Granskningsrapport 2026
Genomförd på uppdrag av revisorerna

Granskning av krisberedskap och civilt försvar

Region Skåne

Shape the future with confidence

Innehåll

Sammanfattning **2**

1. Inledning **3**

1.1. Bakgrund 3

1.2. Syfte och revisionsfrågor 3

1.3. Genomförande och avgränsning 3

1.4. Revisionskriterier 4

2. Granskningsresultat **5**

2.1. Organisation och ansvarsfördelning 5

2.2. Arbetet med risker och sårbarheter 13

2.3. Utbildning och övning 16

2.4. Kontroll och uppföljning 20

3. Slutsats **24**

4. Källförteckning **27**

5. Revisionskriterier **29**

Shape the future with confidence

Sammanfattning

Vår sammanfattande bedömning är att regionstyrelsen inte har säkerställt ett helt ändamålsenligt arbete med krisberedskap och civilt försvar. Granskningen visar att arbetet med krisberedskap har en högre mognadsgrad än arbetet med civilt försvar. Ansvar och roller för det operativa krisberedskapsarbetet är i huvudsak tydliga och uppges fungera vid faktiska händelser. För det förebyggande krisberedskapsarbetet kvarstår vissa otydligheter i ansvarsfördelningen. Inom civilt försvar är ansvar, roller och mandat inte tillräckligt tydligt reglerade, och strukturerna för ledning och samordning har endast etablerats i begränsad omfattning. Ansvarsfördelningen gentemot externa aktörer behöver också tydliggöras.

När det gäller arbetet med risker och sårbarheter finns en fastställd risk- och sårbarhetsanalys som följer MCF:s tidigare föreskrifter och allmänna råd för risk- och sårbarhetsarbete. Det har dock saknats en etablerad och dokumenterad process som säkerställer att resultaten av RSA:n systematiskt omhändertas i kontinuitetshanteringen och används som underlag för planeringen av utbildningar och övningar. Gällande utbildning och övning finns en utbildnings- och övningsplan som är framtagen där det framgår vilka utbildningar och övningar som ska genomföras. Eftersom planen saknar koppling till RSA:n finns en risk för att utbildningarna och övningarna inte inriktas mot de mest väsentliga riskerna och sårbarheterna. Detta kan begränsa organisationens förmåga att hantera störningar och upprätthålla samhällsviktig verksamhet vid en kris eller extraordinär händelse.

Slutligen är kontrollen och uppföljningen av arbetet med krisberedskap och civilt försvar otillräckliga. Uppföljningen är inte tillräckligt systematisk för att ge underlag för analyser och prioriteringar av regionens övergripande behov av att stärka sin förmåga. Granskningen visar dessutom att regionstyrelsens uppföljning är översiktlig och inte ger en tillräcklig återrapportering utifrån styrelsens ansvar.

Mot bakgrund av granskningens resultat rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- tydliggöra ansvarsfördelningen för krisberedskap och civilt försvar inom Region Skåne,
- tydliggöra ansvarsfördelningen gentemot externa aktörer inom arbetet med krisberedskap och civilt försvar,
- tillse att pågående utvecklingsarbete inom ramen för risk- och sårbarhetsprocessen fortlöper enligt plan och att intentionerna uppnås,
- säkerställa att ett systematiskt arbete med utbildning och övning inom krisberedskap och civilt försvar sker,
- tydliggöra strukturen för vad som ska genomföras regiongemensamt respektive inom förvaltningarna avseende utbildning och övning,
- säkerställa att tillräckliga kontroll- och uppföljningsinsatser av arbetet med krisberedskap och civilt försvar sker.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Regionernas ansvar för krisberedskap och civilt försvar regleras i lag (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap (LEH) samt i överenskommelsen mellan Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) och Sveriges kommuner och regioner (SKR) om regionernas arbete med krisberedskap och civilt försvar.

Revisorerna granskade under 2023 kris- och katastrofberedskap med fokus på civilt försvar och under 2024 granskades motsvarande område med fokus på kollektivtrafiknämnden. Granskningarna visade på brister i det systematiska arbetet med krisberedskap och civilt försvar.

Ett systematiskt och sammanhållet beredskapsarbete är viktigt för Region Skåne i syfte att förebygga och kunna bedriva samhällsviktig verksamhet även i händelse av kris eller krig. Enligt reglemente för styrelser och nämnder i Region Skåne ansvarar regionstyrelsen för beredskaps- och katastrofplanering liksom planering avseende civilt försvar, vilket även omfattar inriktning, utbildning och övning inom detta område. Vidare ska regionstyrelsen fastställa regionens risk- och sårbarhetsanalys samt revidera regionens plan för hantering av extraordinära händelser inför fastställande i fullmäktige.

