



Regionens revisorer

Jan-Olov Undvall
Certifierad kommunal revisor
Tfn: 063-14 75 24

Regionstyrelsen

Granskning av ekonomisk strategi och planering

Regionens revisorer har genom revisionskontoret granskat om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har en tillfredsställande styrning, uppföljning och kontroll av det finns en ekonomisk planering och strategi för en ekonomi i balans. Granskningen utgår från kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning.

Vår samlade bedömning är att regionstyrelsen har initierat ett omfattande arbete för att hantera den ekonomiska obalansen. Färdplan 2030 utgör ett strategiskt ramverk med flera utvecklingsinriktade insatser, och har bidragit till ökad koordinering och ett mer systematiskt arbetssätt. Verktyg som förändringsstrategin och utvecklingsmodellen har stärkt ledning, samverkan och ansvarsfördelning.

Samtidigt konstaterar vi att styrningen brister i flera väsentliga avseenden. Den centrala strategin, Färdplan 2030, saknar formellt politiskt beslut och är inte diari-eförd som ett eget ärende. Därmed uppfyller den inte kommunallagens krav på en plan för reglering av negativt balanskravsresultat och kan inte heller betraktas som ett formellt styrdokument. Färdplanen bygger ofta på antaganden om full effekt, och det saknas en samlad plan med ekonomiska beräkningar och tydliga indikatorer, vilket försvårar uppföljning, kontroll och insyn. Färdplanen bedöms inte ge tillräckliga och realistiska förutsättningar för att uppnå en ekonomi i balans.

Avsnittet i regionplanen om god ekonomisk hushållning saknar konkreta och tidsatta åtgärder för hur regleringen av underskottet ska ske och uppfyller inte heller kommunallagens krav på en plan för reglering av negativt balanskravsresultat.

Mot denna bakgrund rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- **Formalisera strategin för ekonomisk balans**
Säkerställ att *Färdplan 2030* beslutas av regionfullmäktige i enlighet med kommunallagens krav, med tydliga och tidsatta åtgärder för reglering av negativt balanskravsresultat. Ett politiskt beslut stärker färdplanens legitimitet och skapar bättre förutsättningar för ansvar, uppföljning och kontroll.
- **Stärk kopplingen mellan mål och åtgärder**
Utveckla en samlad ekonomisk plan och tydliga indikatorer som visar hur strategins åtgärder bidrar till att uppnå ekonomisk balans.
- **Förbättra uppföljning och analys**
Säkerställ att uppföljning sker systematiskt och samordnat, både vertikalt och horisontellt, med tydlig koppling till strategins mål och indikatorer.

Regionens revisorer

- **Förtydliga ansvar och mandat**
Klargör gränsdragningen mellan politiska beslut och tjänstemannabeslut samt säkerställ att mandat för korrigerande åtgärder är tydligt och det finns en ekonomisk beräkning bakom besluten.
- **Stärk återrapporteringen till politisk nivå**
Säkerställ att resultat från uppföljning och analys återrapporteras till regionstyrelsen och nämnderna på ett sätt som möjliggör strategisk styrning och beslut.
- **Öka genomförandekraften i organisationen**
Identifiera och hantera organisatoriska hinder, såsom förändringsmotstånd och målkonflikter, för att förbättra förmågan att omsätta strategin i praktisk handling.

Vi emotser senast den 16 december 2025 en redovisning av vilka åtgärder som regionstyrelsen vidtagit eller avser vidta samt tidplan med anledning av granskningsresultatet.

För Region Jämtland Härjedalens revisorer



Jan Rönngren
Ordförande



Viveca Asproth
Vice ordförande

Bilaga

Revisionsrapport – Granskning av ekonomisk strategi och planering dnr:
REV/9/2025

Rapportsammandrag – Granskning av ekonomisk strategi och planering dnr:
REV/9/2025

Kopia till

Hälso- och sjukvårdsnämnden
Regiondirektören
Ekonomidirektören
Stabschef för ledningsstöd och service
Avdelningschef för Hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen
Hälso- och sjukvårdsdirektören
Divisionschef för Nära vård
Divisionschef för Medicin
Divisionschef för Kirurgi



REVISIONSRAPPORT

GRANSKNING AV

Ekonomisk strategi och planering

Revisionskontoret
Jan-Olov Undvall
Certifierad kommunal revisor
Dnr: REV/9/2025

Innehållsförteckning

1	SAMMANFATTNING	3
2	INLEDNING/BAKGRUND	4
3	SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING	4
4	REVISIONSKRITERIER.....	5
5	ANSVARIG STYRELSE/NÄMND.....	5
6	METOD	6
7	RESULTAT AV GRANSKNINGEN	7
7.1	STYRNING FÖR ATT UPPNÅ EN EKONOMI I BALANS	7
7.1.1	Styrning av genomförandet av strategin	9
7.1.2	Resultat förbättrande åtgärder	11
7.1.3	Ekonomiska beräkningar	16
7.1.4	Tidsatta delmål och indikatorer	17
7.1.5	Risk- och konsekvensanalyser.....	18
7.1.6	Är strategin väl förankrad i organisationen?.....	19
7.2	RUTINER FÖR UPPFÖLJNING OCH KONTROLL.....	19
7.2.1	Utvärdering och analys.....	21
7.2.2	Återrapportering till regionstyrelsen och ansvariga nämnder.....	22
7.3	ANSVARSFÖRDELNING FÖR GENOMFÖRANDE.....	23
7.4	FÖRDELNING AV MANDAT FÖR ATT BESLUTA OM ÅTGÄRDER	24
7.5	UTMANINGAR FÖR EKONOMI I BALANS	25
7.6	SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER	26
7.6.1	Svar på revisionsfrågorna.....	27
8	KVALITETSSÄKRING	30
9	UNDERTECKNANDE.....	30
10	REFERENSER	31

1 SAMMANFATTNING

Regionens revisorer har granskat om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden bedriver en tillfredsställande styrning, uppföljning och kontroll av den ekonomiska planeringen och strategin för att uppnå en ekonomi i balans. Granskningen utgår från kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning och omfattar strategiska dokument, uppföljningsrutiner, ansvarsfördelning samt organisationens genomförandekraft.

Färdplan 2030 utgör ett strategiskt styrinstrument med målsättningen att uppnå ekonomisk balans senast år 2030. Den innehåller flera resultatförbättrande åtgärder, såsom minskad administration, effektivare inköpsprocesser, minskad användning av hyrpersonal, digitalisering och förbättrade vårdflöden. Färdplanen innehåller även organisatoriskt värdefulla verktyg som har bidragit till ökad koordinering och ett mer systematiskt arbetssätt.

Trots detta bedöms färdplanen inte ge tillräckliga och realistiska förutsättningar för att uppnå ekonomisk balans. Åtgärderna bygger ofta på antaganden om full effekt, och det saknas en samlad plan med ekonomiska beräkningar samt tydliga indikatorer för uppföljning.

Färdplanen är inte politiskt beslutad eller diarieförd, vilket försvårar insyn och kontroll. Den kan därför inte formellt betraktas som en del av den plan som enligt kommunallagen ska reglera negativt balanskravsresultat. Uppföljning sker visserligen regelbundet via ledningssystemet Stratsys, men tillämpningen är inte konsekvent och återrapporteringen till politisk nivå är ofullständig. Ansvarsfördelningen är formellt tydlig, men i praktiken otydlig, särskilt vad gäller mandat för korrigerande åtgärder. Genomförandekraften är begränsad, och politiska förbehåll har försvårat nödvändiga besparingar, särskilt inom personalområdet.

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

Rekommendationer:

- Färdplan 2030 bör beslutas av regionfullmäktige och kopplas till regionplanens avsnitt om en långsiktig plan för en ekonomi i balans.
- Utveckla en samlad ekonomisk planering och tydliga indikatorer för uppföljning av åtgärder.
- Förbättra återrapporteringen till regionstyrelsen och nämnderna.
- Klargör ansvar och mandat för korrigerande åtgärder.
- Stärk organisationens genomförandekraft och hantera målkonflikter.

2 INLEDNING/BAKGRUND

Enligt kommunallagen ska regionen ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. Av förarbetena till lagen framgår exempel på vad som är respektive inte är god ekonomisk hushållning. Att ta upp lån för driftsändamål och att konsekvent underbalansera budgeten är inte god ekonomisk hushållning.

Regionen uppfyller inte lagens krav på god ekonomisk hushållning. Regionens ekonomiska situation är mycket pressad, med ett prognostiserat underskott på 330 miljoner kronor för 2025. Denna ekonomiska obalans har lett till en akut brist på likvida medel, vilket i sin tur kräver användning av checkkredit och ökad upplåning för att täcka både investeringar och driftskostnader. Det egna kapitalet är förbrukat och soliditeten, inklusive ansvarsförbindelsen, uppgick till -84 procent enligt årsredovisningen för 2024.

Bristen på likvida medel innebär att regionen riskerar att inte kunna betala sina utgifter i tid samt saknar beredskap för oförutsedda utgifter. För att täcka underskottet har regionen tvingats öka sin externa skuldsättning, vilket medför högre räntekostnader och ytterligare ekonomiska påfrestningar. Regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden hänvisar till en långsiktig plan för att komma till rätta med den rådande ekonomiska obalansen.

Historiskt har tidigare långsiktiga planer för att åtgärda ekonomiska underskott inte gett avsedd effekt och revisorerna ser därmed en risk i att alltför stort fokus läggs på framtida förväntade resultatförbättrande effekter. Revisorerna ser en fara i att om framtida ekonomiska effekter uteblir kan regionen hamna i ett ännu sämre ekonomiskt läge och tvingas till mer genomgripande åtgärder, vilket i sin tur skulle riskera både tillgängligheten till vård och kvaliteten på vården.

Regionens revisorer har därför bedömt det angeläget att genomföra en granskning av ekonomiska strategin och planeringen.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING

Syfte

Granskningens syfte har varit att svara på om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har en tillfredsställande styrning, uppföljning och kontroll av att det finns en ekonomisk planering och strategi för en ekonomi i balans.

Revisionsfrågor

- Finns det en tydlig, dokumenterad och i övrigt tillfredsställande styrning för att uppnå en ekonomi i balans i form av mål och uppdrag?
- Finns det en övergripande ekonomisk strategi/plan för att nå uppsatta riktlinjer och mål för en ekonomi i balans?
 - Inkluderar strategin/planen konkreta resultatförbättrande åtgärder som ger rimliga förutsättningar för att nå uppsatta mål för en ekonomi i balans?
 - Finns det en ekonomisk beräkning av vilken ekonomisk effekt de resultatförbättrande åtgärderna förväntas generera?
 - Inkluderar strategin/planen tidsatta ekonomiska delmål eller indikatorer för uppföljning och analys?

- Har man på ett tillfredsställande sätt säkerställt att åtgärder i strategin/planen är genomförbara i form av risk- och konsekvensanalyser?
 - Är strategin väl förankrad i organisationen?
- Finns det tillfredsställande rutiner för uppföljning och kontroll av genomförandet av strategin/planen?
 - Finns det tillfredsställande kontrollsystem för att identifiera ekonomiska risker och avvikelser från uppsatta delmål och indikatorer?
 - Resulterar uppföljningen i en tillfredsställande utvärdering och analys av eventuella avvikelser från uppsatta mål och indikatorer?
 - Finns en tillfredsställande återrapportering till regionstyrelsen och ansvariga nämnder av resultatet från uppföljningen av strategin/planen?
- Finns det en tillfredsställande ansvarsfördelning för genomförande av resultatförbättrande åtgärder?
 - Är ansvarsfördelningen strukturerad och dokumenterad på ett tillfredsställande sätt?
 - Finns en tydlig fördelning av mandat för att besluta om åtgärder samt besluta om korrigerande åtgärder utifrån avvikelser från uppsatta indikatorer och delmål?

