REGION JÄMTLAND HÄRJEDALEN
JIEMHTEN HERJEDAELIEN DAJVE

SKRIVELSE

2026-02-18

REV/17/2025

Regionens revisorer

Leif Gabrielsson
Revisionsdirektör
Tfn: 063-14 75 28

Regionstyrelsen

Granskning av strategiska investeringar

På vårt uppdrag har revisionskontoret genomfört en granskning av regionens arbete med strategiska investeringar.

Syftet med granskningen är att svara på om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har säkerställt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av strategiska investeringar.

Vår samlade bedömning är att regionen delvis har säkerställt styrning, uppföljning och kontroll av strategiska investeringar. Men avsaknaden av formellt beslutade och dokumenterade strategier är en brist, eftersom den begränsar regionens möjlighet att styra investeringarna långsiktigt, samlat och i enlighet med kraven på god ekonomisk hushållning.

Vi rekommenderar regionstyrelsen att:

- när förutsättningarna för finansiering av åtgärder för ökad robusthet och beredskap har klargjorts, dokumentera och fastställa en samlad investeringsstrategi som stärker robustheten inför kris och krig.
- dokumentera påverkan och konsekvenser vid avvikelser från beslutad investeringsplan.

Vi emotser senast den 12 juni 2026 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 strategiska investeringar, dnr: REV/17/2025

Rapportsammandrag – Granskning av strategiska investeringar, dnr: REV/17/2025

Kopia till
Hälso- och sjukvårdsdirektören
Regiondirektören
Ekonomidirektören
Fastighetschef

REGION
JÄMTLAND
HÄRJEDALEN
JÏEMHTEN HERJEDAELIEN DAJVE

REVISIONSRAPPORT

GRANSKNING AV strategiska investeringar

Revisionskontoret
Leif Gabrielsson
Revisionsdirektör
Dnr: REV/17/2025

Innehållsförteckning

1 SAMMANFATTNING 3
2 INLEDNING/BAKGRUND 3
3 SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING 4
4 REVISIONSKRITERIER 4
5 ANSVARIG STYRELSE/NÄMND 4
6 METOD 4
7 RESULTAT AV GRANSKNINGEN 5
7.1 STYRNING, MÅL, RUTINER OCH RIKTLINJER 5
7.1.1 Regler för investeringar 5
7.2 INVESTERINGAR 6
7.2.1 Kris- och krigsberedskap 8
7.3 UPPFÖLJNING OCH KONTROLL AV INVESTERINGAR 8
7.4 BESLUTSFATTANDE VID ÄNDRINGAR AV PLANERAD INVESTERINGSPLAN 9
7.5 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER 9
7.5.1 Svar på revisionsfrågorna 10
8 KVALITETSSÄKRING 10
9 UNDERTECKNANDE 11

1 SAMMANFATTNING

Inom Region Jämtland Härjedalen sker investeringar kontinuerligt utifrån olika behov i verksamheter. Regionens investeringar görs utifrån en årlig prioriterad och fastställd investeringsplan. Reinvesteringar betyder ersättningsinvesteringar av uttjänad utrustning eller lokaler och nyinvesteringar görs utifrån nya behov som kräver ny utrustning eller nya lokaler. Större strategiska investeringar är oftast nya byggnader, lokaler, markområden eller annan större utrustning.

Regionen prioriterar i dag sina strategiska investeringar utifrån vilka behov som finns i länet och utifrån målet att stärka god och nära vård. Regionen har också analyserat vad som krävs för att göra vården mer robust inför kris och krig, men flera av dessa investeringar kan inte genomföras förrän staten klargjort hur de ska finansieras. Granskningen visar att regionen i praktiken arbetar efter vissa strategiska överväganden, men att det inte finns någon formellt beslutad och dokumenterad investeringsstrategi som anger långsiktiga mål, principer eller prioriteringsgrunder. Därför saknar investeringsstyrningen en samlad och tydligt förankrad strategisk riktning.

