

Ledningsstöd och beredskap

Sandra Hedman

Tfn:

E-post: sandra.hedman@regionjh.se

2026-04-29

Dnr: RS/127/2026

Regionens revisorer

Svar på granskning av målstyrning

Region Jämtland Härjedalens revisorer har genomfört en granskning om målstyrning. Enligt revisionen syftar granskningen till att svara på om regionstyrelsen och nämnderna har en målstyrning som säkerställer en tillfredsställande styrning, uppföljning och kontroll som möjliggör att fullmäktiges mål uppnås med särskilt fokus på mål för god ekonomisk hushållning.

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

Utifrån bedömningarna i granskningsrapporten ger revisionen följande rekommendationer:

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

Nedan följer regionstyrelsens svar. Svaret utgår från styrelsens övergripande ansvar för att samordna planering och uppföljning av regionens verksamheter och ekonomi. Specifika frågor kopplat till hälso- och sjukvårdsnämndens arbetssätt hanteras i nämndens svar (HSN/184/2026) men i tillämpliga delar har de båda svaren koordinerats.

Regionstyrelsens svar på revisorernas rekommendationer:

Säkerställa att det fastställs en dokumenterad prioriteringsprincip för målkonflikter och åtgärder. Revisorerna anser att det saknas en dokumenterad och gemensamt tillämpad princip för att hantera målkonflikter, särskilt mellan ekonomiska krav och verksamhetens behov. Avsaknaden av en fastlagd ordning innebär att prioriteringar ofta görs ad hoc, vilket leder till bristande spårbarhet, otydligt ansvar och en svagare styrning än vad som krävs för god ekonomisk hushållning.

Svar:

Regionstyrelsen delar revisorernas bedömning om att det måste finnas en tydlig koppling mellan övergripande mål och de åtgärder och aktiviteter som genomförs i verksamheten. Regionen behöver också förbättra sin förmåga till horisontella prioriteringar mellan verksamhetsområde.

I regionens styrmodell finns beskrivet hur verksamheten ska ledas, planeras och följas upp. 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. Det är ett ständigt pågående arbete att utveckla arbetssätt som bidrar till detta. I den senaste regionplanen, *Regionplan och budget 2027–2029*, har kopplingen mellan avsnittet om en långsiktig plan för en ekonomi i balans och målområdenas viljeinriktning och uppdrag stärkts. Åtgärder som tas upp i långsiktig plan för ekonomi i balans återfinns även som uppdrag till styrelsen och nämnderna. I *Regionstyrelsens plan och budget 2026* har kopplingen till regionplanen tydliggjorts. Bland annat genom att åtgärder från avsnittet om långsiktig ekonomi i balans återfinns i styrelsens åtgärdsplan och följs löpande. Detta bedöms innebära förbättringar när åtgärder under 2026 ska återredovisas.

Samtidigt som arbetssätt ses över och åtgärder vidtas vill regionstyrelsen betona den komplexa verksamhet som Region Jämtland Härjedalen bedriver. En strikt prioriteringsprincip, till exempel inom hälso- och sjukvården – regionens största verksamhet – vars prioriteringar utgår från individens behov, riskerar att åsidosätta regionens ansvar för hälso- och sjukvården. Hälso- och sjukvården har att förhålla sig till prioriteringsprinciperna i regeringsproposition 1996/97:60: Människovärdesprincipen (allas lika värde), behovs- och solidaritetsprincipen (störst behov först), och kostnadseffektivitetsprincipen (rimlig kostnad för effekt). Det faktum att principerna ska läsas i den ordning de står ovan gör att kostnadseffektivitetsprincipen ska beaktas sist. Region Jämtland Härjedalen har under den gångna vintern också inhämtat vägledning från SKR om hur Kommunallagen och Hälso- och sjukvårdslagen står sig i förhållande till varandra. Svaret gör gällande att lagarna är jämbördiga, och ingen av dem trumfar den andra. Sammantaget gör dessa faktorer det svårt att tillämpa en alltför strikt prioriteringsprincip.