Avgränsning

Granskningen har avgränsats till följande delar:

- Politisk och tjänstemannaledning för regionstyrelsen
- Politisk och tjänstemannaledning för hälso- och sjukvårdsnämnden
- Avdelning ledningsstöd och service
- Avdelning utveckling och digitalisering
- Division Nära vård
- Division Medicin

4 REVISIONSKRITERIER

Vår bedömning har utgått från:

- [Kommunallagen](#) (2017:725) 11 kap. Ekonomisk förvaltning
- Regeringens proposition 2003/104:105 God ekonomisk hushållning
- Regionplan och budget 2025–2027
- Regionfullmäktiges riktlinjer för god ekonomisk hushållning RS/577/2021
- Region Jämtland Härjedalens styrmodell RS/342/2022
- Reglemente för intern kontroll
- Reglemente avseende finansiering och skuldförvaltning RS/773/2016
- Regler för investeringar RS/294/2023
- Fullmäktigebeslut

5 ANSVARIG STYRELSE/NÄMND

Ansvarig är regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden

6 METOD

Granskningen har genomförts genom inhämtning och granskning av relevanta dokument och djupintervjuer med berörda tjänstepersoner och politiker. De som intervjuats är följande:

- Ordförande för regionstyrelsen
- Ordförande för hälso- och sjukvårdsnämnden
- Regiondirektören
- Hälso- och sjukvårdsdirektören
- Utvecklingsstrateg hälso- och sjukvårdsnämnden
- Stabschef för ledningsstöd och service
- Avdelningschef för samordningskansliet
- Ekonomidirektör
- Divisionschef för Division Nära vård
- Divisionschef för Division Medicin
- Verksamhetsutvecklare för regionstaben
- Avdelningschef – Hälso- och sjukvårdspolitiska avdelning
- Utveckling och digitaliseringsdirektör
- Förvaltningskontroller - regionstyrelsen
- Förvaltningskontroller - hälso- och sjukvårdsnämnden
- Områdeschef – barn- och unga vuxna
- Områdeschef – Nära vård Östersund
- Ekonom primärvård
- Områdeschef – Hud Infektion och Medicin
- Ekonom -Nära vård
- Ekonom för investeringar
- Finansekonom

Intervjuade har getts möjlighet att läsa igenom utkast till rapporten, dock inte rapportens bedömningar, och fått lämna synpunkter och kommentarer. Lämnade kommentarer redovisas i rapporten.

Granskade dokument framgår av referenslistan.

7 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

7.1 STYRNING FÖR ATT UPPNÅ EN EKONOMI I BALANS

Revisionsfrågor:

- *Finns det en tydlig, dokumenterad och i övrigt tillfredsställande styrning för att uppnå en ekonomi i balans i form av mål och uppdrag?*
- *Finns det en övergripande ekonomisk strategi/plan för att nå uppsatta riktlinjer och mål för en ekonomi i balans?*

Region Jämtland Härjedalen har antagit en långsiktig ekonomisk plan med målet att senast år 2030 uppnå ekonomisk balans (1). För att nå detta mål krävs både omedelbara insatser och mer genomgripande förändringar över tid. Den långsiktiga planen bygger på att effektivisera verksamheten, öka graden av digitalisering och främja en hållbar utveckling både ekonomiskt och organisatoriskt.

En central del i långsiktig plan för en ekonomi i balans är att regionen från och med år 2027 ska generera ett årligt överskott på cirka 200 miljoner kronor. Samtidigt ska kostnadsnivån hållas låg och stabil över tid, vilket skapar en ekonomisk buffert för framtida utmaningar. Ett särskilt mål är att återställa det negativa balanskravsresultatet från år 2023 senast år 2030.

Under perioden 2025 till 2027 har regionen identifierat flera finansiella nyckeltal som behöver förbättras. Soliditeten ska förbättras från -34,8 procent till -26,4 procent, och likviditeten ska hållas över 64 procent. Kostnadsutvecklingen ska bromsas, med en minskning på 3,8 procent för nettokostnader och 3,1 procent för bruttokostnader under 2025, för att därefter stabiliseras. Skuldtaket ska hållas under 18 procent, och målet för leverantörstrohet är 95 procent.

För att uppnå dessa mål planeras ett antal åtgärder. Arbetet med planering, budgetering och uppföljning ska effektiviseras, och regionstyrelsen samt nämnderna har i uppdrag att ta fram handlingsplaner för ekonomisk balans. Samtidigt har regionfullmäktige beslutat om ett tak för lånevolymen som ska uppgå till högst 850 miljoner kronor år 2025 och 950 miljoner kronor under 2026 och 2027. Regionens finansiering förväntas också förstärkas genom statliga riktade bidrag, uppskattas till 120 miljoner kronor under 2025.

Budgetprognoserna, enligt regionplanen 2025–2027, visar att skatteintäkterna beräknas uppgå till 4 171 miljoner kronor år 2027, medan driftskostnaderna stabiliseras kring 6 776 miljoner kronor. Det finansiella resultatet förväntas därmed förbättras från ett underskott på 512 miljoner kronor år 2023 till ett överskott på 203 miljoner kronor år 2027.

Färdplan 2030

Regiondirektören beskriver Färdplan 2030 (2) som en långsiktig strategi som tagits fram av regionledningen för att möta den politiskt beslutade planen för en ekonomi i balans. Färdplanen fungerar som ett verktyg för att omsätta politiska mål till konkreta insatser i verksamheten. Den är inte formellt beslutad av politiken, men har bred förankring inom organisationen och används aktivt som ett styrinstrument. Färdplanen är inte diarieförd som ett eget ärende. I samband med kvalitetsgranskning ges följande kommentarer:

- *“Färdplan 2030 är ett tjänstemannadokument som bygger på politiskt beslutade mål i regionplan och budget, och som har behandlats i politiska forum. Även om*

det inte är ett separat formellt fullmäktigebeslut, är den ett genomförande-verktyg för politiskt beslutade mål”.

- *“Det stämmer att Färdplan 2030 inte är diarietärd som ett eget ärende. Min bild är att den är ett internt tjänstepersonsdokument och styrverktyg som omsätter redan politiskt beslutade mål i regionplan och budget till praktiska åtgärder så att organisationen långsiktigt ska kunna leverera på sina kärnuppdrag. De enskilda initiativ som ingår i färdplanen hanteras och diarietärs inom respektive process, till exempel verksamhetsplaner eller särskilda utvecklingsärenden.”*

Färdplanen omfattar tre övergripande fokusområden:

- Ekonomi i balans
- Attraktiv arbetsgivare
- Digitalisering

Syftet med färdplanen är att skapa en mer hållbar, effektiv och patientfokuserad vård. Den innehåller flera prioriterade utvecklingsområden som tillsammans ska bidra till bättre vårdresultat, högre kvalitet och ett mer effektivt resursutnyttjande.

De centrala utvecklingsområdena är:

- Digitalisering och AI-stöd i vården, för att förbättra dokumentation, beslutsstöd och informationsflöden.
- Tillgång till rätt information i rätt tid, vilket stärker både vårdprocesser och beslutsfattande.
- Förbättrade vårdflöden och ökad samverkan, med målet att minska väntetider och öka tillgängligheten.
- Stärkt patientmedverkan och egenvård, där patientens kunskap och engagemang ses som en viktig resurs.
- Effektivare möteskultur och ledning, för att förbättra styrning och samordning.
- Attraktiv arbetsmiljö, med fokus på kompetensförsörjning, arbetsglädje och långsiktig hållbarhet.

Färdplanen är uppdelad i tre tidsperioder och innehåller milstolpar, indikatorer och fokusområden. Den visar vad som ska uppnås år för år, till exempel vilka mål som ska vara uppfyllda 2025 och vilka aktiviteter som planeras till 2026. Målen bryts ner från regionnivå till divisioner, områden och enheter, och integreras i verksamhetsplaneringen.

Av intervjuer framgår att färdplanen ses som ett gemensamt verktyg för att styra regionens utveckling mot ekonomisk balans år 2030. Flera intervjuade betonar att de förändringar som krävs är långsiktiga och tar tid att genomföra, särskilt inom hälso- och sjukvården där omställningar ofta är komplexa och resurskrävande.

Färdplanen uppges också vara ett svar på nationella utmaningar, såsom att enligt SKR:s uppmaning om att effektivisera offentlig verksamhet, att klara 125 procent av uppdraget med 75 procent av resurserna. Den är utformad för att hantera ökade kostnader, pensionsutgifter och räntekostnader inom ramen för befintlig budget.

Sammanfattningsvis beskrivs Färdplan 2030 som den väg regionen valt för att nå ekonomisk balans. Den är inte ett separat projekt, utan en integrerad del av det dagliga arbetet – ett ramverk som ska hjälpa organisationen att ställa om stegvis, utan drastiska nedskärningar, och med fokus på långsiktig hållbarhet.

Samtidigt saknas viktiga delar i planen. Det saknas en samlad kostnadsbild och en finansieringsplan. Dessutom framgår inga ekonomiska beräkningar hur färdplanen ska återställa det förbrukade egna kapitalet eller förbättra regionens soliditet mot en ekonomi i balans 2030. I samband med kvalitetsgranskning ges följande kommentarer:

- *“Färdplanen är avsiktligt utformad som ett inriktnings- och genomförandedokument. Ekonomiska beräkningar och finansieringsplaner tas fram för varje enskild åtgärd inom ramen för ordinarie budget- och beslutsprocesser. En samlad kostnadsbild på strateginivå hanteras därför inte i färdplanen, i enlighet med regionens styrmodell.”*
- *“Övergripande åtgärder för att nå en budget i balans framgår i Regionplan och budget 2026-2030 medan Färdplan 2030 är ett strategiskt dokument för att beskriva långsiktiga aktiviteter för att uppnå de politiska målen och övergripande visioner.”*

7.1.1 Styrning av genomförandet av strategin

Förändringsstrategi för att uppnå färdplan 2030

Regionledningen har fastställt en förändringsstrategi (3), som en central del i arbetet med att genomföra Färdplan 2030. Syftet med strategin är att vägleda organisationen genom de förändringar som krävs för att möta framtidens utmaningar. Den ska bidra till att skapa förståelse för varför förändring är nödvändig, engagera medarbetarna i processen och ge konkreta verktyg för att omsätta beslut i praktiken.

En bärande tanke i strategin är att förändring inte sker av sig själv, den måste ledas. Chefer på alla nivåer har därför en nyckelroll. De ska ha rätt kompetens och det stöd som krävs för att kunna tolka övergripande beslut, kommunicera dem vidare på ett begripligt sätt och leda sina arbetsgrupper genom förändringsarbetet. Samtidigt är det viktigt att medarbetarna förstår vad förändringen innebär för deras vardag, känner sig delaktiga och får möjlighet att bidra aktivt.

Strategin innehåller en modell i åtta steg som beskriver hur förändring bör kommuniceras, från att skapa en känsla av angelägenhet till att förankra förändringen i organisationens kultur. Regionledningen har ett särskilt ansvar att vara synlig i detta arbete, att lyssna in organisationen och att skapa utrymme för dialog.

För att nå ut till hela organisationen används flera olika kommunikationskanaler och mötesformer. Det handlar bland annat om digitala möten, arbetsplatsträffar, utbildningar och erfarenhetsutbyten. På så sätt är det tänkt att skapa en gemensam förståelse för förändringsarbetet och en möjlighet för alla att vara med och påverka. Även externa aktörer, som kommuner, företag och medier, spelar en viktig roll, eftersom de både påverkas av och kan bidra till att förändringen blir framgångsrik.

Utvecklingsmodell

Regionledningen har även infört en ny utvecklingsmodell för att möta ökade krav på kvalitet, effektivitet och ekonomisk balans. Modellen samordnar teknik och verksamhet i ett gemensamt utvecklingsarbete, där tidigare uppdelningar ersätts av tvärfunktionella utvecklingsområden med gemensamma mål.

Styrningen sker på flera nivåer; ett utvecklingsråd ansvarar för strategiska beslut och resursfördelning, medan en särskild enhet för utveckling, strategi och styrning ger operativt stöd. Inom varje utvecklingsområde leder en styrgrupp arbetet mot uppsatta mål.

Av intervjuer framgår att modellen utvecklats för att förbättra styrning och samordning, särskilt mellan teknik och verksamhet. Den främjar tydligare ansvarsfördelning, effektiva processer och en mer inkluderande dialog. Modellen är nära kopplad till den styrmödel som infördes 2023, där kärnverksamheten står i centrum och stöds av lednings- och stödprocesser.

En central del i regionens utvecklingsmodell utgörs av portföljstyrning (4), som syftar till att stärka kontrollen över investeringar och strategiska prioriteringar. Enligt regiondirektören ingår portföljstyrning som ett led i det pågående förändringsarbetet, där utvecklingsinitiativ ska bidra till mätbara effekter. Inom ramen för detta arbete har ett belopp om 20 miljoner kronor avsatts, och projekten prioriteras utifrån förväntad ekonomisk effekt.