Uppföljning och kontroll av investeringar görs regelbundet och på flera nivåer i organisationen, med fokus på att följa upp avvikelser från investeringsplanen. Regionen brukar också analysera vad avvikelserna innebär, men dokumentationen är inte alltid fullständig, vilket gör det svårt att skapa en tydlig och samlad bild över tid. Större avvikelser lyfts till politisk nivå i samband med tertial-, delårs- och årsredovisningar, medan mindre avvikelser hanteras inom investeringsrådet. Även om besluten i praktiken fattas, saknas ett formellt beslutat ramverk som tydliggör ansvar, kriterier och nivåer för när och hur ändringar i investeringsplanen ska hanteras.

2 INLEDNING/BAKGRUND

Inom regionen genomförs planerade och beslutade investeringar löpande under året. Investeringsbehovet inom regionen är omfattande, både i form av att ersätta utrustning som inte längre är ändamålsenliga och i form av nyanskaffning/reinvestering av inventarier och större investeringar som även berör ombyggnationer av lokaler. Revisionskontoret har återkommande noterat att investeringar inte genomförs enligt investeringsplanen. Om investeringar inte kan genomföras enligt plan och flyttas framåt i tiden kan det innebära uppdämda investeringsbehov som senare ska genomföras vilket ökar risk för att de kommer att påverkas av regionens finansiella obalanser.

Vid framflyttande av angelägna investeringar ökar risken för störningar i vårdprocessen och att patienter påverkas på olika sätt. Inom regionen bör det finnas en strategisk plan för större investeringar där dyra investeringar planeras tillsammans med regionens övergripande finansiella planering. Om regionen har en bristande styrning och uppföljning samtidigt som det finansiella utrymmet för investeringar är begränsade kan det innebära att resurser endast räcker till de mest akuta investeringarna och att angelägna större investeringar inte blir av.

I samband med Natomedlemskapet har regionen en uttalad målsättning att etablera mer robusta hälsocentraler som ska klara av vårdsituationer i kris- och krigstid. Finns det någon strategisk plan för investeringar i dessa även om finansieringen inte är löst?

Regionens revisorer har mot bakgrund av sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt det angeläget att genomföra en granskning av uppskjutna investeringar.

3 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningens syfte är att svara på om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har säkerställt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av större strategiska investeringar.

Revisionsfrågor

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Har regionen en ändamålsenlig investeringsstrategi som är kopplad till omställning mot en God och Nära vård samt till att stärka robustheten inför kris och krig?
- Finns det en tillfredsställande uppföljning och kontroll av att planerade investeringar genomförs samt att avvikelser identifieras och konsekvenser tydliggörs?
- Medför avvikelser till fastställd investeringsplan och som innebär konsekvenser för verksamheten ett aktivt beslutsfattande från styrelsen och nämnder?

Avgränsning

Granskningen avgränsas till större strategiska investeringar samt robusta hälsocentraler under 2025.

4 Revisionskriterier

Vår bedömning har utgått från:

- Kommunallagen (2017:725)
- Interna styrdokument
- Regionplan 2025

5 Ansvarig styrelse/nämnd

Ansvarig nämnd är regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden.

6 Metod

Granskningen har utförts genom inhämtning och granskning av relevanta dokument och intervjuer med berörda tjänstepersoner och förtroendevalda. Substansgranskning har utförts för att i erforderlig omfattning verifiera gjorda utsagor samt att system och rutiner fungerar på avsett sätt.

Sju fördjupade intervjuer har genomförts med följande befattningar:

- Ordföranden Hälso- och sjukvårdsnämnden
- Hälso- och sjukvårdsdirektör
- Investerings controller
- Ekonomidirektör
- Beredskapschef
- Digitaliseringsdirektör
- Fastighetschef

7 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

7.1 STYRNING, MÅL, RUTINER OCH RIKTLINJER

Regionen gör investeringar inom olika områden för att följa den tekniska utvecklingen och möta nya lagkrav och behov. Investeringar görs främst i maskiner, utrustning samt i byggnader och lokaler men även inom andra områden som exempelvis fordon. Planer och mål för regionens investeringar finns i regionplan och budget. Inför fastställande av investeringar i regionplanen har förslag på investeringsäskanden lämnats in i början av året för innevarande- och kommande tre år. Investeringsäskanden registreras i investeringssystemet Permit där samtliga äskade investeringar finns tillgängliga så att personer som är inblandade i planering av investeringar får en överblick av planerade investeringar. Därefter görs prioriteringar på områdesnivå och divisionsnivå för att slutligen hamna hos investeringsrådet för den slutliga prioriteringen och fastställande av förslag till investeringsram och investeringsplan.

