



REVISIONSRAPPORT
**GRUNDLÄGGANDE
GRANSKNING AV
Regionstyrelsen**

Revisionskontoret
Jan-Olov Undvall
Certifierad kommunal revisor
Dnr: REV/27/2025

Innehållsförteckning

1	SAMMANFATTNING	3
2	BAKGRUND.....	4
3	SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING.....	4
4	AVGRÄNSNING.....	5
5	REVISIONSKRITERIER.....	5
6	ANSVARIG STYRELSE/NÄMND.....	5
7	METOD	5
8	RESULTAT AV GRANSKNINGEN	6
8.1	STYRNING, UPPFÖLJNING OCH KONTROLL.....	6
8.1.1	Plan med budget.....	6
8.1.2	Tolkning av fullmäktiges mål	6
8.2	UPPFÖLJNING AV VERKSAMHET OCH EKONOMI INOM FÖRVALTNINGSOMRÅDET.....	7
8.2.1	Uppföljning av budget, uppdrag och nyckeltal	8
8.2.2	Uppföljning av Hälsovalet	9
8.2.3	Styrelsens arbetsgivaransvar	10
8.2.4	Styrelsens uppföljning av uppdraget som medelsförvaltare	10
8.2.5	Långsiktig fastighetsutvecklingsplan	11
8.2.6	Ärenden kopplade till regionfullmäktige.....	11
8.2.7	Delegationsbeslut och protokoll.....	11
8.3	MÅLUPPFYLLELSE	12
8.3.1	Mål för verksamhet och ekonomi inom förvaltningsområdet	12
8.3.2	Ekonomiskt resultat inom förvaltningsområdet.....	13
8.4	UPPFÖLJNING AV EKONOMIN PÅ REGIONÖVERGRIPANDE NIVÅ UTIFRÅN STYRELSENS LEDANDE STÄLLNING.....	13
8.5	GENOMFÖRANDE AV UPPSIKTSPLIKTEN	15
8.6	REGIONSTYRELSENS ARBETE MED INTERNKONTROLLPLAN	16
8.6.1	Vidtagna åtgärder utifrån föregående års granskning	18
8.6.2	Nämndens interna kontroll	18
8.7	BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER.....	19
9	KVALITETSSÄKRING	20
10	UNDERTECKNANDE.....	21

1 SAMMANFATTNING

Granskningen av regionstyrelsen för verksamhetsåret 2025 visar att flera grundläggande delar av styrelsens styrning, uppföljning och kontroll fungerar, men att brister kvarstår inom målstyrning, intern kontroll och uppsikten över hälso- och sjukvårdsnämnden. Styrelsen har fastställt Plan och budget i enlighet med regionens styrmodell och det ekonomiska resultatet för förvaltningsområdet är väsentligt bättre än budget. Den ekonomiska utvecklingen på regionövergripande nivå fortsätter däremot att vara allvarligt negativ och styrelsens åtgärder har inte haft tillräcklig effekt för att vända utvecklingen.

Plan och budget tydliggör delvis styrelsens prioriteringar. Många uppdrag är aktivitetsinriktade snarare än resultatorienterade, vilket begränsar förutsättningarna för ändamålsenlig uppföljning.

Måluppfyllelsen är sammantaget delvis tillfredsställande. Styrelsen når flera mål inom sitt eget förvaltningsområde, men viktiga nyckeltal inom bland annat kostnadsutveckling, IT-säkerhet och miljö uppnås inte.

Regionstyrelsen har tagit del av omfattande ekonomisk rapportering under året, men har i begränsad utsträckning omsatt informationen i styrande beslut. Detta gäller särskilt uppsikten över hälso- och sjukvårdsnämnden, som tidigt under året redovisat betydande och ökande underskott. Styrelsen har återkommande noterat rapporter utan att besluta om åtgärder när avvikelserna fördjupats, vilket innebär att uppsikten inte varit tillräcklig.

Arbetet med intern kontroll är formellt på plats, men inte tillräckligt systematiskt. Riskhanteringen är splittrad, ansvarsförhållanden otydliga och bedömningskriterier saknas. Uppföljningarna fokuserar på genomförande snarare än på effekt. Dessa brister är återkommande från både 2023 och 2024 års granskningar.

Granskningen visar att regionstyrelsen har vidtagit vissa åtgärder utifrån tidigare rekommendationer, men att de centrala utvecklingsområdena som mätbara mål, fullständig dokumentation av uppföljningar, effektiva åtgärdsbeslut och en stärkt intern kontroll fortfarande inte är åtgärdade i tillräcklig omfattning.

Sammanfattningsvis bedömer vi att regionstyrelsen under 2025 delvis uppfyllt kraven på styrning, uppföljning och kontroll, men att ett flertal kvarstående och återkommande brister innebär att styrelsens styrning inte fullt ut varit tillräcklig för att säkerställa god ekonomisk hushållning och ändamålsenlig verksamhet.

2 BAKGRUND

Regionens revisorer granskar årligen i den omfattning som följer av god revisionssed all verksamhet som bedrivs inom styrelsen och nämndernas verksamhetsområden. Revisorererna prövar om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande och om den interna kontrollen är tillräcklig.

Styrelsen och nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt, samt de föreskrifter som gäller för verksamheten följs. De ska även se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Den grundläggande granskningen genomförs varje år avseende nämnder och styrelser och är till sin karaktär en löpande insamling av fakta och iakttagelser.

I föregående års grundläggande granskning framkom att det ekonomiska utfallet präglades av ett rekordstort underskott, där ökade kostnader för personal och IT inte hanterades med tillräckliga åtgärder trots att riskerna var kända. Den interna kontrollen var inte helt tillfredsställande, särskilt då uppföljningen av internkontrollplanen inte skedde enligt tillämpningsanvisningarna och flera fördjupade granskningar visade på brister. Regionstyrelsens uppsiktsplikt gentemot hälso- och sjukvårdsnämnden utövades inte med tillräcklig kraft, vilket är särskilt allvarligt med tanke på nämndens betydande budgetavvikelser. Dokumentationen av uppföljningar var ofta muntlig, vilket begränsade insynen och försvårade kontrollen över tid. Det fanns svårigheter att utvärdera effekten av genomförda uppdrag, då dessa i hög grad saknar objektivt mätbara resultat kopplade till fullmäktiges övergripande mål.

Trots förbättrat ekonomiskt utfall för regionstyrelsen kvarstår risker inom intern kontroll, uppföljning och målstyrning. Effekten av åtgärder är svårbedömd. Regionens totala ekonomi visar fortsatt stora underskott. Uppsiktsplikten, dokumentation och styrning mot fullmäktiges mål behöver fortsatt granskas och utvecklas.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Syftet med den grundläggande granskningen har varit att ge underlag för revisorererna att uttala sig om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt sätt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om den interna kontrollen varit tillräcklig.