Utvecklingsmodellen är inte bara ett styrverktyg – den ska också skapa engagemang och delaktighet. Genom pulsmöten, uppföljningar och förändringsstrategier involveras chefer och medarbetare i arbetet mot målen, vilket framhålls av intervjuade.

Verksamhetsplaner omsätter färdplanen i praktisk handling

Färdplanen utgör den strategiska grunden för styrning och anger den långsiktiga riktningen för verksamheten fram till 2030. Den fungerar som ett vägledande dokument med övergripande mål och årliga milstolpar, enligt intervjuer.

Trots att färdplanen inte är formellt politiskt beslutad, används den som ett strategiskt verktyg i hela organisationen, från regionledning till enskilda verksamhetsområden.

Verksamhetsplanerna är tänkta att omsätta färdplanens mål i praktisk handling. De formuleras årligen och bryts ner från regionplans övergripande mål och uppdrag till divisions- och områdesnivå, där varje verksamhetschef ansvarar för genomförande och uppföljning. För intervjuade division och områdeschefer utgör verksamhetsplanen den huvudsakliga styrningen av förändringsarbetet.

Av intervjuer framkommer dock att denna koppling inte alltid fungerar i praktiken. Färdplanens mål är ofta för breda och abstrakta, vilket försvårar konkretisering i verksamhetsplanerna. Det saknas detaljerade prognoser och realistiska kalkyler för vad insatserna innebär, vilket gör det svårt att bedöma måluppfyllelse och genomförbarhet.

En verksamhetschef beskriver att färdplanen innehåller mål med "stora penseldrag", medan verksamhetsplanen fokuserar på det kommande året och därmed blir styrande i det praktiska arbetet. Ett exempel är målet om att 25 procent av patienter med kroniska sjukdomar använder egenvårdsstöd år 2026–2027, ett mål som saknar tydlig vägledning för hur det ska uppnås, vilket försvårar planering och uppföljning. Det framkommer också att färdplanens digitaliseringsmål, såsom AI-stödd journalföring, inte är fullt integrerade i verksamhetsplanerna, vilket leder till varierande genomförande inom olika områden. I samband med kvalitetsgranskning ges följande kommentar:

- *“Digitaliseringsmålen finns med i verksamhetsplanerna, men prioritering och tidsplan för genomförande varierar beroende på verksamhetens förutsättningar och beslutade resurser. Detta är ett medvetet stegvis införande för att säkra genomförandekraft.”*

En ytterligare utmaning för styrningen är att verksamhetsplanerna ofta innehåller uppdrag för att utveckla verksamheten, samtidigt som ekonomiska besparingar kräver ambitionssänkningar. Detta skapar målkonflikter som inte alltid hanteras tydligt i styrningen. Färdplanen bygger också delvis på antaganden om framtida omställningar, exempelvis inom kompetensförsörjning, men dessa har påverkats av yttre faktorer.

Bedömning

Svaret på följande revisionsfrågor blir delvis:

- Finns det en tydlig, dokumenterad och i övrigt tillfredsställande styrning för att uppnå en ekonomi i balans i form av mål och uppdrag?
- Finns en övergripande ekonomisk strategi/plan för att nå uppsatta riktlinjer och mål för en ekonomi i balans?

Bedömningen grundas på följande resonemang. Av kommunallagen (11 kap. 12 §) framgår det tydligt att det är fullmäktige som ska fastställa en plan för att reglera ett negativt balanskravsresultat. Åtgärdsplanen ska ses som ett principiellt viktigt ärende enligt kommunallagens 5 kap (5). Färdplan 2030 kan därför i formell mening inte betraktas som en del av regionens långsiktiga plan för en ekonomi i balans eftersom dokumentet inte beslutats av regionfullmäktige eller varit föremål för övrigt politiskt fastställande.

Enligt förarbetena till kommunallagen ska planen för regleringen av underskott innehålla konkreta och tidsatta åtgärder som ska följas upp och återrapporteras (5). Regionplanens avsnitt om god ekonomisk hushållning saknar konkreta och tidsatta åtgärder för hur reglering av underskottet ska ske. Styrelsens verksamhetsplan, Plan och budget, innehåller vissa insatser, men ingen samlad plan eller strategi.

Av intervjuer framgår att det är Färdplan 2030 som betraktas som regionens faktiska strategi för en ekonomi i balans, trots att den saknar politiskt fastställande. Enligt regionens dokumentstyrningsregler (6) ska strategier fastställas politiskt, vilket gör färdplanens status oklar.

Färdplanen ligger till grund för både förändringsstrategin och utvecklingsmodellen, som styr organisationens omställning. Dessa påverkar ledning, prioriteringar och resursfördelning, men vilar på ett dokument utan formell status. Det skapar osäkerhet kring ansvar, mandat och uppföljning.

Samtidigt innehåller Färdplan 2030 flera organisatoriskt värdefulla verktyg. Förändringsstrategin ger struktur för ledning och kommunikation, med tydliga roller för chefer och en modell för att förankra förändring i organisationen. Den bidrar till att skapa förståelse, engagemang och enhetlighet i förändringsarbetet. Utvecklingsmodellen kompletterar detta genom att främja samverkan och ansvarsfördelning i tvärfunktionella utvecklingsområden, där styrning och resurser samordnas mot gemensamma mål. Tillsammans har dessa verktyg stärkt koordineringen och bidragit till ett mer systematiskt arbetssätt i genomförandet av färdplanen.

Trots detta kvarstår behovet av att formellt förankra färdplanen. Utan politiskt beslut och diarieföring saknas spårbarhet i beslutsprocessen, vilket försvårar insyn och kontroll. Det blir oklart vilka delar som är politiskt förankrade och hur ansvar ska utkrävas.

7.1.2 Resultat förbättrande åtgärder

(Revisionsfråga: Inkluderar strategin/planen konkreta resultatförbättrande åtgärder som ger rimliga förutsättningar för att nå uppsatta mål för en ekonomi i balans?)

Minskning av administration

Regionledningen har anlitat analysföretaget Sirona för att ta fram förslag på hur de administrativa kostnaderna kan minskas. Administrativa kostnader omfattar alla utgifter som inte direkt rör vård och behandling, exempelvis ledning, inköp, HR och IT.

Sirona har föreslagit tre åtgärdspaket. Det första, med målet att minska kostnaderna med 10 %, innehåller bland annat AI-stödd journalföring och färre administrativa tjänster, vilket beräknas ge en besparing på 50 miljoner kronor per år. Det andra paketet bygger vidare på det första och inkluderar fler digitala verktyg samt bättre samordning av hyrpersonal, med en total besparing på 127 miljoner kronor. Det tredje och mest omfattande paketet innebär större strukturella förändringar och effektivisering av IT-system, med en förväntad besparing på 349 miljoner kronor (7).

Sirona rekommenderar att regionen strävar mot att genomföra det tredje paketet, men betonar att det kräver ett långsiktigt och stegvis arbete under tre år. Även om alla åtgärder genomförs, kommer ytterligare insatser inom vårdverksamheten att behövas för att nå ekonomisk balans.

Regionledningen har påbörjat åtgärder för minskad administration, såsom anställningsstopp för administrativ personal, minskning av medicinska sekreterare och ökad digitalisering. System som Stratsys¹ och Inblick² har införts för att följa upp utvecklingen. Många upplever dock att de ekonomiska effekterna hittills varit begränsade. Den låga personalomsättningen gör att anställningsstoppet inte ger önskad effekt, och vissa besparingar riskerar att leda till ökade kostnader på andra håll. Minskad vårdnära administration kan belastat vårdpersonalen och kostnaden övervältras till hälso- och sjukvårdsförvaltningen.

Inköpsprocessen

Av Sirona-rapporten framgår också förslag till kostnadsbesparing genom att effektivisera inköpsprocessen. Ett arbete för att effektivisera inköpen, med målet att minska kostnaderna har påbörjats. Ett centralt initiativ är FBTÅS (Från behov till återvinningsstation) som syftar till att skapa bättre styrning och uppföljning av inköp. Trots höga förväntningar, bland annat en beräknad besparing på 116 miljoner kronor avseende inköp, uttrycker flera intervjuade osäkerhet kring om dessa mål verkligen kommer att uppnås.

En orsak till tveksamheten är att projekten är i ett tidigt skede. Effekterna har ännu inte blivit synliga, och det saknas etablerade metoder för att mäta faktiska besparingar.

Flera lyfter behovet av robusta mätpunkter för att kunna särskilja verkliga besparingar från tillfälliga variationer. Det finns en risk att upplevda besparingar i ett område leder till ökade kostnader i ett annat, vilket försvårar helhetsbedömningen. Dessutom sker många besparingar ute i verksamheterna, vilket gör det svårt att centralt följa upp effekterna.

Sammanfattningsvis råder en försiktig optimism, men också en tydlig insikt om att besparingarna är beroende av långsiktig uppföljning, tydlig styrning och en fungerande digital infrastruktur.

Minskning av hyrpersonal

Region Jämtland Härjedalen har identifierat minskad användning av hyrpersonal som en av de mest betydelsefulla åtgärderna för att minska kostnaderna och uppnå en ekonomi i

¹ Stratsys är Region Jämtland Härjedalens digitala ledningssystem för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten. Systemet stödjer hela styrkedjan – från politiska mål till konkreta aktiviteter – och används för att skapa enhetliga beslutsunderlag och effektrapporter. Stratsys innehåller moduler för verksamhetsplanering, intern kontroll, arbetsmiljö, projektuppföljning och nationella satsningar. Chefer på alla nivåer förväntas använda systemet i sitt dagliga arbete, och stödfunktioner från HR och ekonomi bistår med utbildning och behörighetsstöd.

² Inblick är Region Jämtland Härjedalens beslutsstödsverktyg för uppföljning av vård, ekonomi och personal. Systemet är baserat på Power BI Report Server och hämtar data från regionens centrala källsystem, inklusive Cosmic, HR och ekonomi. Det används för att stödja beslut, verksamhetsuppföljning och utveckling genom färdiga rapporter med filtreringsmöjligheter. Data uppdateras dagligen och presenteras aggregerat eller på detaljnivå, dock utan personnummer. Inblick är ett internt verktyg och kräver behörighet via SITHS-kort.

balans. Hyrpersonal, särskilt inom hälso- och sjukvården, har länge varit en stor kostnad. Genom att ersätta hyrpersonal med egen personal har regionen redan sett tydliga besparingseffekter. För 2024 beräknas kostnaden för hyrbemanning minska med cirka 100 miljoner kronor jämfört med föregående år, och i vissa fall nämns att en miljon kronor per månad kan sparas enbart genom minskade hyrläkarkostnader.

Samtidigt är det svårt att rekrytera till vissa nyckelkompetenser, särskilt inom psykiatri och specialistsjukvård. Arbetstidsmodeller och lönestrukturer gör det mindre attraktivt att ta fasta tjänster, och personalomsättning, föräldradigheter och pensionsavgångar påverkar kontinuiteten.

Utöver den ekonomiska vinsten lyfts även förbättrad kontinuitet och kvalitet i vården fram som positiva effekter av att ersätta hyrpersonal med fast personal. Samtidigt betonas att detta kräver långsiktig planering, kompetensförsörjning och förändrade arbetssätt.

Trots dessa förväntningar uttrycker flera intervjuade viss tveksamhet kring om besparingarna verkligen kommer att ge den önskade ekonomiska förbättringen. Även om hyrbemanningen minskar, har den totala kostnaden för bemanning i vissa fall ökat – bland annat på grund av fler anställda och löneökningar.

Tidigare försök att snabbt minska hyrbemanning har dessutom lett till att ordinarie personal sagt upp sig, vilket i sin tur ökat behovet av hyrbemanning igen. Därför framhålls vikten av en strukturerad och långsiktig omställning, snarare än kortsiktiga neddragningar.

Digitalisering

Av färdplanen framgår digitalisering som ett strategiskt verktyg för att effektivisera verksamheten och minska kostnaderna. Genom att ersätta manuella rutiner med digitala lösningar kan både tid och resurser sparas, samtidigt som kvaliteten i arbetet förbättras. Exempelvis har införandet av digital posthantering via Kivra lett till minskade portokostnader, och automatiserad diarieföring har förenklat administrationen genom att minska behovet av manuell registrering.

