser utan strukturerad orsaksbedömning.
Sker en tillfredsställande återrapporering och styrelse och nämnder?	Delvis	Återrapporeringen är omfattande och transparent, men brister i dokumentationen av beslutsvägar och uppföljning av åtgärder begränsar spårbarheten i styrkedjan. Ansvar och beslutsprocesser framgår inte alltid tydligt, vilket försvårar att förstå hur beslut har tillkommit och vilka underlag som använts. Analyser tas fram löpande, men leder inte alltid till tydliga beslut eller strukturerade åtgärder, vilket gör att återrapporeringen riskerar att bli informativ snarare än styrande.

## 8 KVALITETSSÄKRING

---

Berörda uppgiftslämnare och verksamhetsansvariga har (har givits möjlighet att) faktagranskat lämnade uppgifter som finns med i revisionsrapporten.

Projektledare svarar för kvalitetssäkring gentemot uppgiftslämnare och av de insamlade uppgifter som används i analysen. Projektledaren har det primära ansvaret för att den analys och de bedömningar och förslag som förs fram är tillräckligt underbyggda.

Ansvarig för kvalitetssäkring har det övergripande ansvaret för att kontrollera om granskningen har en tillräcklig yrkesmässig och metodisk kvalitet samt att det finns en överensstämmelse mellan revisionsfrågorna/kontrollmålen, metoder, fakta, slutsatser/bedömningar och framförda förslag.

## 9 UNDERTECKNANDE

---

Projektledare:



Jan-Olov Undvall  
Certifierad kommunal revisor

Kvalitetssäkring:



Leif Gabrielsson  
Revisionsdirektör

## 10 REFERENSER

---

Härjedalen, R. J. (u.d.). Plan och budget 2026.

Lena Dalman, Y. L. (2022). Kommunallagen med kommentarer och praxis - sjätte upplagan.

Plan och budget 2025 Hälso- och sjukvårdsnämnden. (u.d.).

Region Jämtland Härjedalen. (u.d.). Plan och budget 2025.

Region Jämtland Härjedalen. (u.d.). Regionplan och budget 2025-2027.

Region Jämtland Härjedalen. (u.d.). Regionplan och budget 2026-2028.

Region Jämtland Härjedalen. (u.d.). Styrmall för Region Jämtland Härjedalen.

Regioner, S. k. (u.d.). Mål och resultatstyrning - Att utveckla mål och resultatstyrning.

Riksdagen. (2004). Regeringens proposition 2003/04:105. *God ekonomisk hushållning i kommuner och landsting*.

Sveriges Kommuner och Regioner. (u.d.). Styrnurr - Ett verktyg för planering, uppföljning och analys av åtgärder.