Revisionsfrågor

Granskningen besvarar följande revisionsfrågor:

Styrning, uppföljning och kontroll

- Har styrelsen antagit en plan med budget för verksamhetsåret?
- Tydliggör planen styrelsens prioriteringar utifrån fullmäktiges övergripande mål?
- Har styrelsen haft en regelbunden uppföljning och rapportering i enlighet med styrmodellen?
- Har styrelsen fattat beslut om åtgärder vid avvikelser från plan och budget?
- Har styrelsen bedrivit ett systematiskt arbete med risker utifrån en fastställd internkontrollplan?
- Har styrelsen utövat sin uppsiktsplikt på ett tillfredsställande sätt?
- Har styrelsen vidtagit åtgärder utifrån föregående års grundläggande granskning?

Måluppfyllelse

- När styrelsen beslutade mål?
- Har styrelsen ett ekonomiskt resultat förenligt med budget?

4 AVGRÄNSNING

Granskningen har avgränsats till verksamhetsåret 2025. Regionstyrelsens räkenskaper omfattas inte av denna granskning eftersom dessa granskas i samband med regionens bokslut.

5 REVISIONSKRITERIER

Vår bedömning har utgått från:

- Kommunallagen (2017:725)
- Regionplan och budget 2025-2027 (RS/61/2024)
- Reglemente för regionstyrelsen 2023–2026 (RS/452/2022)
- Region Jämtland Härjedalens styrmodell (RS/342/2022)
- Reglemente för intern kontroll och styrning (RS/598/2018)
- Fullmäktigebeslut

6 ANSVARIG STYRELSE/NÄMND

Granskningen avser regionstyrelsen

7 METOD

Granskningen har utförts genom inhämtning och granskning av styrande dokument, protokoll, tertial- och delårsrapporter och årsredovisning med mera samt revisionsdialoger, intervjuer och inhämtning av skriftliga svar på frågor.

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

8 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

8.1 STYRNING, UPPFÖLJNING OCH KONTROLL

8.1.1 Plan med budget

Revisionsfråga: Har styrelsen antagit en plan med budget för verksamhetsåret?

Regionplan och budget¹ är grunden för verksamheternas årliga planering och budgetarbete. Regionplanen tydliggör den politiska viljeinriktningen för respektive målområde med fokus på vad som ska prioriteras och utvecklas. Utifrån regionplanen ska regionstyrelsen och nämnderna fastställa årliga planer med budget för nästkommande verksamhetsår som sedan anmäls till fullmäktige.

Plan med budget för nästkommande verksamhetsår ska fastställas senast i oktober.²

Regionstyrelsens Plan med budget för 2025 fastställdes den 1:a oktober 2024. Den har reviderats två gånger, i december 2024 och i maj 2025. Plan och budget har anmälts till regionfullmäktige vid efterföljande möten.

Bedömning

- Vi bedömer att fastställande av Plan och budget skett i enlighet med regionens styrmodell.

8.1.2 Tolkning av fullmäktiges mål

Revisionsfråga: Tydliggör planen nämndens prioriteringar utifrån fullmäktiges övergripande mål?

Region Jämtland Härjedalens kärnverksamhet, stödverksamhet och ledningsprocesser utgör målområden. För varje målområde finns ett övergripande mål.

- God och nära vård i hela Jämtland Härjedalen (Målområde hälso- och sjukvård)
- God och tillgänglig tandvård i hela Jämtland Härjedalen (Målområde tandvård)
- Utvecklingskraft i hela Jämtland Härjedalen (Målområde regionalt utvecklingsansvar)
- Tillgängligt kulturutbud i hela Jämtland Härjedalen (Målområde kultur)
- Goda kommunikationer inom samt till och från Jämtland Härjedalen (Målområde kollektivtrafik)
- Folkhögskolor med hög kvalitet (Målområde folkhögskolor)
- Ändamålsenlig kompetens för effektivt stöd till verksamhet och utveckling (Målområde stödverksamhet)
- Ledning, styrning och uppföljning av beslut och verksamhet (Målområde ledningsprocesser)

¹ Regionplan och budget 2025–2027 (RS/61/2024). Fastställd av regionfullmäktige 2024-06-19 §95

² Region Jämtland Härjedalens styrmodell (RS/342/2022). Fastställd av regionfullmäktige 2023-06-21 §72

Av regionens styrmodell framgår att för respektive målområde finns långsiktiga nyckeltal och uppdrag till styrelsen och nämnderna. De långsiktiga nyckeltalen ska över tid ge regionfullmäktige en indikation om verksamhetens riktning i förhållande till den politiska viljeinriktningen.

Av styrmodellen framgår vidare att regionstyrelsens och nämndernas plan med budget ska tydliggöra vad respektive nämnd eller styrelse ska prioritera inom tilldelade målområden. Styrelsen eller respektive nämnd kan i sina planer komplettera med egna långsiktiga nyckeltal, kortsiktiga nyckeltal eller uppdrag.

I verksamhetsplanen framgår att styrelsen uttolkat fullmäktiges uppdrag i 9 kortsiktiga nyckeltal. Samtliga, förutom ett nyckeltal, har ett målvärde. Utöver det har styrelsen 8 finansiella mål varav 6 är regionövergripande. I verksamhetsplanen finns totalt 29 uppdrag, varav 24 kommer från regionfullmäktige och 5 som styrelsen beslutat om.

Regionstyrelsens och nämndernas plan med budget ska tydliggöra vad respektive nämnd eller styrelse ska prioritera inom tilldelade målområden och tilldelade uppgifter enligt beslutade reglementen.³

Bedömning

- Vi bedömer att regionstyrelsen delvis har tydliggjort fullmäktiges mål genom nyckeltal och uppdrag för att bedriva effektiv styrning, uppföljning och kontroll

Granskningen visar att uppdragen saknar tydliga kriterier och koppling till förväntade effekter. Uppdragen är ofta mer aktivitetsinriktade än resultatnriktade, vilket försvårar uppföljning och kontroll av måluppfyllelse.

Vi rekommenderar regionstyrelsen fortsatt utveckla mätbara och resultatnriktade uppdrag och bedömningskriterier.

8.2 UPPFÖLJNING AV VERKSAMHET OCH EKONOMI INOM FÖRVALTNINGSOMRÅDET

Revisionsfråga: Har nämnden haft en uppföljning och rapportering i enlighet med styrmodellen?

Regionstyrelsens plan och budget 2025 beskriver hur den löpande uppföljningen ska ske. Uppföljningen av verksamhet, ekonomi och måluppfyllelse ska göras utifrån de mål, uppdrag och nyckeltal som fastställts i regionens styrdokument. Uppföljningen ska ge en samlad bild av hur verksamheten utvecklas och om fastställda mål kan nås. Vid varje uppföljning ska styrelsen identifiera eventuella avvikelser och vid behov föreslå åtgärder. Redovisningarna ska vara faktabaserade och innehålla relevanta tidsserier, trender, förklaringar, riksjämförelser och prognoser för helårsutfall.

Skriftliga uppföljningar ska presenteras i rapportform med tillhörande tjänsteskrivelse som beslutsunderlag. Muntliga uppföljningar ska kompletteras med en presentationsbild per frågeställning för att säkerställa en tydlig, strukturerad och spårbar redovisning. Hållbarhetsperspektiven, ekonomisk, social och miljömässiga, ska integreras i alla uppföljningar.