Investeringsrådet ansvarar för övergripande prioritering av förvaltningsområdenas äskanden avseende nyinvesteringar och reinvesteringar och rådet ska säkerställa en sammanhängande hantering och prioritering av inkomna äskanden inom beslutad investeringsram. Rådet sammanträder under våren och därefter vid behov under verksamhetsåret. Investeringsrådet leds av regionens controller för investeringar och representanter från följande områden deltar.

- Ekonomidirektör
- Hälso- och sjukvårdsdirektör
- Upphandlingschef
- Digitaliseringsdirektör
- IT-chef
- Regionöverläkare
- Regionstabsdirektör
- Medicinteknik
- Fastighetschef

Efter att investeringsrådet har prioriterat och gjort en övergripande sammanställning ska planerade investeringar beslutas av respektive nämnd för att därefter skickas till regionstyrelsen som sammanställer dessa. Förslaget bereds och inarbetas i förslag till investeringsplan som därefter fastställs i juni av Regionfullmäktige i samband med att regionplan och budget fastställs.

7.1.1 Regler för investeringar

I regionen har man samlat rutiner och regler för investeringar i styrdokumentet ”*Regler för investeringar*”[1] med tillämpningsanvisningar samt beskrivning av investeringsprocessen. Dokumentet innehåller även tillämpliga lagar och krav, roller och ansvar samt beskrivning av rutiner för reinvesteringar, nyinvesteringar samt fastighetsinvesteringar.

[1] Regler för investeringar, Dnr RS/294/2023

7.2 INVESTERINGAR

Revisionsfråga: Har regionen en ändamålsenlig investeringsstrategi som är kopplad till omställning mot en God och Nära vård samt till att stärka robustheten inför kris och krig?

I regionplanen 2025 - 2027[2] står att hälso- och sjukvården ska arbeta för att förebygga ohälsa och vara organiserad så att den främjar kostnadseffektivitet. Alla länets invånare ska ha tillgång till den vård de har behov av, och både tillgängligheten till vården och kontinuiteten i vårdkontakterna behöver stärkas för att säkerställa en mer sammanhållen och jämlik vård.

Ett systematiskt arbetssätt och kontinuerlig verksamhetsutveckling, är nödvändigt för att utveckla verksamheter och skapa förutsättningar till att driva det förändringsarbete som behövs. För att regionen ska uppnå målet att bedriva en god och nära vård samt att ligga i framkant av digitala omställningen krävs investeringar inom olika områden som bland annat innefattar lokaler/arbetsmiljö och teknik vilket är förutsättningar för att öka produktivitet, effektivitet samt en långsiktigt hållbar arbetsmiljö. En formellt uttalad investeringsstrategi skulle ge ett tydligt och långsiktigt ramverk för prioritering, finansiering och styrning av strategiska investeringar. Den skulle ange gemensamma principer, säkerställa att investeringar bidrar till robusthet, god och nära vård och god ekonomisk hushållning samt skapa större förutsägbarhet, enhetlighet och bättre möjligheter till konsekvent uppföljning.

Enligt regionplan, verksamhetsplaner samt intervjuer framkommer att det finns stora investeringsbehov inom Region Jämtland Härjedalen. Behovet att ersätta befintlig utrustning med ny utrustning är stort då investeringstakten inom regionen varit lägre på grund av långa ledtider för bland annat upphandling, regionens svåra ekonomiska situation och avsaknad av resurser för genomförande. Utöver reinvesteringar görs också nyinvesteringar i byggnader, utrustning och teknik.