Teknik som artificiell intelligens (AI) används också för att effektivisera journalföring, med målet att minska behovet av medicinska sekreterare. Även om potentialen är stor, är lösningarna ännu inte fullt utbyggda, och flera intervjuade uttrycker osäkerhet kring om de ekonomiska effekterna verkligen blir så stora som förväntat.

Det framkommer att många digitala satsningar bygger på antaganden snarare än konkreta kalkyler, och att investeringar i system, utbildning och förändrade arbetssätt kan minska den faktiska nettobesparingen. Dessutom är effekterna ofta indirekta, som exempelvis bättre samordning av vårdinsatser, vilket gör dem svåra att mäta i kronor.

För att säkerställa att digitalisering leder till verkliga besparingar krävs tydliga nyttokalkyler och noggrann uppföljning. Regionens utvecklingsportfölj ställer krav på att projekt visar ekonomisk nytta innan de får finansiering, men flera intervjuade efterlyser bättre underlag och mer systematisk utvärdering av tidigare satsningar.

Förbättrade vårdflöden

Effektivare vårdflöden lyfts fram som en viktig strategi för att minska kostnader och samtidigt bibehålla eller förbättra vårdkvaliteten. Genom att förbättra samordningen, öka kontinuiteten och använda rätt information i rätt tid, kan vårdinsatser planeras och genomföras mer rationellt. Det handlar om att frigöra tid, minska onödiga insatser och ge vård på rätt nivå.

Ett konkret exempel är satsningen på utvidgad primärvård, där särskilt sköra patienter följs upp regelbundet av ett team på hälsocentralen. Genom att arbeta förebyggande och

samlat kring dessa patienter minskar behovet av akuta insatser, vilket i sin tur kan leda till lägre kostnader.

Digitala verktyg spelar också en viktig roll i att effektivisera vårdflöden. Genom ökad användning av 1177, egenmonitorering och digital kommunikation med patienter kan personalens tid användas mer effektivt. Målet är att varje medarbetare ska kunna hantera fler patienter utan att tumma på kvaliteten – exempelvis genom gruppinsatser eller digitala vårdmöten.

Trots att potentialen är stor, är det svårt att göra exakta ekonomiska beräkningar. Flera intervjuade uttrycker att besparingarna är beroende av att insatserna verkligen leder till minskad resursåtgång. Det finns nyttokalkyler som ligger till grund för många initiativ, men det råder viss osäkerhet kring hur mycket av den beräknade nyttan som faktiskt kan realiseras, bland annat på grund av förändringsmotstånd och organisatorisk trötthet.

Ökad patientmedverkan

En ökad patientmedverkan är en viktig del i omställningen mot en mer personcentrerad och kostnadseffektiv vård. Genom att ge patienter bättre stöd att själva hantera sin hälsa, särskilt vid kroniska sjukdomar, kan behovet av vårdkontakter minska. Målet är att en fjärdedel av dessa patienter ska använda egenvårdsstöd senast 2026, vilket skulle kunna avlasta hälsocentraler, akutmottagningar och ambulanssjukvård.

Syftet är inte att undvika vård, utan att stärka patientens självständighet – något som också efterfrågas av många patienter. Färre vårdbesök och minskat behov av akuta insatser förväntas leda till lägre kostnader för regionen.

Samtidigt uttrycker flera intervjuade att besparingarna inte är självklara. Det saknas tydliga mått och uppföljning av hur långt egenvårdsarbetet kommit, och det är oklart hur mycket kostnaderna faktiskt minskar. Vissa menar att kostnaderna snarare förflyttas – från sjukhusvård till primärvård eller kommunal omsorg, vilket gör det svårt att bedöma den totala ekonomiska effekten.

Det finns också en insikt om att förändringen tar tid. Att stärka patientens roll kräver inte bara teknik, utan även nya arbetssätt och en kulturförändring inom vården.

Rätt information finns tillgänglig vid rätt tidpunkt

Tillgången till rätt information vid rätt tidpunkt är ytterligare en resultatförbättrande åtgärd. När beslutsfattare har aktuell och tillförlitlig information om exempelvis patientflöden, kapacitet och kostnader, kan resurser planeras mer träffsäkert. Det minskar risken för ineffektivitet och överutnyttjande, vilket leder till konkreta besparingar. Produktions- och kapacitetsstyrning har ersatt tidigare ad hoc-lösningar och möjliggör en mer behovsstyrd dimensionering av vården.

Inom investeringsplaneringen har tidiga behovsanalyser och internkalkyler bidragit till färre kostnadsavvikelser, samtidigt som tidigarelagda beslut ger bättre framförhållning och effektivare upphandlingar.

Digitala verktyg som AI-stödd journalföring och webbaserad tidbokning förbättrar informationsflödet och frigör resurser. Även patientens ökade ansvar för egenvård minskar belastningen på vården. Sammantaget framgår av intervjuerna att rätt information i rätt tid är en strategisk nyckel för att möjliggöra ett mer planerat, kostnadseffektivt och hållbart arbetssätt.

Trots att rätt information vid rätt tidpunkt ses som en viktig förutsättning för effektivisering och bättre beslutsfattande, framkommer flera invändningar mot att detta i sig skulle

medföra de besparingar som budgeten kräver. Flera intervjupersoner uttrycker att effektivare arbetssätt inte nödvändigtvis innebär minskade kostnader eftersom personalen ofta omfördelas snarare än minskas. Vidare framhålls att även om digitalisering och kapacitetsstyrning har potential, är köerna fortfarande långa och produktionen inte tillräckligt effektiv för att realisera besparingar fullt ut.

Effektivare möteskultur

Av intervjuer framkommer att effektivare möten och ledning kan bidra till ekonomiska besparingar, även om det inte alltid uttrycks i direkta ekonomiska termer.

Av intervjuer framkommer att effektivare mötesstrukturer och ledningsarbete har potential att bidra till ekonomiska besparingar, främst genom förbättrad styrning, snabbare beslutsfattande och ökad förankring i organisationen. Regelbundna månadsuppföljningar, strukturerade ledningsmöten och digitala avstämningar skapar bättre förutsättningar för att identifiera ekonomiska risker och vidta korrigerande åtgärder i tid. Exempelvis har införandet av extramöten vid beslut, som anställningsstopp, bidragit till ökad tydlighet och trygghet i organisationen.

Användningen av verktyg som Stratsys³ och SBAR-modellen⁴ i ärendeberedningen stärker beslutsunderlagen och säkerställer att varje nytt förslag vägs mot motsvarande kostnadsminskning. Även verksamhetsuppföljningar på enhetsnivå, där bemanning och ekonomi diskuteras tillsammans med ekonom, bidrar till att resurser används mer ändamålsenligt.

I vissa fall har dock ledningsbeslut lett till åtgärdsförslag som inte genomförts, vilket skapat frustration och en känsla av att insatserna inte ger önskad effekt. Sammantaget tyder granskningen på att även om möteskultur och ledning är viktiga förutsättningar för ekonomisk kontroll, är deras direkta koppling till besparing inte självklara.

Bättre lokalutnyttjande

Regionledningen har identifierat bättre lokalutnyttjande och införandet av flexibla arbetsplatser som viktiga inslag i arbetet för att nå ekonomisk balans. Ett konkret exempel är beslutet att säga upp kontorslokaler, vilket initialt medför kostnader – bland annat en engångskostnad på 2,5 miljoner kronor för att avsluta ett hyresavtal. Detta innebär att besparingen uteblir under det första året, men förväntas ge större ekonomisk effekt under år två och tre.

Införandet av flexibla arbetsplatser är en del av ett större omställningsarbete där digitalisering och nya arbetssätt spelar en viktig roll. Genom att minska behovet av fasta arbetsplatser och använda lokaler mer effektivt, hoppas regionen kunna sänka kostnaderna utan att försämra verksamheten.

³ **Stratsys** Ett digitalt stödsystem för styrning, uppföljning och kontroll som används inom Region Jämtland Härjedalen. Systemet stödjer planering, dokumentation och analys av verksamhetsmål, aktiviteter, risker och resultat. Stratsys används av chefer och ledningsgrupper för att säkerställa att strategiska beslut omsätts i praktisk handling och följs upp systematiskt.

⁴ **SBAR** Ett strukturerat kommunikationsverktyg som används för att tydliggöra beslutsunderlag och informationsöverföring. Förkortningen står för *Situation, Bakgrund, Aktuell bedömning* och *Rekommendation*. SBAR används inom Region Jämtland Härjedalen både i kliniska och administrativa sammanhang för att skapa enhetlighet, transparens och kvalitet i beslutsfattande.

Försäljning av vård

Hälso- och sjukvårdsdirektören med flera ser försäljning av vårdtjänster till andra regioner som ett sätt att öka intäkterna och minska nettokostnadsavvikelsen. Genom förbättrad fakturering och tydligare rutiner har regionen redan identifierat betydande ekonomisk potential – ett projekt har exempelvis enligt uppgift lett till upptäckten av 30–40 miljoner kronor i tidigare uteblivna intäkter.

Vissa mottagningar har också ökat sina utomlänssintäkter genom att erbjuda extra kvällsmottagningar, vilket i ett fall genererat 300 tusen kronor per månad. Intäkterna följs upp och återkopplas till personalen, vilket skapar engagemang och driv.

Samtidigt framhålls att försäljning av vård inte är en lösning på det ekonomiska underskottet, utan snarare en kompletterande åtgärd.

Bedömning

- Vår bedömning är att strategin inte inkluderar konkreta resultatförbättrande åtgärder som ger rimliga förutsättningar för att nå uppsatta mål för en ekonomi i balans.

Bedömning grundas på följande resonemang: Åtgärderna bedöms sammantaget inte ge tillräckliga förutsättningar för att uppnå en ekonomi i balans. Beräkningarna bygger ofta på antaganden om full effekt, vilket inte är realistiskt med hänsyn till regionens nuvarande genomförandekraft. Flera intervjuade uppger att nyttokalkyler saknas eller är bristfälligt dokumenterade, vilket försvårar uppföljning och bedömning av faktisk resultatpåverkan. Det saknas även en samlad plan och en tydlig koppling mellan åtgärderna och återställandet av det negativa balanskravsresultatet.

Organisationens förmåga att omsätta strategin i praktisk handling är begränsad. Målkonflikter mellan utvecklingsuppdrag och besparingskrav försvårar dessutom genomförandet, särskilt inom hälso- och sjukvården där omställningar är komplexa och resurskrävande.

Strategin bygger delvis på framtida omställningar och externa faktorer, såsom statliga bidrag och förändrad kompetensförsörjning, vilket ytterligare minskar förutsägbarheten. Dessutom saknas tydliga indikatorer och beräkningar för flera insatser, vilket gör det svårt att följa upp och bedöma måluppfyllelse.

7.1.3 Ekonomiska beräkningar

(Revisionsfråga. Finns det en ekonomisk beräkning av vilken ekonomisk effekt de resultatförbättrande åtgärderna förväntas generera?)

Det tydligaste exemplet på en beräkning av åtgärder är inköpsprocessen och effektiv administration som förväntas generera en besparing på cirka 349 miljoner kronor. Det framgår att beräkningarna bygger på antaganden om full effekt, vilket inte uppges vara troligt.

För andra åtgärder, såsom minskad inhyrd bemanning, förbättrad kapacitetsplanering, försäljning av vård till andra regioner och effektivare användning av lokaler, finns det uppskattningar och nyttokalkyler, men dessa är inte alltid systematiskt dokumenterade eller tillgängliga. Det nämns att nyttokalkyler ska finnas för alla initiativ inom översyn av administration, men det är oklart i vilken utsträckning dessa är färdigställda eller används aktivt i styrningen.

Det finns också exempel på tidigare års åtgärder som varit för abstrakta, där exempelvis "förbättrade arbetsflöden" tilldelats ett värde på 10 miljoner kronor utan tydlig definition eller uppföljningsbarhet. Detta har lett till en ambition att göra åtgärderna mer konkreta,

men flera effekter, som förbättrad arbetsmiljö eller minskad sjukfrånvaro, är fortfarande svåra att prissätta.

Ytterligare en utmaning är att påvisa den ekonomiska effekten av vidtagna åtgärder. Exempelvis kan sänkta arbetsgivaravgifter ge en positiv resultateffekt utan att vara kopplade till aktiva åtgärder, vilket riskerar att dölja andra kostnadsökningar. Det gör det svårt att isolera effekten av enskilda insatser och därmed att bedöma vilka åtgärder som faktiskt bidrar till förbättrat resultat.