Styrelsens uppföljningsansvar omfattar även privata utförare inom LOV och LOU, vilka ska följas upp genom verksamhetsberättelser, muntliga redovisningar, statistik i samband

³ Regionplan och budget 2025–2027 (RS/61/2024). Fastställd av regionfullmäktige 2024-06-19 §95

med tertial- och delårsrapporter samt vid behov genom fördjupade uppföljningar eller revisioner. Därtill ska regionstyrelsen utöva sin uppsiktsplikt över nämnder, bolag, föreningar och förbund och årligen rapportera detta till regionfullmäktige. En internkontrollplan ska beslutas årligen och följas upp minst två gånger per år enligt kommunallagen och regionens reglementen.

Som ledande politiskt organ har regionstyrelsen ett helhetsansvar för att uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på regionens utveckling och ekonomiska ställning. Det innebär att styrelsen ska agera proaktivt, analysera konsekvenser av utvecklingen inom verksamhet och omvärld samt vid behov göra de framställningar som krävs för att säkerställa ändamålsenlig styrning, god ekonomisk hushållning och ett stabilt strategiskt utvecklingsarbete.

Uppföljning av budget, uppdrag och kortsiktiga nyckeltal ska ske per delår och helår enligt lag samt även efter tertial ett. Långsiktiga nyckeltal uppdateras när ny statistik finns tillgänglig och kortsiktiga nyckeltal ska följas upp årligen. Tertialrapport per april ska redovisas senast i maj, delårsbokslut per augusti senast i september och årsbokslut senast i mars.

Följsamheten till uppföljningsplanen

Granskning av följsamheten till Plan och budget 2025 visar att regionstyrelsen i hög grad genomför den typ av uppföljning som dokumentet beskriver. Styrelsen får återkommande ekonomiska analyser, statusbedömningar av måluppfyllelse, prognoser för helårsresultat och bedömningar av risker och åtgärdsbehov, vilket ligger i linje med kravet på att uppföljningar ska vara kontinuerliga, faktabaserade och omfatta mål, nyckeltal och uppdrag. Styrelsen behandlar dessutom uppföljningar som inkluderar utvecklingstrender, förklaringar till förändringar och jämförelser över tid, vilket överensstämmer med uppföljningsmodellen i planen.

Plan och budget 2025 anger uttryckligen att muntliga uppföljningar ska kompletteras med en presentationsbild per frågeställning, för att säkerställa spårbarhet och struktur även vid muntliga redovisningar. Presentationsbilderna till de muntliga uppföljningarna finns diariEFörda under gemensamt diarienummer.

8.2.1 Uppföljning av budget, uppdrag och nyckeltal

Uppföljningar av regionstyrelsens förvaltningsområdets budget, uppdrag och nyckeltal återges endast i begränsad omfattning i protokollen. Dokumentationen i protokollen består främst av kortfattade sammanfattningar, medan innehållet i de bakomliggande rapporterna inte utvecklas närmare. Detta innebär att protokollföringen ger en översiktlig bild av uppföljningsarbetet, medan den mer detaljerade återrapporteringen och analysen återfinns i separata månads-, tertial-, samt delårsrapporter.

Tertialrapport för april

I tertialrapporten för förvaltningsområdet redovisas sammanlagt 29 uppdrag, där majoriteten bedöms vara delvis genomförda. Ett mindre antal uppdrag är helt genomförda. Uppföljningen visar samtidigt att flera aktiviteter inte har fått full effekt och att vissa uppdrag behöver kompletteras eller förstärkas för att kunna uppnå avsedda resultat. Detta framgår särskilt inom områden som rör ekonomistyrning och genomförandet av verksamhetsnära omställningsinsatser.

Den ekonomiska redovisningen för april för regionstyrelsens verksamhetsområde redovisas att verksamhetens nettokostnader uppgår till –566,4 mkr, vilket är 163,2 mkr bättre än budget. Avvikelsen förklaras främst av lägre pensionskostnader inom regiongemensamt samt högre riktade statsbidrag och EU-bidrag än budgeterat. Rapporten innehåller även en genomgång av bruttokostnader, intäkter, personalrelaterade kostnader samt åtgärder

som beslutats för att bromsa kostnadsutvecklingen, såsom restriktivitet i anställningar och inköp.

I tertialrapporten per april redovisade regionstyrelsen en sammanlagd ekonomisk effekt av de resultatförbättrande åtgärderna om 1,3 miljoner kronor för perioden januari–april. Effekten kommer främst från minskade kostnader för forskningsmedel och verksamhetsundersökningar samt vissa åtgärder inom regiondirektörens mandat. Rationaliseringar i form av restriktivitet vid inköp och konsultanvändning gav stora kostnadsminskningar, men dessa redovisades inte som direkta resultatförbättringar utan som en del av kostnadsutvecklingen i stort. Flera planerade åtgärder gav ännu ingen effekt, bland annat praktikplatser, strategiska projekt kopplade till inköpsprocessen och effektivare administration, vilka befann sig i uppstart eller inte påbörjats.

Delårsrapport per augusti

Regionstyrelsens uppföljning av förvaltningsområdet per augusti 2025 visar att arbetet med aktiviteter och uppdrag fortgår enligt plan inom majoriteten av målområdena. Av totalt 29 uppdrag bedöms de flesta som pågående eller delvis genomförda, medan några uppdrag är helt genomförda, främst inom områdena regional utveckling och kultur. Sammantaget bedöms måluppfyllelsen för uppdragen som delvis uppfylld.

Även de kortsiktiga nyckeltalen följs upp i delårsrapporten. För regionstyrelsens förvaltningsområde uppnås flera nyckeltal, såsom kostnadsutveckling för läkemedel, medan andra endast delvis uppfylls eller inte uppnås, exempelvis bruttokostnads- och nettokostnadsutvecklingen. Sammantaget visar uppföljningen att flera nyckeltal utvecklas i rätt riktning, men att ett flertal fortfarande kräver ytterligare insatser för att nå de fastställda målen.

Den ekonomiska uppföljningen per augusti för regionstyrelsens förvaltningsområde visar på fortsatt positiv budgetavvikelse. Verksamhetens nettokostnader uppgår till -1 213,1 mkr, vilket är 235,5 mkr bättre än budget. Även här förklaras avvikelsen huvudsakligen av lägre pensionskostnader inom regiongemensamt och högre bidragsintäkter samt lägre kostnader för konsulter och flera stödverksamheter. Delårsrapporten följer samma struktur som tertialrapporten och innehåller motsvarande analys av kostnadsutveckling, nyckeltal och resultatförbättrande åtgärder.

Den ackumulerade effekten av resultatförbättrande åtgärder uppgår till 2,6 miljoner kronor, vilket innebär en ökning men fortsatt begränsat genomslag jämfört med plan. Liksom i april kom de faktiska besparingarna främst från forskningsmedel, verksamhetsundersökningar och åtgärder inom regiondirektörens mandat. Åtgärder inom strategiska utvecklingsprojekt hade ännu inte gett någon ekonomisk effekt. Sammantaget visar delårsrapporten att vissa kortsiktiga besparingar uppnåtts, men att flera större åtgärder inte levererat den förväntade effekten under perioden.