Budgeten för investeringar har ökat de sista åren samtidigt som utfallet av utförda investeringar ligger på ungefär samma nivå över åren. Skälen till att investeringar inte hinner att genomföras enligt plan är olika och beslutade investeringar som inte hunnit att genomföras tas upp som ett ärende till regionstyrelsen för överföring av investeringsmedel till nästkommande år. Investeringar som är beslutade men inte hinner att genomföras enligt plan tas upp som ett ärende för regionfullmäktige att besluta om dessa kan genomföras kommande år.

Investeringar inom fastighetsområdet är ofta av mer omfattande och strategisk karaktär och påverkar både anställda och medborgare. Regionen har både egna och hyrda fastigheter och de flesta av regionens egna byggnader är drygt femtio år gamla. För att möta nya och ökade krav på lokaler för sjukvård och bättre arbetsmiljö görs investeringar i nya hälsocentraler och lokaler vilket kommer fortsätta för att möta framtida behov.

Regionen har implementerat ett lokalförsörjningsråd för att arbeta och optimera lösningar för regionens lokalförsörjning. Rådet som på uppdrag av regiondirektören hanterar regionens behov av lokaler för samtliga verksamheter och reviderar underlag till investeringsplan. Rådet ska prioritera och bereda ärenden till investeringsrådet och löpande följa upp och utveckla investeringsprocessen för lokalförändringar. Rådet sammanträder en gång per månad och fastighetschefen är ordförande. I rådet deltar representanter från följande områden.

- Hälso- och sjukvårdens ledningsgrupp
- Regionala utvecklingsförvaltningen
- Ekonomi (fastighetsekonom)

[2] Regionplan och budget 2025-2027, Dnr RS/61/2024

- Regionstaben (RS förvaltningsområde samt chef ledningsstöd och service)
- MTA (EC)
- Fastighetsavdelningen (fastighetschef, förvaltare, lokalplanerare, verksamhetsutvecklare)

Vid behov av förändringar/investeringar i lokaler arbetar man utifrån nedanstående process[3] där olika steg och etapper genomförs för att göra de investeringar som behövs till en planerad kalkyl och budget.

IT-relaterade investeringar är i huvudsak prioriterade investeringar av hälso- och sjukvården förutom investeringar i infrastrukturen för drift av IT-nätverk och säkerhetskopiering. Investeringar sker enligt de intervjuade inom hälso- och sjukvården utifrån prioriteringar av verksamhetsansvariga

Regionen Jämtland/Härjedalen har som mål att ställa om till god och nära vård vilket innebär att vårdrelaterade satsningar och investeringar behöver göras närmare länets medborgare, dvs på olika platser i länet där medborgare och turister befinner sig. Enligt uppgifter från intervjuer finns det ingen formell/dokumenterad investeringsstrategi för investeringar mot god och nära vård utan investeringar prioriteras utifrån de behov som identifieras runt i länet och där många av länets medborgare och turister finns.

Reinvesteringar

Investeringar inom regionen genomförs löpande under året i huvudsak enligt planer och instruktioner. Reinvestering avser investering där befintliga maskiner och inventarier eller ombyggnationer ersätts men till samma nytta (kapacitet/prestanda) som tidigare.[4] Reinvesteringar planeras och utreds inom respektive förvaltningsområde och prioriteras och sammanställs av respektive förvaltningsområdeschef innan det lämnas över till investeringsrådet. Den genomsnittliga investeringstakten från 2014 till 2022 har varit ca 126 mkr per år men ökade till 207 mkr 2023 och 180 mkr 2024 varav merparten i form av reinvesteringar.

Nyinvesteringar

Nyinvestering är en tillkommande ny utrustning som är en utökning av regionens anläggningstillgångar och ska bidra till effektiviseringar som ska leda till lägre kostnader, högre kapacitet, högre kvalitet eller ökad säkerhet. Nyinvesteringar ska prioriteras och sammanställas av respektive förvaltningsområdeschef.

Fastighetsinvesteringar

Fastighetsinvesteringar avser köp eller försäljning av mark och fastigheter.