Säkerställa realistiska målnivåer för finansiella nyckeltal och koppla dem till nedbrutna indikatorer på enhetsnivå med tydligt ansvar för uppföljning.

Revisorerna anser att målen inte är tillräckligt realistiska i förhållande till resurser och kostnadsläge. När verksamheten saknar förutsättningar att nå målen minskar styrkedjans funktion som vägledande instrument, och fokus förskjuts från måluppfyllelse till hantering av ekonomiska underskott. Brister i nedbrytning gör att mätbarheten försvagas och att ansvarsfördelningen blir mindre tydlig längre ned i organisationen.

Svar:

De finansiella målen är en central del i arbetet för att nå en långsiktigt hållbar ekonomi i balans. Regionplan och Långsiktig plan för en ekonomi i balans anger samtidigt att kraven

på utbudet behöver vägas mot vad som måste upprätthållas och vilken ambitionsnivå som är realistisk, samt att större strukturella åtgärder och ytterligare verksamhetsförändringar krävs för att hålla budget. De finansiella målen behöver följa den beslutade budgeten.

Mot bakgrund av det ansträngda ekonomiska läget har en arbetsgrupp för stöd och uppföljning inrättats för att stödja verksamheterna i att konkretisera, genomföra och följa upp de åtgärder som tagits fram i respektive verksamhetsplan. Detta bedöms stärka förutsättningarna för genomförande, uppföljning och ansvarstagande. Regionstyrelsen ser samtidigt att arbetet behöver fortsätta för att öka realiseringstakten och tydliggöra effekterna av beslutade åtgärder. På regionstyrelsens möte den 22 april 2026 gavs uppdrag till regiondirektör att ta fram en handlingsplan för att säkerställa genomförandet av åtgärder som beslutats av hälso- och sjukvårdsnämnden.

Regionstyrelsen ser behov av att i det fortsatta arbetet se över vissa delar av de finansiella nyckeltalen för att ytterligare stärka deras relevans och användbarhet i styrningen. Det gäller exempelvis bruttokostnadsutveckling, där målnivån behöver relateras till beslutade ekonomiska ramar, men där förutsättningarna påverkas av att regionplanen beslutas innan helårsutfallet är känt och av att vissa verksamheter samtidigt finansieras genom bidrag. Detta kommer att beaktas i arbetet med *Regionplan och budget 2027–2029*.

Regionen bör införa en dokumenterad och tillämpad metod för orsaksanalys för att stärka kopplingen mellan analys, prioriteringar och genomförbara åtgärder. *Revisorerna anser att analysförmågan är otillräckligt utvecklad. Finansiella mål är verifierbara, men indikatorer saknas för verksamhet och kvalitet. Analysarbetet är ofta ytligt och saknar strukturerad orsaksanalys, vilket gör att avvikelser inte fullt ut kan förstås eller hanteras.*

Svar:

Regionstyrelsen delar revisorernas uppfattning att det finns behov av ett mer systematiskt arbete med att följa upp och kontrollera åtgärder för att säkerställa genomförande och framdrift. Ett löpande arbete pågår för att utveckla arbetssätten till en rimlig ambitionsnivå. Vissa åtgärder har beskrivits ovan och ytterligare insatser planeras. Styrelsen delar även revisorernas bedömning att processen behöver dokumenteras bättre och innehålla tydlig tidsplan för när årliga insatser ska genomföras.

Den arbetsgrupp som inrättats för stöd och uppföljning ska ses som ett komplement till ordinarie planerings- och uppföljningsprocesser och utgår främst från ett dialogbaserat arbetssätt. Gruppen ska stödja och hjälpa verksamheten att genomföra och följa upp beslutade aktiviteter samt identifiera vilka ytterligare prioriteringar som behöver göras. En viktig del i arbetet är att säkerställa faktisk effekthemtagning av åtgärderna.

Färdplan 2030 har tagits fram inom tjänstepersonsorganisationen som ett gemensamt strategiskt stöd för att skapa en tydlig riktning i pågående omställningsarbete. Den ska bidra till samordning mellan olika verksamheter och ge stöd för prioritering, planering, genomförande och uppföljning. Under 2025–2026 har arbetet med färdplanen utvecklats

ytterligare genom ett strukturerat arbete med nyttorealiseringsplaner och koppling mellan planerade åtgärder, kostnader, tidsplan och förväntade effekter.