8.2.2 Uppföljning av Hälsovalet

Under 2025 har regionstyrelsen fortsatt att följa upp Hälsovalet, vårdval medicinsk fotvård och vårdval allmäntandvård enligt samma modell som tidigare år. Uppföljningen har främst skett genom den årliga sammanställningen av vårdgivarnas verksamhetsberättelser, vilka redovisas i ett samlat årsbokslut. Årsbokslutet behandlades av regionstyrelsen den 26 mars 2025, där årsrapporten för Hälsovalet 2024 samt motsvarande sammanställningar för vårdvalen godkändes. Uppföljningen genomfördes enligt gällande förfrågningsunderlag och lagstiftning och omfattade även verksamheter inom den nationella taxan.

Under 2025 fortsatte styrelsen även löpande uppföljning av Hälsovalet genom politiskt råd för beredning av ersättningsmodeller, listningsbegränsningar och uppföljningsfrågor.

Vid flera tillfällen under året behandlade regionstyrelsen även initiativärenden om transparens, förutsägbarhet och översyn av avtalsvillkor i Hälsovalet, vilka hanterades inom ordinarie process inför kommande revidering av förfrågningsunderlaget.

Vid årets slut tog regionstyrelsen del av information om avtal och uppföljning inom vårdvalen genom anmälda delegationsbeslut, bland annat avtal inom medicinsk fotvård och allmäntandvård för barn och unga. Vid styrelsens sammanträde den 9 december 2025 noterades också att styrelsen följt upp vårdval som en del av styrelsens fördjupningar. Då gjordes även uppföljning av arbetet i det politiska rådet för vårdval.

Sammanfattningsvis visar protokollen att regionstyrelsen under 2025 har följt upp Hälsovalet genom det årliga årsbokslutet, löpande behandling av vårdvalsfrågor samt återkommande dialoger och anmälda beslut inom ramen för delegation.

8.2.3 Styrelsens arbetsgivaransvar

I januari behandlades arbetstidsfrågor genom beslut om dispens för ambulanshelikopter- verksamheten, vilket möjliggjorde fortsatt beredskap vid bemanningsutmaningar. Samma månad fastställde styrelsen även reviderade regler för extraersättningar inom hälso- och sjukvården för perioden 1 februari 2025–31 januari 2026. Reglerna tydliggjorde när extraersättningar får användas och bidrog till en mer strukturerad hantering kopplad till bemanningsläget. Styrelsen följde även upp kompetensförsörjning och konstaterade att området krävde fortsatta insatser.

Under hösten återkom frågor om bemanningskostnader. I december beslutade styrelsen om nya regler för extraersättningar för perioden 1 februari 2026–31 januari 2027.

Sammanfattningsvis framgår styrelsens arbetsgivaransvar genom beslut om arbetstidsdispenser, reglering av extraersättningar, uppföljning av bemanningsprocesser och hantering av kompetensförsörjningsfrågor under 2025.

8.2.4 Styrelsens uppföljning av uppdraget som medelsförvaltare

Regionstyrelsen har under 2025 fortsatt att ta emot rapportering om tillgångs- och skuldförvaltningen, men protokollen visar att den månatliga rapporteringen av pensionsmedlens portfölj- och riskrapporter även detta år har varit fördröjd. Vid sammanträdet i januari redovisades exempelvis rapporterna för oktober–december 2024, vilket visar att uppföljningen inte skett i takt med den aktuella marknadsutvecklingen. Motsvarande eftersläpning kvarstod under året, då rapporterna för januari–oktober 2025 anmälades samlat och med flera månaders fördröjning.

Styrelsen har löpande informerats om delegationsbeslut rörande köp och försäljning av fonder samt upplåning via Kommuninvest, där ett betydande lånebehov om upp till 300 miljoner kronor redovisats för att säkerställa likviditeten. Styrelsen har även fått återkommande ekonomiska rapporter där värdeförändringar i pensionsportföljen och påverkan från börsvolatilitet, räntesvängningar och valutautveckling redovisats. De risker som identifierades i den sista rapporten för 2024, bland annat ökad marknadsvolatilitet och fallande räntor, noterades av styrelsen men har inte lett till några dokumenterade åtgärdsbeslut.

I tertialrapporten per april och delårsrapporten per augusti ingår finansiella analyser som täcker resultatpåverkan från orealiserade värdeförändringar, utvecklingen av pensionskostnader samt lånebehov och likviditet.

Styrelsen behandlade även revisorernas granskning av finansförvaltningen, som rekommenderade tydligare ansvarsfördelning för riskkontrollfunktionen och en årlig översyn av

finansreglementet. Ett svar antogs, men protokollen visar inga ytterligare beslut om att förändra arbetssättet eller förstärka riskkontrollen under året.

Sammantaget framgår att styrelsen har fått den rapportering som krävs enligt finansreglementet, men att uppföljningen fortsatt karaktäriseras av fördröjd rapportering och frånvaro av dokumenterade beslut kopplade till de finansiella risker som redovisats. Styrelsen har därmed utfört rapporteringsdelen av sitt uppdrag som medelsförvaltare, men protokollen ger inte stöd för att riskinformation använts aktivt i styrningen av tillgångs- och skuldförvaltningen.

8.2.5 Långsiktig fastighetsutvecklingsplan

Arbetet med den långsiktiga fastighetsutvecklingsplanen för Östersunds sjukhus har fortsatt under 2025 i enlighet med den inriktning som beslutades 2024. Regionstyrelsen har etablerat en politisk arbetsgrupp och integrerat fastighetsplaneringen i lokalförsörjningsprocessen, inklusive löpande rapportering och prioritering av ärenden. I september 2025 beslutade styrelsen att påbörja fördjupade förstudier för nybyggt sjukhus, ombyggnation av befintliga sjukhusdelar och psykiatrins lokalbehov, med slutredovisning senast januari 2027. Ett strategiskt fastighetsförvärv, Getingen 11, genomfördes också som del av den långsiktiga lokalstrategin och möjliggör omflyttningar kopplade till utvecklingsplanen. Sammantaget visar protokollet att arbetet har gått vidare med både organisatoriska och konkreta åtgärder under 2025.

8.2.6 Ärenden kopplade till regionfullmäktige

En av styrelsens huvuduppgifter är att bereda och yttra sig över ärenden som ska vidare för ställningstagande i regionfullmäktige vilket innebär att även andra nämnders förslag till fullmäktige ska passera regionstyrelsen, med vissa undantag som revisionsberättelsen och beredning av revisorernas budget.

Genomgången av regionfullmäktiges protokoll för perioden november 2024 till november 2025 visar att sammanfattningsvis att regionfullmäktige under den aktuella perioden inte har fattat några beslut som saknar beslutsförslag från behörig instans. Alla ärenden som ska beredas av regionstyrelsen har föregåtts av ett beslutsförslag från styrelsen, och ärenden som ska beredas av annan nämnd eller av fullmäktiges presidium hanteras i enlighet med gällande regelverk. Granskningen visar därmed att beredningskravet enligt kommunallagen har uppfyllts i samtliga relevanta beslut.