Flera intervjupersoner uttrycker osäkerhet kring de ekonomiska beräkningar som ligger till grund för strategin. Prognoserna anses ge en övergripande riktning, men saknar konkretion i hur målen ska nås.

Sammanfattningsvis finns det en uttalad ambition att koppla resultatförbättrande åtgärder till ekonomiska effekter genom nyttokalkyler och scenarier, men genomförandet präglas av bristande systematik och begränsad transparens. Detta försvårar både uppföljning och styrning, och riskerar att underminera trovärdigheten i arbetet med att nå en ekonomi i balans.

Bedömning

- Vår bedömning är att det delvis finns ekonomiska beräkningar av den ekonomiska effekt de resultatförbättrande åtgärderna förväntas generera.

Bedömningen grundas på att strategin innehåller kvantifierade åtgärder med potential att förbättra resultatet, utifrån främst Sironas analys av administration och inköp. Kalkylerna bygger dock på antaganden om full effekt, vilket inte är realistiskt. För andra åtgärder finns nyttokalkyler, men dessa är inte alltid dokumenterade eller tillgängliga vilket försvårar bedömningen av den totala ekonomiska effekten. Tidigare åtgärder har varit abstrakta och svåra att följa upp.

Det finns en tydlig ambition att koppla åtgärder till ekonomisk effekt, men bristande systematik och transparens gör att beräkningarna endast delvis ger underlag för att bedöma faktisk effekt.

7.1.4 Tidsatta delmål och indikatorer

(Revisionsfråga: Inkluderar strategin/planen tidsatta ekonomiska delmål eller indikatorer för uppföljning och analys?)

Färdplanen innehåller en vision och milstolpar som kan ses som mål, samt indikatorer som används för att mäta förflyttning inom prioriterade områden som ekonomi i balans, digitalisering och attraktiv arbetsgivare. Dessa följs upp månadsvis, bland annat via regionens intranät (Insidan) och i ledningsgrupper. På frågan vilka indikatorer som används, nämns nettokostnad, avvikelse mot budget, förändring av årsarbetare, antal IT-störningar och responstid.

Det framgår att verksamhetsplanerna är styrande dokument på områdesnivå, där politiska mål bryts ner till konkreta aktiviteter. Dessa följs upp regelbundet, ofta månadsvis, i strukturerade forum som verksamhetsuppföljningar, pulsmöten och ledningsgrupper. På enhetsnivå sker uppföljning av bemanning och ekonomi, ofta med stöd av bemanningsfiler och ekonomiska analyser.

Granskningen visar att det finns en uttalad efterfrågan på tydligare indikatorer och nyckeltal samt förbättrade systemstöd för att möjliggöra mer effektiv uppföljning av patientflöden och effekter av genomförda åtgärder. Det framkommer att nuvarande strukturer inte

fullt ut stödjer en ändamålsenlig analys av verksamhetens utveckling, särskilt i relation till färdplanens mål.

Flera verksamhetsföreträdare uttrycker behovet av att kunna följa patientens väg genom vården på ett mer sammanhängande sätt, vilket förutsätter ett systemstöd som möjliggör spårbarhet och effektmätning. Det efterfrågas en styrning som fokuserar på vilken effekt som ska uppnås, snarare än enbart på traditionella budgetparametrar.

Det finns en uttalad ambition att utveckla nyckeltal och indikatorer för att bättre kunna följa upp produktivitet och effektivitet, särskilt inom hälso- och sjukvården. Detta arbete syftar till att skapa en mer träffsäker styrning och uppföljning av verksamhetens resultat i relation till resursanvändning. Parallellt finns en strävan att analysera avvikelser och ekonomiska prognoser löpande, vilket är en viktig förutsättning för att kunna vidta korrigerande åtgärder i tid. Det uttrycks dock en oro över att organisationens genomförandekraft för dessa förbättringsåtgärder är begränsad, vilket riskerar att försvaga strategins genomslag.

Bedömning

- Vår bedömning är att strategin delvis inkluderar tidsatta ekonomiska delmål eller indikatorer för uppföljning och analys.

Bedömningen baseras på att Färdplan 2030 innehåller övergripande mål och indikatorer. Dessa följs upp månadsvis i ledningsgrupper. Verksamhetsplanerna bryter ner målen till lokal nivå, men kopplingen till färdplanen är ibland otydlig.

Granskningen visar att indikatorerna ofta är för breda och att det saknas tydliga nyckeltal för att mäta effekterna av insatser. Systemstödet är inte tillräckligt utvecklat för att möjliggöra effektiv uppföljning, särskilt inom hälso- och sjukvården. Det finns en ambition att förbättra detta, men organisationens begränsade genomförandekraft försvårar arbetet.

7.1.5 Risk- och konsekvensanalyser

(Revisionsfråga. Har man på ett tillfredsställande sätt säkerställt att åtgärder i strategin/planen är genomförbara i form av risk- och konsekvensanalyser?)

Risk- och konsekvensanalyser uppges vara ett etablerat verktyg och används för att bedöma om föreslagna åtgärder är praktiskt genomförbara. Analyserna används särskilt vid större förändringar som påverkar arbetsmiljö och patientsäkerhet, där samverkansavtalet kräver formell bedömning. Ledningssystemet Stratsys används ofta för att dokumentera dessa analyser, särskilt inom ramen för internkontrollplanen.

Vid införandet av digitala lösningar, som AI-stödd journalföring och taligenkänning, har risker identifierats och riskanalyser påbörjats, men arbetet befinner sig ofta i ett tidigt skede. På enhetsnivå sker riskbedömningar mer informellt, exempelvis vid köp- eller anställningsstopp, och dokumentationen är inte alltid konsekvent.

Ekonomiska åtgärder tas fram i dialog med verksamheten för att säkerställa att de är realistiska men formella analyser görs inte alltid, särskilt om åtgärden bedöms ha låg risk. När personal eller arbetsmiljö påverkas sker dock regelmässiga analyser.

Trots att analyserna är en integrerad del av regionens förändringsarbete är tillämpningen ojämn. Vissa åtgärder genomförs utan analys, vilket kan leda till att risker förbises. Det finns även osäkerhet kring om alla analyser diarieförs korrekt, särskilt på regionövergripande nivå, vilket kan skapa dubbelarbete och bristande samordning.

Kritik har framförts mot att vissa resultatförbättrande åtgärder inte gett önskad effekt, vilket väcker frågor om hur väl risker och genomförbarhet har bedömts. Det finns en uttalad

vilja att förbättra uppföljningen, men också ett behov av bättre stödsystem för att hantera komplexiteten i analysarbetet.

Bedömning

- Vår bedömning är att man på ett delvis tillfredsställande sätt säkerställt att åtgärder i strategin/planen är genomförbara i form av risk- och konsekvensanalyser blir delvis.

Bedömningen baseras på att riskanalyser görs främst vid större förändringar och dokumenteras i Stratsys. Mindre åtgärder hanteras ofta informellt, särskilt på enhetsnivå. Ekonomiska insatser med låg risk genomförs ibland utan analys, vilket kan innebära att risker förbises.

7.1.6 Är strategin väl förankrad i organisationen?

Kommunikationen kring färdplanen har skett genom regionens interna plattform Insidan, där strategins innehåll och syfte har förmedlats till medarbetarna. Dessutom har särskilda dialogmöten genomförts med chefer, där man bland annat diskuterat frågor som inköpsstopp och anställningsstopp. Det råder en tydlig medvetenhet om att strategin är långsiktig till sin natur och inte avsedd att omedelbart lösa det ekonomiska underskottet.

Strategin upplevs som väl förankrad på chefsnivå, där enhetschefer aktivt arbetar med att bryta ner mål och aktiviteter till lokal nivå. Förankringen sker bland annat via arbetsplats-träffar och verksamhetskommittéer. Dock är det svårt att bedöma om varje medarbetare har tagit till sig innehållet, särskilt då vissa delar av organisationen, exempelvis hälsocentraler, inte använder uppföljningsverktyg som Stratsys i det dagliga arbetet.

Trots en tydlig struktur för uppföljning, med verksamhetsuppföljningar åtta gånger per år och internkontrollplaner som innehåller risk- och konsekvensbedömningar, finns det en utbredd uppfattning att organisationen har begränsad genomförandekraft. Det uttrycks att strategin är formellt etablerad men att den praktiska förmågan att omsätta åtgärderna är svag.

Bedömning

- Vår bedömning på revisionsfrågan om strategin delvis är väl förankrad inom organisationen.

Bedömningen baseras på att strategin, främst genom Färdplan 2030, är etablerad på chefsnivå och används som styrverktyg. Den har kommunicerats internt och förankrats via möten och arbetsplatsträffar. Enhetschefer arbetar aktivt med lokal tillämpning. Trots detta är genomslaget ojämnt. Medarbetares förståelse för strategin är oklar, särskilt då den är långsiktig och effekterna inte omedelbara.

7.2 RUTINER FÖR UPPFÖLJNING OCH KONTROLL

Revisionsfrågor:

- *Finns det tillfredsställande rutiner för uppföljning och kontroll av genomförandet av strategin/planen?*
- *Finns det tillfredsställande kontrollsystem för att identifiera ekonomiska risker och avvikelser från uppsatta delmål och indikatorer?*

Region Jämtland Härjedalen använder ledningssystemet Stratsys som huvudplattform för att följa upp handlingsplaner, indikatorer och milstolpar kopplade till den strategiska planeringen. Inom regionledningen sker löpande månadsrapportering, medan nämnder och styrelser främst får återkoppling genom informationsärenden. På divisionsnivå genomförs regelbundna verksamhetsuppföljningar där exempelvis ekonomiskt utfall, personalomsättning och patientsäkerhet analyseras för att ge en samlad bild av verksamhetens utveckling.

Regionens färdplan är integrerad med regionplanen, vilket skapar förutsättningar för att strategiska utmaningar och planeringsrisker kan hanteras i ett sammanhang. Uppföljning sker även i särskilda forum, såsom pulsmöten och ledningsgrupper, där specifika mål, som exempelvis inom digitalisering, följs upp. Det finns en uttalad ambition att tydliggöra sambandet mellan regionplanen och färdplanen samt att klargöra deras respektive roller i styrkedjan.

Trots att strukturer för uppföljning och rapportering finns på plats, framkommer flera kritiska synpunkter i granskningen. Organisationen upplevs sakna ett tillräckligt systematiskt arbetssätt för att hantera strategiska risker. Det riskbaserade arbetssättet, som innebär att beslut och planering föregås av strukturerade risk- och konsekvensanalyser, bedöms i grunden vara välmotiverat, men tillämpningen är inte konsekvent. Vissa delar av uppföljningen sker dessutom utanför det ordinarie systemstödet Stratsys, vilket kan leda till bristande samordning och minskad transparens i rapporteringen.

Ett ytterligare hinder är att det saknas samlade och lättillgängliga data för att följa upp effekterna av genomförda åtgärder. Detta gäller särskilt inom områden som digitalisering och egenvård, där det exempelvis är svårt att mäta effekter av insatser som syftar till att minska akutbesök, främja hemdialys eller stärka primärvården.

Granskningen visar också att uppföljningen i dagsläget sker i stor utsträckning vertikalt – det vill säga inom enskilda verksamheter. Samtidigt finns ett uttalat behov av horisontell uppföljning, där utvecklingsområden och gemensamma insatser följs upp tvärs över organisatoriska gränser.

Ett konkret exempel som nämns är målet att patienter själva ska kunna boka sina vårdmöten. Trots att detta är ett prioriterat mål inom regionens digitaliseringsarbete, saknas en samlad analys av insatsens faktiska effekt. Regionens målsättning är att 25 procent av patienterna ska boka sina tider digitalt, men detta mål har ännu inte uppnåtts. Uppföljningen sker främst inom respektive verksamhet, och det saknas en gemensam bild av vilka åtgärder som vidtagits, vilka hinder som identifierats och hur insatsen utvecklats över tid. Detta illustrerar behovet av att komplettera den vertikala uppföljningen med en horisontell uppföljningsstruktur som möjliggör bedömning av tvärgående mål och insatser.