Under hösten 2025 inleddes också ett arbete med att se över och vidareutveckla Region Jämtland Härjedalens nuvarande ledningssystem. Arbetet bedrivs i projektform och syftet är bland annat att skapa ett enhetligt och samordnat ledningssystem som säkerställer att satta mål efterlevs och skapar värde för dem regionen är till för.

Regionstyrelsen delar inte fullständigt revisorernas uppfattning att indikatorer saknas för verksamhet och kvalitet. Regionstyrelsens och nämndernas planer för 2026 innehåller kortsiktiga nyckeltal (indikatorer) som används för att följa upp verksamhetens resultat. Även de långsiktiga nyckeltalen avser att ge en trendanalys. Regionstyrelsen ser dock utmaningar i att identifiera indikatorer som är tillräckligt vida för att täcka in hela kvalitetsaspekten i regionstyrelsens uppdrag.

Övergången från analys till åtgärd med krav på tydliga beslutsunderlag, beslutsgång och tid-/ansvarsplan för genomförande och uppföljning.

Revisorerna anser att övergången från analys till åtgärd är särskilt svag, med långa ledtider och oklara prioriteringsgrunder. Bedömningen är att uppföljningen är korrekt, men analys och åtgärdsprocesser behöver stärkas avsevärt.

Svar: Se svar ovan med beskrivning av pågående insatser. Region Jämtland Härjedalen har också fastställda regler för ärendehantering. Reglerna omfattar bland annat beskrivning av vad ett beslutsunderlag ska innehålla och vilka avstämningar som måste göras under handläggningens gång.

Utveckla IT-stöd för flerårsprognoser, scenarioplanering och integrerad koppling mellan resultat-, balans- och kassaflödesperspektiv. *Revisorerna anser att avsaknaden av ett system som kan koppla samman resultaträkning, balansräkning och kassaflödesprognoser över flera år försvårar strategiska beslut och gör det svårt att be döma effekterna av olika handlingsalternativ.*

Svar:

Region Jämtland Härjedalen har det senaste året infört ett system stöd för framtagande av långtidsprognoser. Den utgår från prognoser som presenteras via SKR och KPA. Detta utgör ett underlag för planeringsförutsättningarna i regionplanearbetet och som förtroendevalda har fått del av.

Summering och tidsplan

Sammantaget delar regionstyrelsen revisorernas bedömning om att Region Jämtland Härjedalens struktur för mål- och resultatstyrning kan stärkas. En viktig del i utvecklingsarbetet är att utveckla förmågan att prioritera mellan verksamheter och se över finansiella mål. Samt att tydliggöra och dokumentera processer för planering och uppföljning. Just nu genomförs flera insatser för att stärka dessa områden inom rimlig ambitionsnivå, och revisorernas iakttagelser tas med i det fortsatta utvecklingsarbetet.

Tidsplan för utvecklingsinsatser:

Aktivitet	Genomförs
Implementera systemstöd för långtidsprognos	Klart till budgetdag 2026 (18 mars)
Stärka strukturer för uppföljning och kontroll av åtgärder	Pågår och återredovisas under våren 2026
Dokumentera process för planering och uppföljning med tydlig tidsplan	Klart till 31 december 2026
Implementera nytt ledningssystem	Förslag ska presenteras under hösten 2026
Tydliggöra kopplingen mellan den övergripande politiska viljeinriktningen i regionplanen med verkställande i verksamheten.	Klart under hösten 2026
Se över finansiella mål	Ses över löpande i samband med budgetarbetet

Regionstyrelsen kommer kontinuerligt att fortsätta följa dessa arbeten.

REGIONSTYRELSEN

Bengt Bergqvist (S)
Regionstyrelsens ordförande

Sara Lewerentz
Regiondirektör

Svaret är fastställt av regionstyrelsen xxx