Motioner

Granskningen visar att de motioner som regionfullmäktige beslutade om under perioden hade beretts inom ett år från att de väcktes, vilket uppfyller kommunallagens krav. Motionen om klimatomställning väcktes den 7 juni 2024 och avgjordes den 11 februari 2025, medan motionen om demensvård väcktes den 4 mars 2024 och avgjordes vid samma sammanträde. Båda motionerna behandlades alltså inom ettårsfristen. Övriga motioner var ännu under beredning och låg därmed fortfarande inom tillåten tidsram.

8.2.7 Delegationsbeslut och protokoll

Återrapportering av delegationsbeslut

En återrapportering av delegationsbeslut har skett vid samtliga ordinarie sammanträden. Protokollen för anmälan av delegationsbesluten hänvisar till diarienummer och dokumentnummer i diariet för aktuell handling.

En stickprovskontroll visar att delegationsbesluten i huvudsak är fattade och återrapporterade i enlighet med gällande delegationsbestämmelser. Dock framkommer i stickprovet felaktiga hänvisningar till delegationsbestämmelserna.

Protokoll

Regionstyrelsen har haft 10 sammanträden, varav två extra sammanträden varav ett var extra sammanträde för yttrande inför ansvarsprövningen. Styrelsens protokoll har i huvudsak signerats digitalt under året och justerats i enlighet med kommunallagens bestämmelser och styrelsens reglemente. Protokollet från 28:e april signerades först 19:e maj vilket överstiger tiden för när justering ska ske. Protokollen har haft en obruten paragrafserie.

Bedömning

- Vi bedömer att regionstyrelsen har haft en uppföljning och rapportering i enlighet med styrmodellen.

8.3 MÅLUPPFYLLELSE

8.3.1 Mål för verksamhet och ekonomi inom förvaltningsområdet

Revisionsfråga: När nämnden beslutade mål?

Måluppfyllelsen varierar mellan målområdena. Flera av de kortsiktiga nyckeltalen uppnår inte sina målvärden. Dit hör bland annat andelen genomförda riktade hälsosamtal, som når 13 procent mot ett mål på 30 procent, och två av nyckeltalen inom IT-säkerhet, där utfallen ligger på 60 respektive 13 procent mot ett mål på 70 procent. Även flera miljörelaterade nyckeltal ligger under målvärdena, i synnerhet energianvändning i regionens egna lokaler och minskningen av koldioxidutsläpp från tjänsteresor. Samtidigt uppfylls vissa av nyckeltalen, bland annat återvinningsgraden som når sitt mål på 42 procent.

När det gäller uppdragen visar årsredovisningen att de flesta uppdrag är antingen genomförda eller pågående enligt plan. Detta gäller exempelvis uppdragen inom hälso- och sjukvården, tandvården, kultur och det regionala utvecklingsansvaret. Ett fåtal uppdrag avviker, däribland genomgången av hyreskontrakt och energianvändning i hyrda lokaler, som är försenad. Överlag bedöms dock uppdragens genomförande ligga i linje med planeringen.

De finansiella målen på regionnivå uppvisar blandade resultat. Kassalikviditet och skuldsättningstak uppnås medan soliditet, bruttokostnadsutveckling, nettokostnadsutveckling och leverantörstrohet inte når sina målvärden.

Bedömning

- Vi bedömer att regionstyrelsen under 2025 har en delvis tillfredsställande måluppfyllelse.

Regionstyrelsen har särskilt en god måluppfyllelsen inom sitt förvaltningsområde och i fråga om det ekonomiska resultatet samtidigt finns betydande utmaningar i att uppnå flera av de kortsiktiga nyckeltalen och finansiella målen, särskilt de som rör kostnadsutveckling, miljö och IT-säkerhet.

Flera nyckeltal och uppdrag inom ekonomi, IT-säkerhet, miljö och verksamhetsutveckling uppnås inte. Endast en mindre del av målen uppfylls fullt ut, medan många är delvis eller inte alls uppnådda. Bristerna beror främst på att flera mål saknar tydliga målvärden och mätbara kriterier, vilket försvårar uppföljning och bedömning av resultat.

8.3.2 Ekonomiskt resultat inom förvaltningsområdet

Revisionsfråga: Har nämnden ett ekonomiskt resultat förenligt med budget?

Regionstyrelsens ekonomiska resultat när det gäller förvaltningsområdet för 2025 är väsentligt bättre än budget. De totala nettokostnaderna uppgår till -1 860,5 miljoner kronor jämfört med en budget på -2 181,8 miljoner kronor, vilket motsvarar en positiv avvikelse på 321,3 miljoner kronor. Resultatet är därmed förenligt med budget och påverkas framför allt av lägre pensionskostnader, högre riktade statsbidrag och kostnadsbegränsande åtgärder.

Bedömning

- Vi bedömer att det ekonomiska resultatet när det gäller regionstyrelsens förvaltningsområde är förenligt med budget.

8.4 UPPFÖLJNING AV EKONOMIN PÅ REGIONÖVERGRIPANDE NIVÅ UTIFRÅN STYRELSENS LEDANDE STÄLLNING

Regionstyrelsen har enligt kommunallagen ansvar för att ha överblick över hela förvaltningen och utöva uppsikt över övriga nämnder. I styrelsens uppföljningsplan anges att styrelsen löpande ska följa utvecklingen i frågor som påverkar regionens verksamhet och ekonomi, analysera konsekvenser av förändringar i omvärld och organisation samt vid behov initiera åtgärder som stödjer ändamålsenlig styrning och en hållbar ekonomisk utveckling.

Av regionstyrelsens protokollföring framkommer att fokus för uppföljning av ekonomi varit på regionövergripande nivå. Regionens ekonomiska situation under 2025 formades i hög grad av resultatet för 2024, som uppgick till -494 miljoner kronor och präglades av negativ soliditet samt kostnader som översteg budget.

Helårsprognosen för 2025 har under året varierat enligt tabellen nedan:

Upprättad prognos, månad	Prognos för helår, Region JH (mkr)
Februari	Ingen prognos
Mars	-330
April, tertialrapport	-330
Maj	-330
Juni	-330
Augusti, delårsrapport	-420
September	-420
Oktober	-420
November	-420

Under det första kvartalet kvarstod den negativa utvecklingen. I mars uppgick verksamhetsresultatet före finansiella poster till -35 miljoner kronor och resultatet efter finansiella poster till -170 miljoner kronor, påverkat av både orealiserade värdoförändringar och höga

personalkostnader. Likviditeten bedömdes samtidigt kräva nyupplåning på cirka 200 miljoner kronor, och helårsprognosen reviderades till -330 miljoner kronor.

Tertialrapporten i april visade fortsatt ökade kostnader, särskilt avseende inhyrd personal och köpt vård. Verksamhetsresultatet minskade till -49 miljoner kronor, och resultatet efter finansiella poster till -239 miljoner kronor. Orealiserade förluster fortsatte att belasta ekonomin och likviditeten försämrades ytterligare. Investeringsprognosen sänktes i syfte att begränsa lånebehovet. Helårsprognosen kvarstod dock vid -330 miljoner kronor.