[3] Process från regionens intranät om hur förändring av lokaler ska genomföras
[4] Regler för investeringar, Dnr RS/294/2023

7.2.1 Kris- och krigsberedskap

På senare tid har det inom hela landet blivit större fokus på beredskap inför kris och krig. Sverige har blivit medlem av NATO och Jämtland/Härjedalen bedöms geografiskt finnas på en plats som kommer att användas i stor utsträckning vid militära kris- och krigssituationer vilket påverkar regionen. Ur ett beredskapsperspektiv är en stabil försörjning och hantering av läkemedel, medicintekniska produkter och sjukvårdsmaterial viktiga delar och hälso- och sjukvårdens beredskap för kris och krig ska bygga på ett robust grundutbud.

Inom region Jämtland/Härjedalen har man beslutat att sju hälsocentraler runt om i länet ska vara mer robusta än andra[5], vilket kommer att kräva ytterligare åtgärder och investeringar. Enligt regionens beredskapschef har det gjorts analyser om vad som krävs för att vara en robust hälsocentral men finansieringen från staten är oklar och därmed har i princip inga investeringar eller andra större åtgärder vidtagits utan man avvaktar tills besked kommer från staten angående finansiering.

Bedömning

- Regionen gör i dag sina investeringsprioriteringar utifrån vilka behov som finns i verksamheterna, framför allt sådant som rör god och nära vård och de ökade krav som följer av ett förändrat säkerhetsläge. Men även om man arbetar utifrån vissa principer finns ingen formellt beslutad strategi som anger hur investeringar ska styras på lång sikt. Vi bedömer därför att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden bara delvis har en ändamålsenlig investeringsstrategi.

Vi rekommenderar hälso- och sjukvårdsnämnden att dokumentera och fastställa en investeringsstrategi för att uppnå god och nära vård.

Vi rekommenderar att regionstyrelsen, när förutsättningarna för finansiering av åtgärder för ökad robusthet och beredskap har klargjorts, dokumenterar och fastställer en samlad investeringsstrategi. En sådan strategi bör säkerställa att regionen långsiktigt kan planera, prioritera och genomföra investeringar som stärker robustheten inför kris och krig.

7.3 UPPFÖLJNING OCH KONTROLL AV INVESTERINGAR

Revisionsfråga: Finns det en tillfredsställande uppföljning och kontroll av att planerade investeringar genomförs samt att avvikelser identifieras och konsekvenser tydliggörs?

När planerade investeringar beslutats att sättas i gång och ett upphandlingsuppdrag lämnats till inköps- och upphandlingsenheten blir investeringen pågående och alla utgifter som tillhör investeringen allokeras dit. Det är respektive projektledares ansvar att styra investeringen så att investering sker inom beslutad ram. Ifall en investering innan start beräknas bli mer än 10% dyrare än vad som var beräknad i början av planeringen ska investeringen skickas tillbaka till Investeringsrådet och Lokalförsörjningsrådet för ny beredning. Därefter ska hela beslutsprocessen hos nämnd, styrelse och fullmäktige återigen passeras.

Uppföljning av beslutad investeringsplan är respektive nämnds ansvar och pågående investeringar följs upp regelbundet på projekt- och enhetsnivå. Regionstyrelsen, nämnder och regionfullmäktige har ett uppföljningsansvar för investeringar och investeringar följs uppenligt intervjuade vid månadsrapporter, tertial-, delår- samt årsredovisning och fokus är på avvikelser från beslutad plan. Regionfullmäktige ansvarar för att följa upp att beslutad investeringsram inte överskrids.

[5] Robusta hälsocentraler, Dnr RS/138/2020

Investeringsrådet har ett övergripande ansvar och ska ha en aktiv roll under löpande år följa planerade- och pågående investeringar och följa eventuella avvikelser eller behov av omprioriteringar. Vid behov kallar man till ett sammanträde (oftast digitala) och diskuterar orsaker, konsekvenser och alternativ. Vid avvikelser och ändringar av beslutad investeringsplan får det ofta konsekvenser på tidplan, kostnader eller andra områden som diskuteras och hanteras. Vid ändringar diskuteras påverkan och konsekvenser för sjukvården eller andra berörda.