Det är också tydligt att delar av hälso- och sjukvårdsledningen ser ett stort värde i att förbättra rapportering och uppföljning. Detta upplevs inte som en administrativ börda, utan snarare som ett stöd för verksamhetsutveckling. Den nya styrmodellen, där kärnverksamheten står i centrum och stöds av ledningsprocesser och stödverksamhet, syftar till att skapa en tydligare styrkedja och en starkare koppling mellan övergripande mål och operativ verksamhet.

Sammanfattningsvis visar granskningen att det finns ett uttalat behov av att förstärka styrningen och utveckla systemstödet för att möjliggöra mer träffsäker uppföljning av patientflöden och effekter av åtgärder. Detta bedöms vara en förutsättning för att strategin för ekonomi i balans ska kunna genomföras med tillräcklig precision och genomslagskraft.

I samband med faktagranskning ges följande kommentarer

- *”Arbetet med införande av webbtidbok sker i projektform och följs upp inom utvecklingsportföljen och regionledningens månadsrapport.”*
- *”Det pågår upphandling av IT-system som kommer att möjliggöra en bättre koll på patientflöden då de i högre utsträckning blir digitala och fler moment kan automatiseras”.*

Bedömning

Vi bedömer att svaret på revisionsfrågorna blir delvis.

- Finns det tillfredsställande rutiner för uppföljning och kontroll av genomförandet av strategin/planen?
- Finns det tillfredsställande kontrollsystem för att identifiera ekonomiska risker och avvikelser från uppsatta delmål och indikatorer?

Bedömningen baseras på att regionen använder ledningssystemet Stratsys för att följa upp handlingsplaner, indikatorer och milstolpar. Uppföljning sker regelbundet på olika nivåer, bland annat genom månadsrapporter, pulsmöten och verksamhetsuppföljningar. Trots detta är arbetssättet inte konsekvent. Vissa delar av uppföljningen sker utanför Stratsys, vilket försvårar samordning och minskar transparensen. Det saknas också samlade data för att följa upp effekterna av åtgärder, särskilt inom digitalisering och egenvård. Uppföljningen är främst vertikal men det finns ett uttalat behov av horisontell uppföljning.

Regionen har etablerade strukturer för att identifiera ekonomiska risker, bland annat genom Stratsys och internkontrollplaner. Indikatorer som nettokostnadsutveckling och användning av hyrpersonal följs upp löpande. Vid avvikelser görs analyser och åtgärder initieras. Samtidigt saknas tydliga kopplingar mellan uppföljningen och färdplanens mål. Vissa indikatorer är otydliga eller saknar ekonomiska beräkningar, vilket försvårar bedömningen av ekonomisk effekt. Uppföljningen sker ofta inom enskilda verksamheter, vilket försvårar helhetsanalysen.

7.2.1 Utvärdering och analys

(Revisionsfråga: Resulterar uppföljningen i en tillfredsställande utvärdering och analys av eventuella avvikelser från uppsatta mål och indikatorer)

Regionen har etablerat strukturer för uppföljning och kontroll i syfte att stödja arbetet mot en ekonomi i balans. Resultat från uppföljningen används för att identifiera avvikelser och, vid behov, initiera korrigerande åtgärder. Indikatorer såsom nettokostnadsutveckling, användning av hyrpersonal, läkemedelskostnader och fakturering vid utomlänsvård följs löpande. Ett konkret exempel på uppföljningens effekt är att förbättrad registrering har resulterat i ökade intäkter.

Vid avvikelser genomförs i regel analys och beslut fattas om insatser, exempelvis kostnadsminskningar eller översyn av administrativa processer. Det framgår dock av granskningen att det finns brister i hur dessa analyser kopplas till färdplanens mål och indikatorer. Även om vissa indikatorer, såsom andelen hyrpersonal, är tydligt definierade och följs upp årsvis, saknas motsvarande tydlighet för andra målområden. Exempelvis är det svårt att särskilja effekter av interna insatser från externa faktorer, vilket försvårar analysen av måluppfyllelse. Det förekommer även att åtgärder beslutas utan att vara beloppssatta, vilket försvårar uppföljning av deras ekonomiska effekt.

Flera intervjuade uttrycker att styrningen mot övergripande ekonomiska mål upplevs som abstrakt och att det saknas tillräckligt detaljerad uppföljning på projektnivå. Det efterfrågas tydligare effektmål och en mer systematisk analys av avvikelser från färdplanens milstolpar. Ett exempel är målet om att 25 procent av patienter med kroniska sjukdomar ska använda egenvårdsstöd senast 2026. Även om detta mål är tydligt formulerat, saknas en samlad bild av hur långt man kommit, vilka hinder som identifierats och vilka åtgärder som vidtagits. Uppföljningen sker i huvudsak inom respektive verksamhet, vilket försvårar en helhetsbedömning.

Bedömning

- Vi bedömer att uppföljningen delvis resulterar i en tillfredsställande utvärdering och analys av eventuella avvikelser från uppsatta mål.

Bedömningen baseras på att regionen har etablerade strukturer för uppföljning och kontroll av indikatorer som nettokostnadsutveckling, hyrpersonal och läkemedelskostnader. Uppföljningen används för att identifiera avvikelser och initiera insatser, vilket i vissa fall lett till konkreta resultat, exempelvis ökade intäkter genom förbättrad registrering.

Trots detta är kopplingen mellan uppföljning och färdplanens mål inte alltid tydlig. Vissa indikatorer är väl definierade, men andra saknar precision, vilket försvårar analysen. Effekter av interna åtgärder är svåra att särskilja från externa faktorer, och vissa beslut saknar ekonomiska beräkningar, vilket begränsar möjligheten att följa upp och analysera ekonomisk effekt.

7.2.2 Återrapportering till regionstyrelsen och ansvariga nämnder

(Revisionsfråga: Finns en tillfredsställande återrapportering till regionstyrelsen och ansvariga nämnder av resultatet från uppföljningen av strategin/planen?)

Regionstyrelsen får månadsvis rapportering, och tertialrapporter som innehåller uppföljning av mål, uppdrag och nyckeltal. Rapporteringen i övrigt sker regelbundet, främst genom informationsärenden till regionstyrelsen och ansvariga nämnder. Innehållet är dock inte alltid direkt kopplat till färdplanens mål, utan förmedlas ofta via regionplanen och verksamhetsplaner. Det finns en uttalad ambition att tydliggöra sambandet mellan dessa dokument och att stärka den strategiska kopplingen.

På tjänstemannanivå sker återrapportering månadsvis, där regionledningen får ta del av uppföljningsresultat och framdrift i åtgärdsarbetet. Denna rapportering samordnas av controllerfunktionen och kompletteras med direktörernas rapporter, där aktuella insatser inom färdplanen lyfts. I vissa fall aktualiseras politiska beslut, särskilt när åtgärder påverkar tidigare uppdrag eller strategiska inriktningar.

Trots den etablerade strukturen framkommer flera kritiska synpunkter. Färdplanen är inte ett formellt politiskt dokument, vilket gör att dess innehåll inte alltid tydliggörs i politiska forum. Rapporteringen till styrelsen saknar ibland konkreta förslag, även när hinder identifierats, vilket försvårar beslutsfattandet. I vissa fall hanteras utvecklingsinitiativ utanför den ordinarie rapporteringsstrukturen, vilket kan minska insynen och påverka den politiska styrningen.

Det framhålls också att återrapporteringen inte alltid leder till politiska beslut, utan att vissa frågor hanteras först när behov uppstår. Detta kan skapa en reaktiv styrning, där strategiska vägval inte förankras i tid.

Bedömning

- *Vi bedömer att det delvis finns en tillfredsställande återrapportering till regionstyrelsen och ansvariga nämnder av resultatet från uppföljningen av strategin/planen.*

Vår bedömning baseras på att regionen har etablerade strukturer för återrapportering, såsom månadsrapporter och tertialuppföljningar. Dessa innehåller uppföljning av mål, uppdrag och nyckeltal. Trots detta är återrapporteringen bristfällig, främst på grund av att Färdplan 2030, den centrala strategin, saknar formell status som styrdokument. Den är inte politiskt beslutad eller diarieförd, vilket gör att dess innehåll inte tydliggörs i politiska forum.

Rapportering till regionstyrelsen sker ofta via informationsärenden, men är inte alltid kopplad till färdplanens mål. Vissa utvecklingsinitiativ hanteras utanför den ordinarie strukturen, vilket minskar insynen och försvårar styrningen. Återrapportering leder inte alltid till politiska beslut, utan sker ofta först när behov uppstår, vilket skapar en reaktiv styrning.

7.3 ANSVARSFÖRDELNING FÖR GENOMFÖRANDE

(Revisionsfråga: Finns det en tillfredsställande ansvarsfördelning för genomförande av resultatförbättrande åtgärder?)

Regionplanen utgör den politiska grunden och anger mål och budgetramar. Färdplan 2030, som är ett tjänstemannadokument, konkretiserar dessa mål genom praktiska åtgärder och fungerar som ett operativt stöd i genomförandet. Regionledningen har en samordnande roll och har tillsatt en arbetsgrupp med representanter från HR, ekonomi och olika förvaltningsområden för att driva planering, budgetarbete och uppföljning.

Mandatfördelningen är tydlig; varje chefsnivå har befogenhet att agera inom sin delegation, medan större beslut lyfts till politisk nivå. Nämnderna har fått uppdrag att ta fram åtgärdsplaner, och det finns en förväntan att varje verksamhet ska hålla sin budget. Ansvarsutkrävandet sker genom uppföljning av resultat och måluppfyllelse.

Trots den tydliga strukturen framkommer kritik i intervjumaterialet. Gränsdragningen mellan politiska och tjänstemannabeslut upplevs ibland som oklar, särskilt i frågor som rör vårdstruktur. Det finns också en känsla av att politiken är långt från den operativa verkligheten, vilket försvårar genomslaget för beslut. Den närmaste chefen lyfts fram som avgörande för att strategin ska nå ut i verksamheten.

Ansvarsutkrävandet fungerar inte fullt ut, och det är inte alltid tydligt vem som bär det yttersta ansvaret när budgeten inte hålls. Dessutom uttrycks frustration över att ekonomer får bära ansvar för strukturella problem som egentligen kräver politiska beslut.

Sammanfattningsvis har regionen en genomtänkt modell för ansvar och mandat, men utmaningar kvarstår. För att Färdplan 2030 ska kunna genomföras fullt ut krävs tydligare gränsdragningar, bättre kommunikation och ett mer fungerande ansvarsutkrävande.

Bedömning

- *Vi bedömer att det delvis finns det en tillfredsställande ansvarsfördelning för genomförande av resultatförbättrande åtgärder.*

Bedömningen baseras på att regionen har en formell struktur för ansvarsfördelning vid genomförande av resultatförbättrande åtgärder. Regionplanen anger mål och budgetramar och Färdplan 2030 konkretiserar dessa genom operativa insatser. Chefer på olika nivåer har mandat att agera inom sin delegation, och större beslut lyfts till politisk nivå.

Trots detta framkommer brister. Gränsdragningen mellan politiska och tjänstemannabeslut är ibland oklar, särskilt i frågor som rör vårdstruktur. Det finns en känsla av att politiken är långt från den operativa verkligheten, vilket försvårar genomslaget för beslut. Den närmaste chefen har en nyckelroll i att omsätta strategin i praktiken, men har också ett komplext uppdrag med begränsade resurser.

7.4 FÖRDELNING AV MANDAT FÖR ATT BESLUTA OM ÅTGÄRDER

(Revisionsfråga: Finns en tydlig fördelning av mandat för att besluta om åtgärder samt besluta om korrigerande åtgärder utifrån avvikelser från uppsatta indikatorer och delmål?)

Det finns en formell struktur för ansvarsfördelning och beslutsmandat kopplat till Färdplan 2030. Den politiska nivån ansvarar för att fastställa övergripande inriktning, prioriteringar och större strukturförändringar, medan tjänstemannaorganisationen, med regiondirektören i spetsen, har mandat att föreslå och genomföra åtgärder inom ramen för politiska beslut. Varje chefsnivå har ett tydligt ansvar att agera inom sin delegation, och om en åtgärd ligger utanför detta mandat, lyfts frågan till politisk nivå för beslut.