Under våren och försommaren framkom att strukturella kostnadsökningar bestod. Hälso- och sjukvårdsnämnden redovisade betydande underskott, och regionen bedömde att tidigare års negativa resultat inte kunde återställas inom ordinarie tidsram.

I juni fastställde regionfullmäktige regionplanen för 2026–2028. Planen visade att ekonomin även framöver bedömdes präglas av höga kostnader, oförändrad skattesats och omfattande upplåningsbehov. Fullmäktige beslutade i samband med detta att regionstyrelsen och samtliga nämnder skulle prioritera och genomföra effektiva verksamhetsförändringar för att budgeten skulle kunna hållas, och att en samlad plan för detta skulle återredovisas till fullmäktige i november.

Delårsrapporten i augusti visade ytterligare försämring. Verksamhetsresultatet före finansiella poster uppgick till -17 miljoner kronor, medan resultatet efter finansiella poster uppgick till -191 miljoner kronor, motsvarande 91 miljoner kronor sämre än budget. Personalkostnader, köpt vård och kostnader för sjukvårdsmaterial fortsatte att öka. Pensionskostnaderna hade minskat jämfört med föregående år, men detta var inte tillräckligt för att förbättra helhetsbilden. Intäkterna ökade genom riktade statsbidrag, men helårsprognosen försämrades till -420 miljoner kronor och låneskulden bedömdes vid årets slut uppgå till 590 miljoner kronor.

Under hösten kvarstod den negativa resultatutvecklingen. I september redovisades ett verksamhetsresultat på -74 miljoner kronor före finansiella poster och -246 miljoner kronor efter finansiella poster, fortsatt påverkat av marknadsrelaterade orealiserade förluster. Mot denna bakgrund beslutade regionstyrelsen att föreslå regionfullmäktige att tillsätta en fullmäktigeberedning med uppdrag att analysera och föreslå åtgärder för en långsiktigt hållbar ekonomi. Vid fullmäktiges sammanträde i november beslutades att ge regionstyrelsen i uppdrag att ta fram reglemente, direktiv, tidsplan och finansiering för en sådan fullmäktigeberedning.

Under året beslutade regionstyrelsen om flera kostnadsbegränsande åtgärder, bland annat inköpsstopp, anställningsstopp, skärpt prövning av kostnadsdrivande områden samt justeringar i vissa ersättningsmodeller. Protokollen visar att dessa åtgärder haft begränsat genomslag på verksamhetens totala kostnadsutveckling. Prognoserna har fortsatt att visa betydande avvikelser mot budget, särskilt inom hälso- och sjukvården. Strategin Färdplan 2030 har lyfts fram som vägledande för det långsiktiga ekonomiska arbetet, men saknar formellt politiskt beslut, vilket påverkar tydligheten i styrkedjan och försvårar uppföljningen.

Regionstyrelsen har återkommande begärt att regiondirektören ska ta fram nya åtgärdsförslag när tidigare beslutade insatser inte bedömts ge tillräcklig effekt. Oppositionen har lagt fram alternativa förslag, men dessa har i regel avslagits. Protokollen visar inte att regionstyrelsen prövat ytterligare strategiska vägval utöver de åtgärder som redan beslutats.

Sammantaget visar granskningen att regionstyrelsen under 2025 fattat beslut om flera åtgärder och följt upp den ekonomiska utvecklingen, men att insatserna inte varit tillräckliga för att påverka den ekonomiska utvecklingen i den omfattning som regionen hade be-

hov av. Kostnadsutvecklingen har fortsatt att avvika från budget, och den långsiktiga planeringen har saknat formellt förankrade styrdokument och detaljerade åtgärdsplaner med tydliga indikatorer.

Yrkanden

Under året har oppositionens företrädare återkommande lämnat yrkanden kopplade till den ekonomiska redovisningen, ofta med förslag om revideringar, genomlysningar, skärpta åtgärder eller tillsättande av en fullmäktigeberedning. Regionstyrelsen har i samtliga fall avslagit yrkandena och i stället följt regiondirektörens förslag i de ekonomiska ärendena. Besluten har regelbundet lett till reservationer från de partier som framfört yrkandena. Mot slutet av året beslutar styrelsen att inrätta en fullmäktigeberedning. Genomgången visar att oppositionen flera gånger framfört alternativa åtgärdsförslag medan regionstyrelsen konsekvent valt att hålla fast vid ordinarie process och föreslagen inriktning.

Bedömning

- Vi bedömer att regionstyrelsens uppföljning av ekonomin på regionövergripande nivå och vid behov initiera åtgärder inte varit tillräckligt effektiv.

Styrelsen har visserligen fått löpande rapporter om det ekonomiska läget, men när ekonomin försämrades under året ledde detta inte till tillräckliga beslut om nya åtgärder eller förändrad inriktning. De ekonomiska prognoserna visade tidigt och återkommande på ökande underskott, men trots detta fattades få beslut som kunde påverka utvecklingen.

Vi rekommenderar styrelsen att stärka sitt arbete med den regionövergripande ekonomin genom att säkerställa att försämrade prognoser och återkommande underskott omedelbart leder till beslut om konkreta och tidsatta åtgärder. Styrelsen bör också pröva alternativa eller mer kraftfulla lösningar när beslutade åtgärder inte ger avsedd effekt

8.5 GENOMFÖRANDE AV UPPSIKTSPLIKTEN

Uppsikten under året har i huvudsak avsett hälso- och sjukvårdsnämnden, då nämnden redovisat återkommande och betydande budgetavvikelser. I maj beslutade regionstyrelsen att nämnden skulle omfattas av särskild bevakning. Beslutet innebar att nämndens presidium skulle delta vid samtliga styrelsesammanträden under 2025 och månadsvis redovisa effekterna av beslutade resultatförbättrande åtgärder samt planerade insatser. Beslutet innehöll inte krav på specifika åtgärder eller på ekonomiska effekter inom en given tidsperiod.

Vid dialogen i augusti redovisade nämnden sin ekonomiska månadsrapport per juni. Nämnden uppgav att de beslutade åtgärderna ännu inte gav någon samlad positiv effekt och att de ingick i ett längre omställningsarbete, men inte var tillräckliga för att nå en ekonomi i balans.

I september och i samband med behandlingen av delårsrapporten per augusti redovisades ett ackumulerat underskott på -305 miljoner kronor och en prognos på -500 miljoner kronor för helåret. Kostnadsavvikelserna avsåg bland annat egen och inhyrd personal, köpt vård och andra verksamhetskostnader. Nämnden bedömde att en budget i balans inte kunde nås under 2025. För att uppnå budgetnivå skulle nettokostnaderna behöva minska med 96 miljoner kronor per månad under årets resterande del, vilket bedömdes inte vara möjligt.

I samband med delårsrapporten gav regionstyrelsen hälso- och sjukvårdsnämnden i uppdrag att ta fram en fördjupad analys av ytterligare åtgärder inför 2026, att återrapporteras

i november. Styrelsen beslutade samtidigt att föreslå regionfullmäktige att tillåta nämnden att redovisa underskott för 2025.