Bedömning

- Sammantaget bedömer vi att även om uppföljningen i praktiken fungerar, innebär avsaknaden av en formell och politiskt beslutad strategi en brist i regionens styrning och kontroll av investeringar.

Vi rekommenderar regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden att dokumentera påverkan och konsekvenser vid avvikelser från beslutad investeringsplan.

7.4 Beslutsfattande vid ändringar av planerad investeringsplan

Revisionsfråga: Medför avvikelser till fastställd investeringsplan och som innebär konsekvenser för verksamheten ett aktivt beslutsfattande från styrelsen och nämnder?

Regionens beslutade investeringsplan fastställs varje år i samband med att regionplanen fastställs. Större strategiska investeringar i exempelvis fastigheter, byggnader och lokaler sker via regionens lokalförsörjningsråd och beredning sker enligt tidigare nämnda process som startar med behovsanalys och förstudie. I enskilda fall kan också politiker i styrelse och nämnder identifiera ett investeringsbehov som kan tillkomma till beslutad investeringsplan.

Avvikelser och förändringar till beslutad investeringsplan förkommer och orsakas oftast av förseningar, prisförändringar, produktutveckling med mera. Vid större ändringar eller avvikelser mot plan tas investeringen upp i investeringsrådet för planering och omprioritering och skickas därefter till berörd nämnd för beslut. Mindre avvikelser hanteras av investeringsrådet som säkerställer att beslutad investeringsram inte överskrids. Nämnd godkänner avvikelser i samband med godkännande av tertial-, delår- samt årsredovisning.

Bedömning

- Regionen har rutiner för hur man hanterar avvikelser från investeringsplanen, men beslutsordningen bygger inte på någon formellt beslutad och samlad strategi. Därmed finns en risk att beslut om ändringar inte alltid ligger i linje med regionens långsiktiga mål eller med kraven på god ekonomisk hushållning.

7.5 Samlad bedömning och rekommendationer

Regionen arbetar i praktiken utifrån vissa principer som handlar om god och nära vård och om att stärka robustheten, men det finns ingen formellt beslutad och dokumenterad investeringsstrategi. Det här innebär en svaghet i styrningen av större investeringar, eftersom de långsiktiga prioriteringarna inte vilar på en gemensam och tydligt förankrad grund. Uppföljningen av investeringar fungerar i stort sett bra, men eftersom det även saknas en formell strategi för hur uppföljning och avvikelsehantering ska gå till, varierar dokumentationen och hur konsekvenser bedöms.

Sammanfattningsvis bedömer vi att regionen delvis har säkerställt styrning, uppföljning och kontroll av strategiska investeringar. Men avsaknaden av formellt beslutade och dokumenterade strategier är en brist, eftersom den begränsar regionens möjlighet att styra investeringarna långsiktigt, samlat och i enlighet med kraven på god ekonomisk hushållning.

Vi rekommenderar:

- *Hälso- och sjukvårdsnämnden att dokumentera och fastställa en investeringsstrategi för att uppnå god och nära vård.*
- *Vi rekommenderar att regionstyrelsen, när förutsättningarna för finansiering av åtgärder för ökad robusthet och beredskap har klargjorts, dokumenterar och fastställer en samlad investeringsstrategi. En sådan strategi bör säkerställa att regionen långsiktigt kan planera, prioritera och genomföra investeringar som stärker robustheten inför kris och krig.*
- *Regionstyrelsen och Hälso- och sjukvårdsnämnden att dokumentera påverkan och konsekvenser vid avvikelser från beslutad investeringsplan.*