Vid avvikelser från uppsatta mål och indikatorer i färdplanen är det linjeorganisationen som har det operativa ansvaret att initiera korrigerande åtgärder. Chefer och medarbetare förväntas aktivt bidra med förslag på insatser, och uppföljningsdata används som underlag för att justera eller förstärka åtgärder. Regiondirektören har mandat att fatta beslut om ytterligare insatser inom sitt ansvarsområde, medan större eller kostsamma åtgärder kräver beslut i nämnd. Delegationsordningen reglerar beloppsgränser och beslutsnivåer, vilket ger en formell grund för ansvarsfördelningen.

Granskningen visar att denna struktur i huvudsak fungerar, men att det finns utmaningar i praktiken. Det upplevs ibland som att det är långt mellan politiska beslut och vad som faktiskt sker i verksamheten. Den närmaste chefen har en nyckelroll i att omsätta strategin i praktiken, men har också ett av de mest komplexa uppdragen. Flera intervjuade uttrycker att mandatet för korrigerande åtgärder är tydligt i teorin, men att det i praktiken kan vara svårt att avgöra när en åtgärd kräver politiskt beslut eller kan hanteras inom befintlig delegation. Det framkommer även att vissa beslut om resultatförbättrande åtgärder har fattats utan att vara beloppssatta, vilket försvårar uppföljning och ansvarsfördelning.

Bedömning

- Vi bedömer att det delvis finns en tydlig fördelning av mandat för att besluta om åtgärder samt besluta om korrigerande åtgärder utifrån avvikelser från uppsatta indikatorer och delmål.

Bedömningen baseras på att regionen har en formellt strukturerad ansvarsfördelning. Regionledningen samordnar arbetet via tvärfunktionella grupper, och varje chefsnivå har ett definierat mandat. Nämnderna har uppdrag att ta fram åtgärdsplaner, och ansvar utkrävs genom uppföljning.

Trots detta är gränsdragningen mellan politiska och tjänstemannabeslut oklar, särskilt i vårdfrågor. Politiken upplevs som långt från den operativa verkligheten, vilket försvårar genomslag. Närmaste chef har en nyckelroll men begränsade resurser, vilket påverkar förmågan att omsätta strategin i praktiken.

7.5 UTMANINGAR FÖR EKONOMI I BALANS

Kulturellt motstånd och bristande genomförandekraft

Regiondirektören lyfter att den största utmaningen är att balansera kortsiktiga krav med långsiktig omställning. Hon betonar att organisationens genomförandekraft är avgörande för att lyckas.

Flera intervjupersoner vittnar om ett utbrett förändringsmotstånd, där förnekelse och bristande acceptans försvårar implementeringen av nödvändiga åtgärder. En kultur av att "det löser sig" har historiskt underminerat budgetdisciplin och ansvarstagande.

Politiska förbehåll kopplat till sparåtgärder

Av intervjuerna framgår att en grundläggande begränsning för att nå en ekonomi i balans är de politiska direktiv som initialt inte tillät förändringar i personalstyrkan inom hälso- och sjukvården. Eftersom personal utgör den största kostnadsposten i många verksamheter har detta kraftigt försvårat möjligheten att genomföra nödvändiga besparingar.

Den långvariga politiska principen att inte röra personal eller verksamhet har hindrat beslut om uppsägningar och omställningar, trots att behovet varit känt. Ett annat exempel är omstruktureringen av administrationen, där externa konsulter tagit fram underlag för möjliga besparingar, men där politiska beslut om vilka nivåer som ska genomföras fortfarande saknas.

Flera intervjupersoner betonar att större förändringar kräver politiska beslut, men att dessa ofta uteblir eller fördröjs. Denna osäkerhet kring politisk styrning begränsar verksamheternas handlingsutrymme och försvårar genomförandet av åtgärder som redan identifierats som nödvändiga.

Gap mellan politiska ambitioner och ekonomiska förutsättningar

Granskningen visar att den långsiktiga planen för att uppnå en ekonomi i balans bygger på att budgeten hålls varje år. Flera ekonomer understryker att detta är en grundförutsättning för att färdplanens långsiktiga mål ska kunna realiseras. Om budgeten inte hålls, riskerar målsättningen att förskjutas ytterligare i tid, vilket försvårar den övergripande ekonomiska styrningen och kan leda till att regionen hamnar i ett ekonomiskt utsatt läge.

Budgetramarna för 2025 och 2026 är lägre än tidigare år, trots att löne- och prisnivåerna fortsätter att stiga. Detta har lett till att flera chefer beskriver följsamheten till budgeten som orealistisk. För att nå balans krävs enligt dem drastiska åtgärder, såsom nedläggning av verksamheter eller uppsägning av personal. Sådana åtgärder riskerar i sin tur att påverka tillgänglighet och kvalitet i vården, exempelvis genom längre väntetider, begränsad tillgång till läkemedel eller otillräckligt stöd vid vård i hemmet.

Det framträder ett tydligt gap mellan de politiska målsättningarna och de ekonomiska förutsättningarna. Flera områdeschefer vittnar om att de åtgärdsplaner som tagits fram endast genererar en bråkdel av det sparbehov som krävs för att hålla verksamheten inom tilldelad budget. I flera fall uppgår planerade besparingar till mellan 5 och 20 miljoner kronor, medan det faktiska behovet ofta överstiger 50 miljoner.

Mot denna bakgrund ifrågasätts realismen i strategins målsättning om att uppnå ekonomisk balans, särskilt om nuvarande åtaganden kvarstår. Det framhålls att besparingarna inte kan uppnås genom marginella justeringar, utan kräver omfattande förändringar i arbetssätt, bemanning och verksamhetsinnehåll. Ett exempel som lyfts är att ett underskott på 40–45 miljoner kronor skulle kräva en minskning med cirka 60 årsarbetare – en åtgärd som bedöms vara svår att genomföra utan att påverka vårdens kvalitet och tillgänglighet.

Frågan om skattehöjning lyfts i flera sammanhang som ett alternativ till fortsatt lånefinansiering. En höjning av regionskatten med en krona skulle enligt beräkningar generera cirka 300 miljoner kronor i ökade intäkter. Trots att detta förslag har förekommit i budgetplaneringen, har det inte fått politiskt gehör. Det framkommer att det finns en medvetenhet om konsekvenserna av fortsatt upplåning, som ökade räntekostnader och minskad finansiell handlingsfrihet, men att viljan att höja skatten är låg. Flera intervjuade uttrycker oro över att regionen tvingas lånefinansiera driftkostnader under flera år framöver, vilket riskerar att underminera den långsiktiga hållbarheten.

Färdplanens långsiktiga karaktär upplevs dessutom som problematisk. Den kan ge intryck av att det finns tid att agera, vilket riskerar att kortsiktiga åtgärder inte prioriteras, trots att regionen står inför akuta ekonomiska utmaningar. Samtidigt finns en bred förståelse för att regionen måste uppnå en ekonomi i balans. De åtgärder som genomförs uppfattas som viktiga och i flera fall väl genomtänkta. Färdplan 2030 beskrivs som ett dokument som ger struktur och riktning åt olika insatser. Det uttrycks dock en osäkerhet om åtgärderna är tillräckliga för att regionen ska generera överskott från och med 2027 och uppnå balans till 2030.

Ordförande för hälso- och sjukvårdsnämnden har lämnat följande kommentar:

”Jag delar bilden av att Region Jämtland Härjedalen står inför stora ekonomiska utmaningar och att det krävs ett långsiktigt arbete för att nå balans. Samtidigt vill jag understryka att det redan pågår ett omfattande arbete för att minska kostnaderna och stärka ekonomin, både inom hälso- och sjukvården och i övriga delar av organisationen.

Det hade därför varit önskvärt om rapporten i högre utsträckning uppmärksammat de framsteg som faktiskt gjorts. Exempelvis har regionen under innevarande år minskat kostnaderna för hyrbemanning med ytterligare cirka 25 procent. Minskningen är en del av en flerårig trend som både gett ekonomiska effekter och bidragit till förbättrad kontinuitet och kvalitet i vården.

Jag vill också framhålla att köerna till vården har minskat, vilket är en viktig indikator på att de förändringar som genomförs ger resultat även ur ett tillgänglighetsperspektiv.

Vidare vill jag påminna om att det i rapporten diskuteras skattehöjning som en möjlig väg till ökad ekonomisk stabilitet. I det sammanhanget bör även pågående statlig utredning om förändrad skatteutjämning nämnas, då den preliminärt pekar mot att Region Jämtland Härjedalen kan komma att få ett betydande tillskott om förslaget genomförs.

Avslutningsvis vill jag understryka att det är svårt för mig att ha synpunkter på vad andra intervjuade har sagt i rapporten, men jag vill ändå betona vikten av att granskningsrapporten också speglar den samlade bilden: att det finns en tydlig färdriktning, att omfattande arbete pågår och att flera åtgärder redan har gett påtagliga resultat”.

7.6 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Granskningens syfte har varit att svara på om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har en tillfredsställande styrning, uppföljning och kontroll av att det finns en planering och strategi för en ekonomi i balans.

Vår samlade bedömning är att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har initierat ett omfattande arbete för att uppnå ekonomisk balans, men styrningen brister i väsentliga avseenden. Den centrala strategin, Färdplan 2030, saknar formellt politiskt beslut och uppfyller därmed inte kommunallagens krav. Åtgärderna bygger ofta på antaganden

om full effekt och det saknas en samlad plan med ekonomiska beräkningar, vilket försvårar uppföljning och kontroll. Avsnittet i regionplanen om god ekonomisk hushållning saknar beskrivningar av hur regleringen av underskottet ska ske.

Rutiner för uppföljning finns, men tillämpningen är ojämn och återsrapporteringen till politisk nivå är otillräcklig. Ansvarsfördelningen är formellt tydlig, men i praktiken otydlig, särskilt vad gäller mandat för korrigerande åtgärder. Genomförandekraften är begränsad och politiska förbehåll försvårar nödvändiga besparingar.

Färdplanen omfattar dock flera organisatoriskt värdefulla verktyg och har bidragit till ökad koordinering och ett mer systematiskt arbetssätt. Strategin ger viss struktur, men bedöms inte ge tillräckliga och realistiska förutsättningar för att uppnå en ekonomi i balans.

Vi rekommenderar nämnden att:

- **Formalisera strategin för ekonomisk balans**
Säkerställ att *Färdplan 2030* beslutas av regionfullmäktige i enlighet med kommunallagens krav, med tydliga och tidsatta åtgärder för reglering av negativt balanskravsresultat. Ett politiskt beslut stärker färdplanens legitimitet och skapar bättre förutsättningar för ansvar, uppföljning och kontroll.
- **Stärk kopplingen mellan mål och åtgärder**
Utveckla en samlad ekonomiskplan och tydliga indikatorer som visar hur strategins åtgärder bidrar till att uppnå ekonomisk balans.
- **Förbättra uppföljning och analys**
Säkerställ att uppföljning sker systematiskt och samordnat, både vertikalt och horisontellt, med tydlig koppling till strategins mål och indikatorer.
- **Förtydliga ansvar och mandat**
Klargör gränsdragningen mellan politiska beslut och tjänstemannabeslut samt säkerställ att mandat för korrigerande åtgärder är tydligt och det finns en ekonomisk beräkning bakom besluten.
- **Stärk återsrapporteringen till politisk nivå**
Säkerställ att resultat från uppföljning och analys återsrapporteras till regionstyrelsen och nämnderna på ett sätt som möjliggör strategisk styrning och beslut.
- **Öka genomförandekraften i organisationen**
Identifiera och hantera organisatoriska hinder, såsom förändringsmotstånd och mållkonflikter, för att förbättra förmågan att omsätta strategin i praktisk handling.

7.6.1 Svar på revisionsfrågorna

Revisionsfråga	Svar	Kommentar
Finns det en tydlig, dokumenterad och i övrigt tillfredsställande styrning för att uppnå en ekonomi i balans i form av mål och uppdrag?	Delvis	Färdplan 2030 betraktas som regionens strategi för ekonomi i balans, men saknar politiskt beslut och formell status enligt kommunallagen och regionens dokumentstyrningsregler. Den innehåller organisatoriskt värdefulla verktyg som bidrar till struktur, samverkan och systematik, men bristen på formell förankring skapar oklarhet kring ansvar, uppföljning och insyn. Regionplanen och
Finns en övergripande ekonomisk strategi/plan för att nå uppsatta riktlinjer och mål för en ekonomi i balans?		