Vid återredovisningen i november behandlade regionstyrelsen nämndens förslag, som bland annat bestod av tillfälliga justeringar inom hälsovalet och frågor om kostnadstäckning. Styrelsen bedömde att förslagen hade liten eller osäker ekonomisk effekt och beslutade att de skulle hanteras inom den ordinarie processen för revidering av förfrågningsunderlaget inför Hälsoval 2027. Nämnden föreslog även att styrelsen skulle överväga åtgärder för ökade skatteintäkter. Styrelsen konstaterade att sådana åtgärder är långsiktiga och beslutade att föra frågan vidare i det fortsatta politiska arbetet. Ett yrkande om att begränsa arbetet till åtgärder utan skatthöjning avslogs efter votering. Inga åtgärder med omedelbar effekt för 2025 beslutades.

Vid dialogen i november redovisades nämndens månadsrapport per september, där underskottet hade fördjupats till -362 miljoner kronor och en fortsatt prognos på -500 miljoner kronor. Nämnden informerade även om försämrade ekonomiska förutsättningar inför 2026. Regionstyrelsen noterade redovisningen utan att besluta om nya styrningsåtgärder.

I december redovisades månadsrapporten per oktober, med ett utfall på -427 miljoner kronor och en oförändrad helårsprognos på -500 miljoner kronor. Även denna redovisning noterades utan beslut om styrning eller inriktning av åtgärder.

Sammanfattningsvis har regionstyrelsen följt nämndens ekonomi löpande och initierat vissa uppdrag. Under året har styrelsen dock huvudsakligen noterat redovisningar utan att fatta beslut om åtgärder vid de tillfällen då nämndens prognoser försvagades eller underskotten ökade.

Utöver detta har styrelsen under 2025 utövat uppsikt över regionens bolag och externa organisationer enligt kommunallagen 6 kap. 9 §. Den samlade uppsiktspliktsrapporten behandlades och godkändes, och verksamheterna bedömdes vara förenliga med fastställda kommunala ändamål. Inga avvikelser noterades och inga åtgärder föreslogs till fullmäktige.

Bedömning

- Vi bedömer att regionstyrelsen har utövat sin uppsiktsplikt men inte på ett helt tillfredsställande sätt.

När det gäller styrelsens uppsiktsplikt har styrelsen tagit del av omfattande rapportering om hälso- och sjukvårdsnämndens ekonomi, men återkommande och ökande underskott har främst noterats utan att leda till styrande beslut eller tydliga krav på åtgärder. De åtgärder som initierats har varit få, saknat tidsramar och har inte följts upp utifrån faktisk effekt.

Vi rekommenderar styrelsen att stärka sin utövning av uppsiktsplikten genom att säkerställa att ekonomiska avvikelser och försämrade prognoser omedelbart leder till tydliga och skriftligt dokumenterade krav på åtgärder från berörda nämnder, särskilt hälso- och sjukvårdsnämnden. Styrelsen bör besluta om konkreta och tidsatta åtgärdsuppdrag och följa upp både genomförandet och den faktiska effekten av vidtagna insatser.

8.6 REGIONSTYRELSENS ARBETE MED INTERNKONTROLLPLAN

Revisionsfråga: Har nämnden bedrivit ett systematiskt arbete med risker utifrån en fastställd internkontrollplan?

Kommunallagen anger att styrelsen ska säkerställa en tillräcklig intern kontroll. Enligt regionens reglemente ansvarar regionstyrelsen för att bedöma om den interna kontrollen

är ändamålsenlig, fastställa övergripande arbetssätt och redovisa sin bedömning i årsredovisningen. Reglementet kräver att arbetet baseras på riskanalys, planerade åtgärder och regelbunden uppföljning.

Under 2025 har regionstyrelsen tagit del av återkommande rapportering i tertial- och delårsrapporterna, där nämnderna redovisat risker, åtgärder och status för sina internkontrollplaner. Styrelsen har även behandlat resultat från revisionsgranskningar, bland annat av finansförvaltningen och hantering av bisysslor, samt beslutat om kompletterande åtgärder. Detta följer reglementets krav på uppföljning och hantering av identifierade brister.

Regionstyrelsen har antagit en egen internkontrollplan och följt upp den genom tertial- och delårsrapporteringen. Protokoll visar att åtgärder beslutats inom områden som ekonomistyrning, bemanning och uppföljning av externa rekommendationer. Dessa moment uppfyller de formella krav som gäller.

Den fördjupade granskningen av den interna kontrollen visar att regionstyrelsens arbete med internkontrollplanen genomförs formellt men begränsas av flera strukturella brister. Riskhanteringen bedrivs i separata spår, vilket innebär att risker inte samlas och värderas utifrån en gemensam modell. Ansvaret för att uppdatera riktlinjen för intern styrning och kontroll är otydligt och det saknas en sammanhållen struktur för riskrapportering. Avsaknaden av tydliga och enhetliga kriterier gör att risknivåer och åtgärder bedöms olika i organisationen.

Risk- och väsentlighetsanalysen är genomförd men har begränsad omfattning, vilket gör att vissa riskområden inte fångas i internkontrollplanen. Kopplingen mellan risker och planerade åtgärder framgår inte alltid tydligt och uppföljningen redovisar främst om åtgärder genomförts, snarare än deras effekt.

Regionstyrelsen godkänner uppföljningarna av internkontrollplanen, men utvecklar sällan åtgärdsförslag vidare. Behov och brister hanteras ofta genom separata ärenden snarare än genom att justera internkontrollplanen. Sammantaget innebär detta att den interna kontrollen inte fullt ut integreras i styrningen och att genomslaget i verksamheten därmed blir begränsat.

Granskningarna av Ekonomisk strategi och planering och Målstyrning visar också på brister i den interna kontrollen. Inom ekonomisk strategi och planering saknas i vissa delar en samlad uppföljningsstruktur, och kopplingen mellan resultat och åtgärdsbeslut är inte alltid tydlig. Granskningen av målstyrningen visar brister i styrkedjan samt otydliga mål och indikatorer, vilket begränsar möjligheterna till systematiska kontroller och tydlig koppling mellan risker, åtgärder och uppföljning.

Uppföljning av beslutade uppdrag

En del i den interna kontrollen är att ha kontroll över de uppdrag som styrelsen beslutat om. En samlad uppföljning av status för uppdrag till regiondirektören genomfördes vid mötet i augusti där det framgår att arbetet till övervägande del pågår enligt plan.

Bedömning

- Regionstyrelsen har delvis bedrivit ett systematiskt arbete med risker utifrån internkontrollplanen.

Den formella planen och uppföljningarna finns, men riskarbetet präglas av otydliga ansvarsförhållanden, separerade riskspår, avsaknad av gemensamma bedömningskriterier och en uppföljning som fokuserar på genomförande snarare än effekt. Helårsbedömning saknas. Motsvarande brister noterades även i granskningarna för 2024 och 2023, vilket visar att arbetet ännu inte är tillräckligt systematiskt eller integrerat i styrningen.

Vi rekommenderar styrelsen att stärka internkontrollen genom att samla riskhanteringen i en gemensam och tydligt strukturerad modell. Det innebär att ansvar ska vara klart definierade och att samma kriterier ska användas för att bedöma risker och åtgärder i hela organisationen. Styrelsen bör dessutom följa upp åtgärder utifrån deras faktiska effekt.