7.5.1 Svar på revisionsfrågorna

Revisionsfråga	Svar	Kommentar
Har regionen en ändamålsenlig investeringsstrategi som är kopplad till omställning mot en God och Nära vård samt till att stärka robustheten inför kris och krig?	Delvis	Prioritering av investeringar görs utifrån de behov som finns runt i länet och där många medborgare och turister bor och verkar, dock är den inte dokumenterad eller formaliserad. Analys har gjorts av de investeringsbehov som krävs för att stärka robustheten inför kris- och krig men den är inte dokumenterad eller formaliserad.
Finns det en tillfredsställande uppföljning och kontroll av att planerade investeringar genomförs samt att avvikelser identifieras och konsekvenser tydliggörs?	Ja	Uppföljning av beslutad investeringsplan följs regelbundet upp av investeringsrådet, regionstyrelsen, nämnder och regionfullmäktige. Investeringsplan följs upp enligt intervjuade vid månadsrapporter, tertial-, delår- samt årsredovisning och fokus är på avvikelser från beslutad plan.
Medför avvikelser till fastställd investeringsplan och som innebär konsekvenser för verksamheten ett aktivt beslutsfattande från styrelsen och nämnder?	Delvis	Större avvikelser från fastställd investeringsplan medför ett aktivt beslutsfattande från styrelse och nämnd. Mindre avvikelser hanteras och omprioriteras av investeringsrådet. Avvikelser mot plan godkänns i samband med att styrelsens och nämndens tertial-, delår- samt årsredovisning fastställs.

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:

Leif Gabrielsson
Revisionsdirektör

Kvalitetssäkring:

Jan-Olov Undvall
Certifierad kommunal revisor

§83

Svar på granskning av strategiska investeringar (RS/222/2026)

Sammanfattning

Region Jämtland Härjedalens revisorer har granskat regionens arbete med strategiska investeringar. Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har säkerställt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av större strategiska investeringar.

Revisorernas uppdrag har varit att svara på följande revisionsfrågor:

- Har regionen en ändamålsenlig investeringsstrategi som är kopplad till omställning mot en God och Nära vård samt till att stärka robustheten inför kris och krig?
- Finns det en tillfredsställande uppföljning och kontroll av att planerade investeringar genomförs samt att avvikelser identifieras och konsekvenser tydliggörs?
- Medför avvikelser till fastställd investeringsplan och som innebär konsekvenser för verksamheten ett aktivt beslutsfattande från styrelsen och nämnder?

Revisorerna rekommenderar regionstyrelsen att:

- när förutsättningarna för finansiering av åtgärder för ökad robusthet och beredskap har klargjorts, dokumentera och fastställa en samlad investeringsstrategi som stärker robustheten inför kris och krig.
- dokumentera påverkan och konsekvenser vid avvikelser från beslutad investeringsplan.

Revisorerna önskar senast 12 juni 2026 en redovisning av vilka åtgärder som regionstyrelsen vidtagit eller avser vidta, samt tidplan, med anledning av granskningsresultatet.

Ett förslag på svar har upprättats inom ekonomiavdelningen.

Förslag till beslut

Upprättat förslag till svar på granskning av strategiska investeringar antas.

Beslut

Upprättat förslag till svar på granskning av strategiska investeringar antas.

Expedieras till

Regionens revisorer

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse - Svar på granskning av strategiska investeringar
- Svar på granskning av strategiska investeringar
- Skrivelse till regionstyrelsen från regionens revisorer om granskning av strategiska investeringar
- Revisionsrapport: Granskning av strategiska investeringar

2026-05-27 RS/222/2026

Simon Vidholm
Ekonomiavdelningen

Regionens revisorer

Svar på granskning av strategiska investeringar

Rev/17/2025

Region Jämtland Härjedalens revisorer har granskat regionens arbete med strategiska investeringar. Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har säkerställt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av större strategiska investeringar.

Revisorernas uppdrag har varit att svara på följande revisionsfrågor:

- Har regionen en ändamålsenlig investeringsstrategi som är kopplad till omställning mot en God och Nära vård samt till att stärka robustheten inför kris och krig?
- Finns det en tillfredsställande uppföljning och kontroll av att planerade investeringar genomförs samt att avvikelser identifieras och konsekvenser tydliggörs?
- Medför avvikelser till fastställd investeringsplan och som innebär konsekvenser för verksamheten ett aktivt beslutsfattande från styrelsen och nämnder?