		Plan och budget saknar samlad, konkret och tidsatt åtgärdsplan för underskottsreglering.
Inkluderar strategin/planen konkreta resultatförbättrande åtgärder som ger rimliga förutsättningar för att nå uppsatta mål för en ekonomi i balans?	Nej	Åtgärderna bedöms inte ge tillräckliga förutsättningar för ekonomi i balans. Beräkningar bygger på optimistiska antaganden och nyttokalkyler saknas eller är bristfälliga. Det finns ingen samlad plan eller tydlig koppling till återställande av underskott. Genomförandekraften är begränsad, särskilt inom hälso- och sjukvården, och strategin vilar delvis på osäkra externa faktorer. Brist på indikatorer försvårar uppföljning och bedömning av måluppfyllelse.
Finns det en ekonomisk beräkning av vilken ekonomisk effekt de resultatförbättrande åtgärderna förväntas generera?	Delvis	Strategin innehåller kvantifierade åtgärder med potential, särskilt enligt Sironas analys, men bygger på antaganden om full effekt. Nyttokalkyler är ofta bristfälligt dokumenterade, vilket försvårar bedömning av total ekonomisk effekt. Det finns en ambition att koppla åtgärder till resultat, men bristande systematik och transparens begränsar möjligheten att bedöma faktisk effekt.
Inkluderar strategin/planen tidsatta ekonomiska delmål eller indikatorer för uppföljning och analys?	Delvis	Färdplan 2030 innehåller övergripande mål och indikatorer som följs upp månadsvis, men kopplingen till verksamhetsplaner är ibland otydlig. Indikatorerna är ofta för breda och nyckeltal saknas, vilket försvårar effektmätning. Systemstödet är otillräckligt, särskilt inom hälso- och sjukvården, och begränsad genomförandekraft försvårar förbättringsarbetet.
Har man på ett tillfredsställande sätt säkerställt att åtgärder i strategin/planen är genomförbara i form av risk- och konsekvensanalyser?	Delvis	Risikanalyser dokumenteras främst vid större förändringar i Stratsys, medan mindre åtgärder ofta hanteras informellt. Ekonomiska insatser med låg risk genomförs ibland utan analys, vilket kan leda till att risker förbises.
Är strategin väl förankrad i organisationen?	Delvis	Strategin är etablerad på chefsnivå och används som styrverktyg, med intern förankring via möten och arbetsplatsträffar. Enhetschefer arbetar aktivt med lokal tillämp-

		ning, men genomslaget är ojämnt och medarbetares förståelse för strategin är oklar, särskilt då effekterna är långsiktiga.
Finns det tillfredsställande rutiner för uppföljning och kontroll av genomförandet av strategin/planen? Finns det tillfredsställande kontrollsystem för att identifiera ekonomiska risker och avvikelser från uppsatta delmål och indikatorer?	Delvis	Regionen följer upp handlingsplaner och indikatorer via Stratsys, med regelbundna rapporter och möten. Arbetssättet är dock inte konsekvent – viss uppföljning sker utanför systemet, vilket försvårar samordning och transparens. Data för effektuppföljning saknas inom vissa områden, och kopplingen till färdplanens mål är otydlig. Uppföljningen är främst vertikal, trots behov av horisontell analys.
Resulterar uppföljningen i en tillfredsställande utvärdering och analys av eventuella avvikelser från uppsatta mål och indikatorer?	Delvis	Regionen har etablerade strukturer för uppföljning av ekonomiska indikatorer, vilket i vissa fall lett till konkreta resultat. Samtidigt är kopplingen till färdplanens mål otydlig, vissa indikatorer saknar precision och ekonomiska beräkningar. Effekter av interna åtgärder är svåra att särskilja från externa faktorer, vilket försvårar analysen av ekonomisk effekt.
Finns en tillfredsställande återrapportering till regionstyrelsen och ansvariga nämnder av resultatet från uppföljningen av strategin/planen?	Delvis	Regionen har etablerade strukturer för återrapportering, men eftersom Färdplan 2030 saknar formell status är kopplingen till strategiska mål svag. Rapportering sker ofta som informationsärenden utan politisk förankring, och vissa initiativ hanteras utanför ordinarie struktur. Detta minskar insynen och leder till reaktiv snarare än strategisk styrning.
Finns det en tillfredsställande ansvarsfördelning för genomförande av resultatförbättrande åtgärder?	Delvis	Regionen har en formell struktur för ansvarsfördelning där chefer har mandat inom sin delegation och större beslut lyfts politiskt. Färdplan 2030 konkretiserar mål och budgetramar, men gränsdragningen mellan politiska och operativa beslut är ibland oklar. Genomslaget försvåras av att politiken upplevs långt från verksamheten och att chefer har komplexa uppdrag med begränsade resurser.
Finns en tydlig fördelning av mandat för att besluta om åtgärder?	Delvis	Regionen har en formellt strukturerad ansvarsfördelning med definierade mandat och samordning via tvärfunktionella grupper.

Finns det en tillfredsställande ansvarsfördelning för genomförande av resultatförbättrande åtgärder?	Delvis	Regionen har en formell struktur för ansvarsfördelning där chefer har mandat inom sin delegation och större beslut lyfts politiskt. Färdplan 2030 konkretiserar mål och budgetamar, men gränsdragningen mellan politiska och operativa beslut är ibland oklar. Genomslaget försvåras av att politiken upplevs långt från verksamheten och att chefer har komplexa uppdrag med begränsade resurser.
Finns en tydlig fördelning av mandat för att besluta om åtgärder samt besluta om korrigerande åtgärder utifrån avvikelser från uppsatta indikatorer och delmål?	Delvis	Regionen har en formellt strukturerad ansvarsfördelning med definierade mandat och samordning via tvärfunktionella grupper. Nämnderna har uppdrag att ta fram åtgärdsplaner. Trots detta är gränsdragningen mellan politiska och operativa beslut oklar, särskilt i vårdfrågor. Chefer har en nyckelroll men begränsade resurser, vilket påverkar genomförandeförmågan.

8 KVALITETSSÄKRING

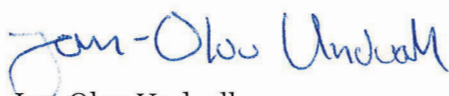
Berörda uppgiftslämnare och verksamhetsansvariga har (har givits möjlighet att) faktagranskat lämnade uppgifter som finns med i revisionsrapporten.

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

1. **Region Jämtland Härjedalen.** *Regionplan och budget 2025-2027.* Dnr:RS/61/2024.
2. —. *Färdplan 2030.* Reg. nr. Centuri: 85349-2.
3. **Härjedalen, Region Jämtland.** *Förändringsstrategi för Färdplan 2030.* Reg.nr. Centuri: 87076-1.
4. **Region Jämtland Härjedalen.** *Beslut om införande av portföljstyrning och utvecklingsprocess.* RS/788/2023.
5. **Lena Dalman, Ylva Lindblom m.fl.** *Kommunallagen med kommentarer och praxis sjätte upplagan.* 2022.
6. **Region Jämtland Härjedalen.** *Dokumentstyrningsregler för Region Jämtland Härjedalen.* Dnr:RS/1060/2018.
7. **Team, Sironas.** *Slutrapport - översyn av administrativa kostnader.* RS/712/2024.
8. **Härjedalen, Region Jämtland.** *Anvisningar för utvecklingsfinansiering.* Reg.nr i Centuri: 78570-2.
9. —. *Kostnadsbesparingar administrativ verksamhet.* Dnr:RS/494/2023.
10. **Region Jämtland Härjedalen.** *Fullmäktige beslut- Långsiktigt arbete för en ekonomi i balans samt utökat låneutrymme 2023.* Dnr: RS/121/2023.
11. —. *Beslut om inrättande av flexibla arbetssätt i Region Jämtland Härjedalen.* Dnr: RS/46/2024.
12. —. *Förstudie om flexibelt arbetssätt inom Region Jämtland Härjedalen.* Dnr: RS/400/2024.
13. —. *Inspel till Regionplan med budget för planperioden 2026-2028.*
14. —. *Inspel till Regionplan med budget för planperioden 2026-2028 - Hälso- och sjukvårdsnämnden.* HSN/451/2025.
15. **Härjedalen, Region Jämtland.** *Inspel till Regionplan med budget för planperioden 2026-2028 - Region styrelsen.*
16. **Region Jämtland Härjedalen.** *Regionplan och budget 2026-2028.* Dnr: RS/114/2025.
17. —. *Plan med budget 2025 Hälso- och sjukvårdsnämnden.*
18. —. *Beslut om restriktivitet vid inköp i Region Jämtland Härjedalen.* RS/196/2025.
19. —. *Beslut om restriktivitet vid anställning i Region Jämtland Härjedalen.* Dnr:RS/197/2025.

20. —. *Utvecklingsmodell Region Jämtland Härjedalen.* Dnr: RS/325/2025.
21. **Härjedalen, Styrmodell för Region Jämtland.** 2022. Dnr:RS/342/2022.
22. **Region Jämtland Härjedalen.** *Tertialrapport per april 2025 - Region Jämtland Härjedalen.* Dnr: RS/27/2025.
23. **Tertialrapport per april 2025 - Hälso- och sjukvårdsnämnden.** Dnr: HSN/734/2025.
24. **Region Jämtland Härjedalen.** *Tertialrapport per april 2025 - Regionstyrelsen.*
25. —. Resultatförbättrande åtgärder med effekt 2025. HSN/696/2025.

§203

Svar på granskning om ekonomisk strategi och planering (RS/808/2025)

Sammanfattning

Region Jämtland Härjedalens revisorer har genomfört en granskning om ekonomisk strategi och planering. Enligt revisionen syftar granskningen till att svara på om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har en tillfredsställande styrning, uppföljning och kontroll av att det finns en ekonomisk planering och strategi för en ekonomi i balans. Revisorernas samlade bedömning är att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden inte har en tillfredsställande styrning, uppföljning och kontroll av den ekonomiska planeringen och strategin för att uppnå en ekonomi i balans.

Revisorerna vill senast den 16 december 2025 ha en redovisning om vilka åtgärder som regionstyrelsen vidtagit eller avser vidta samt tidsplan med anledning av granskningsresultatet.

Ett förslag till svar har upprättats. Svaret från regionstyrelsen utgår från styrelsens övergripande ansvar för att samordna planering och uppföljning av regionens verksamheter och ekonomi. Påtalanden som rör hälso- och sjukvårdsnämndens arbetssätt hanteras i nämndens svar (HSN/1641/2025).

Region Jämtland Härjedalen arbetar löpande med att utveckla arbetssätt för att stärka regionens ekonomisk strategi och planering. Flertalet förändringsinsatser har genomförts eller pågår. Men regionstyrelsen delar revisorernas uppfattning om att styrning och uppföljning fortsatt behöver utvecklas för att målet om en ekonomi i balans ska uppnås. Regionstyrelsen kommer kontinuerligt att fortsätta följa de arbeten som tas upp i svaret.

Förslag till beslut

Förslag till svar på granskning av ekonomisk strategi och planering fastställs enligt förslag.

Beslut

Förslag till svar på granskning av ekonomisk strategi och planering fastställs enligt förslag.

Expedieras till

Regionens revisorer, Ekonomidirektör, Ekonomicontroller, Samordnare för verksamhetsplanering

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse Svar på om granskning av ekonomisk strategi och planering
- Svar på granskning av ekonomisk strategi och planering

Regionstyrelsen

2025-12-09

- Skrivelse till regionstyrelsen: Granskning av ekonomisk strategi och planering
- Revisionsrapport: Granskning av Ekonomisk strategi och planering

Samordningskansliet
Sandra Hedman
Tfn:
E-post: sandra.hedman@regionjh.se

2025-12-09

Regionens revisorer

Svar på granskning av ekonomisk strategi och planering

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

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

Utifrån bedömningarna i granskningsrapporten ger revisionen följande rekommendationer till regionstyrelsen:

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

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

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

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

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

Regionstyrelsens svar på revisorernas rekommendationer:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fastställda delegationsbestämmelser ses över löpande och korrigeras vid behov.

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

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

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

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

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

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

Summering och tidsplan

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

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

Tidsplanen för fortsatta utvecklingsinsatser:

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

Regionstyrelsen kommer kontinuerligt att fortsätta följa dessa arbeten.

REGIONSTYRELSEN

Bengt Bergqvist (S)
Regionstyrelsens ordförande

Sara Lewerentz
Regiondirektör

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