8.6.1 Vidtagna åtgärder utifrån föregående års granskning

Revisionsfråga: Har nämnden vidtagit åtgärder utifrån föregående års grundläggande granskning?

Vid föregående års grundläggande granskning lämnades ett antal rekommendationer.

I tabellen nedan redovisas i vilken grad nämnden vidtagit åtgärder.

Rekommendation	Vidtagen åtgärd
Regionstyrelsen bör utveckla tydliga indikatorer och mätbara mål.	Arbetet med mätbara mål är ännu otillräckligt. Riskanalys och koppling mellan uppdrag, risker och åtgärder är fortsatt bristfällig.
Uppföljningar bör dokumenteras skriftligt för att stärka insyn och intern kontroll.	Uppföljningar är dokumenterade i ett samlingsärende.
Styrelsen bör fokusera på de största ekonomiska utmaningarna och vidta riktade åtgärder.	Ekonomiska uppföljningar fokuserar främst på regionövergripande nivå. Riktade åtgärder beslutades inte trots stora underskott för regionen.
Styrelsen bör följa upp och utvärdera effekten av åtgärder samt besluta om fler vid behov.	Uppföljningar redovisar genomförande snarare än effekt. Kriterier för effektbedömning saknas och nya åtgärder beslutas sällan.
Regionstyrelsen bör utveckla intern kontroll och följa tillämpningsanvisningarna.	Internkontrollplanen följs formellt men brister kvarstår: otydliga ansvar, begränsad riskanalys, avsaknad av helårsbedömning och svag integrering i styrningen.

Bedömning

- Vi bedömer att styrelsen endast delvis har vidtagit åtgärder utifrån föregående års granskning. Centrala brister kvarstår, bland annat otillräckliga åtgärder vid ekonomiska avvikelser och en intern kontroll som fortfarande präglas av otydliga ansvar och begränsad riskanalys. Sammantaget har åtgärderna inte fått tillräcklig effekt.

8.6.2 Nämndens interna kontroll

Tabellen nedan visar de fördjupade granskningar som revisorerna för år 2025 genomförde inom styrelsen/nämndens ansvarsområde.

Fördjupad granskning	lakttagelse
----------------------	-------------

Granskning av intern kontroll, Rev/19/2025	Internkontrollarbetet är formellt korrekt men hämmas av otydliga ansvarsförhållanden, separata riskspår och avsaknad av gemensamma kriterier. Riskanalysen är begränsad och vissa risker fångas inte upp. Kopplingen mellan risker och åtgärder är otydlig och uppföljningen visar främst genomförande, inte effekt.
Granskning av målstyrning Rev/33/2025	Brister i styrkedjan och otydliga mål begränsar möjligheterna till systematiska kontroller.
Granskning av ekonomisk strategi och planering Rev/9/2025	Granskningen visade att det saknas i vissa delar en samlad uppföljningsstruktur, och kopplingen mellan resultat och åtgärdsbeslut är inte alltid tydlig.

8.7 BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Vi bedömer att regionstyrelsen under 2025 endast delvis har säkerställt en ändamålsenlig verksamhet, en ekonomi i balans och en tillräcklig intern kontroll. Trots återkommande uppföljningar och ett positivt resultat inom styrelsens eget förvaltningsområde kvarstår betydande brister.

Målen är ofta otydliga eller svårbedömda, den regionövergripande ekonomin utvecklas negativt och styrelsens åtgärder har inte haft tillräcklig effekt. Uppsikten över hälso- och sjukvårdsnämnden har inte utövats med tillräcklig styrkraft trots återkommande underskott. Den interna kontrollen är inte tillräckligt samordnad och riskhanteringen saknar enhetlighet.

Bedömningen grundas på följande:

Revisionsfråga	Svar	Kommentar
Styrning, uppföljning och kontroll		
Har nämnden antagit en plan med budget för verksamhetsåret?	Ja	Plan och budget har fastställts enligt styrmodellen och anmälts till fullmäktige. [
Tydliggör planen nämndens prioriteringar utifrån fullmäktiges övergripande mål?	Delvis	Nyckeltal och uppdrag finns, men flera saknar målvärden och tydliga kriterier, vilket begränsar styrningen.
Har nämnden haft en regelbunden uppföljning och rapportering i enlighet med styrmodellen?	Delvis	Uppföljningar genomförs.
Har nämnden fattat beslut om åtgärder vid avvikelser från plan och budget?	Delvis	Avvikelse har noterats men sällan lett till styrande åtgärdsbeslut, särskilt vid ökande underskott i hälso- och sjukvårdsnämnden

Har regionstyrelsen utövat sin uppsiktsplikt på ett tillfredsställande sätt	Nej	Styrelsen har tagit del av återkommande rapportering men sällan beslutat om styrande åtgärder trots ökande underskott, särskilt inom hälso- och sjukvårdsnämnden. Uppsikten har därmed inte haft tillräcklig styrkraft.
Har nämnden bedrivit ett systematiskt arbete med risker utifrån en fastställd internkontrollplan?	Delvis	Internkontrollplanen följs formellt, men riskhanteringen är splittrad och saknar gemensamma kriterier och helårsbedömning.
Har nämnden vidtagit åtgärder utifrån föregående års grundläggande granskning?	Delvis	Åtgärder har påbörjats, men centrala brister består, bl.a. mätbarhet, dokumentation och uppföljning av effekter.
Måluppfyllelse		
När nämnden beslutade mål?	Delvis	Flera mål uppnås, men många kortsiktiga nyckeltal och finansiella mål uppfylls inte och saknar tillräcklig mätbarhet
Har nämnden ett ekonomiskt resultat förenligt med budget?	Ja	Det ekonomiska resultatet inom styrelsens förvaltningsområde är väsentligt bättre än budget.

Vi rekommenderar regionstyrelsen att:

- Utveckla sin styrning genom att säkerställa att mål, nyckeltal och uppdrag är mätbara och kopplade till tydliga kriterier. Uppföljningen behöver stärkas genom att muntliga redovisningar konsekvent dokumenteras skriftligt och att analyserna tydligare används som underlag för styrande beslut. Vid ekonomiska avvikelser bör styrelsen omedelbart besluta om konkreta och tidsatta åtgärdsuppdrag och följa upp deras faktiska effekt, särskilt gentemot hälso- och sjukvårdsnämnden.
- Arbetet med internkontrollplanen behöver samordnas och struktureras genom tydliga ansvarsfördelningar, gemensamma bedömningskriterier och en årlig helhetsbedömning av internkontrollens tillräcklighet. Styrelsen bör också stärka sin uppsiktsplikt genom att systematisera dokumentationen av uppföljningar och säkerställa att återkommande underskott leder till styrande beslut och alternativa åtgärdsförslag.

9 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 rekommendationer.

10 UNDERTECKNANDE

Projektledare:



Jan-Olov Undvall
Certifierad kommunal revisor

Kvalitetssäkring:



Leif Gabrielsson
Revisionsdirektör