Revisorernas samlade bedömning är att regionen delvis har säkerställt styrning, uppföljning och kontroll av strategiska investeringar. Av granskningen framgår samtidigt att det i praktiken finns etablerade arbetssätt för prioritering, uppföljning och hantering av investeringar, men att vissa delar behöver dokumenteras och formaliseras ytterligare.

Svar:

Regionstyrelsen ser positivt på att regionens revisorer granskar arbetet med strategiska investeringar. För att kunna möta verksamheternas behov, stödja omställningen till god och nära vård, stärka robustheten inför kris och krig samt säkerställa god ekonomisk hushållning är det viktigt att regionen har tydliga principer för planering, prioritering, genomförande och uppföljning av investeringar.

Granskningen visar att dokumentationen i vissa delar kan utvecklas ytterligare, bland annat när det gäller att tydliggöra sambandet mellan beslutad strategisk inriktning och konkreta investeringsprioriteringar samt att beskriva konsekvenser vid avvikelser från beslutad investeringsplan. Revisorernas rekommendationer riktar sig både till regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden, där hälso- och sjukvårdsnämnden lämnat svar i ärende HSN/399/2026.

Revisorerna lämnar följande rekommendationer:

Revisorerna rekommenderar att regionstyrelsen, när förutsättningarna för finansiering av åtgärder för ökad robusthet och beredskap har klargjorts, dokumenterar och fastställer en samlad investeringsstrategi. En sådan strategi bör säkerställa att regionen långsiktigt kan planera, prioritera och genomföra investeringar som stärker robustheten inför kris och krig.

När det gäller investeringar för ökad robusthet och beredskap konstaterar regionstyrelsen att analyser redan har genomförts, bland annat avseende robusta hälsocentraler. Granskningen visar samtidigt att osäkerhet kring statlig finansiering har påverkat möjligheterna att gå vidare med investeringarna. Regionstyrelsen bedömer att regionplanen ger en övergripande viljeinriktning för arbetet med robusthet och beredskap, men att sambandet mellan denna viljeinriktning och konkreta investeringsprioriteringar kan tydliggöras ytterligare inom ramen för ordinarie planering och dokumentation när förutsättningarna för finansiering har klargjorts.

Revisorerna rekommenderar regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden att dokumentera påverkan och konsekvenser vid avvikelser från beslutad investeringsplan.

Regionstyrelsen noterar att revisorerna bedömer uppföljning och kontroll av planerade investeringar som tillfredsställande. Dokumentation vid avvikelser sker redan och bedöms vara ändamålsenlig och proportionerlig utifrån tillgängliga administrativa resurser.

Regionstyrelsen vill framhålla att flera viktiga delar redan finns på plats. Regionen har idag ett styrdokument, Regler för investeringar, med tillämpningsanvisningar och beskrivning av investeringsprocessen. Där tydliggörs roller, ansvar samt hantering av reinvesteringar, nyinvesteringar och fastighetsinvesteringar. Regionen har också ett etablerat investeringsråd med ansvar för övergripande prioritering och samordning av investeringsäskanden inom beslutad investeringsram. För fastighetsrelaterade frågor finns dessutom ett lokalförsörjningsråd som arbetar med planering, prioritering och uppföljning av lokalförändringar och fastighetsinvesteringar.

Sammantaget bedömer regionstyrelsen att verksamheten har etablerade arbetssätt, styrdokument och forum för prioritering och uppföljning men att det alltid kan göras förbättringar. Regionplanen och regionens ordinarie styrning ger en övergripande viljeinriktning för investeringar, medan dokumentationen i vissa delar kan utvecklas ytterligare, särskilt avseende konsekvenser vid avvikelser från beslutad investeringsplan. Detta bör ske inom ramen för ordinarie styrning och uppföljning.

REGIONSTYRELSEN

Bengt Bergqvist (S)
Regionstyrelsens ordförande

Sara Lewerentz
Regiondirektör

Svaret är fastställt av regionstyrelsen 26-27 maj 2026 § 83