Revisorerna har utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys beslutat att genomföra en granskning inom området.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att bedöma om regionstyrelsen säkerställt ett ändamålsenligt arbete med krisberedskap och civilt försvar i Region Skåne.

Granskningen besvarar följande revisionsfrågor:

- Finns en tydlig ansvarsfördelning för det förebyggande och operativa arbetet med krisberedskap och civilt försvar inom Region Skåne och gentemot externa aktörer?
- Finns ett systematiskt arbete med att identifiera, analysera och åtgärda risker och sårbarheter?
- Finns ett systematiskt arbete med utbildning och övning inom krisberedskap och civilt försvar?
- Genomförs tillräckliga kontroll- och uppföljningsinsatser av arbetet med krisberedskap och civilt försvar?

1.3. Genomförande och avgränsning

Granskningen har genomförts under perioden april till oktober 2026.

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer samt en enkät. Dokumentstudierna har omfattat styrdokument och rutiner, risk- och sårbarhetsanalys, underlag kopplat till utvecklingsarbete samt regionstyrelsens

uppföljning av arbetet med krisberedskap. Intervjuer har genomförts med regiondirektören, regionstyrelsens presidium samt nyckelpersoner som arbetar med krisberedskap och civilt försvar regionövergripande. Därtill har alla ledande chefer som svarar mot andra styrelser/nämnder än regionstyrelsen fått besvara en enkät som syftade till att inhämta deras synpunkter.

Enkäten behandlade:

- ansvarsfördelningen för det förebyggande och operativa arbetet med krisberedskap och civilt försvar,
- arbetet med att identifiera, analysera och åtgärda risker och sårbarheter, samt
- arbetet med utbildning och övning inom krisberedskap och civilt försvar.

Svarsfrekvensen uppgick till 90 procent.

Granskningen är avgränsad mot regionstyrelsens ansvar i reglemente för beredskaps- och katastrofplanering och planering avseende civilt försvar, vilket omfattar arbetet med risk- och sårbarhetsanalys, plan för hantering av extraordinära händelser samt utbildning och övning. Granskningens fokus är om regionstyrelsen säkerställt ett ändamålsenligt sammanhållet systematiskt arbete med krisberedskap i Region Skåne.

1.4. Revisionskriterier

Granskningens bedömningar utgår från följande revisionskriterier, för att läsa mer om revisionskriterierna se avsnitt 5.

- Kommunallag (2017:725)
- Lag (2006:544) om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och beredskap.
- Överenskommelse för regionernas arbete med krisberedskap och civilt försvar 2024-2026
- Handbok i civilt försvar och krisberedskap, Myndigheten för civilt försvar (MCF)

Ytterligare revisionskriterier presenteras löpande i texten.

2. Granskningsresultat

2.1. Organisation och ansvarsfördelning

Avsnittet ämnar besvara revisionsfrågan om det finns en tydlig ansvarsfördelning för det *förebyggande* och *operativa* arbetet med krisberedskap och civilt försvar inom Region Skåne och gentemot externa aktörer.

2.1.1. Ansvarsfördelningen utifrån styrande dokument

I detta avsnitt redogör vi för hur de styrande dokumenten reglerar ansvarsfördelningen för det *förebyggande* och *operativa* arbetet med krisberedskap och *civilt försvar* inom Region Skåne. Granskningen har tagit sikte på de styrande dokument som organisationen har lyft fram som huvudsakliga styrdokument nämligen reglemente för styrelser och nämnder, policy för säkerhet och beredskap, regional beredskaps- och krishanteringsplan och Handlingskraft Region Skåne 2024-2026 - Övergripande inriktning och mål för regional sammanhängande planering av civilt försvar (Handlingskraft).

Vid en genomgång av de mest centrala styrande dokumenten noterar vi att regionstyrelsen tillskrivs ansvaret för strategisk styrning, samordning, uppföljning och prioritering. Nämnderna tillskrivs ansvar för beredskap- och kontinuitetsplanering och operativ hantering inom respektive verksamhetsområde. Regional krisledning (RKL) som består av tjänstepersoner är den samordnande funktionen som aktiveras vid större störningar eller kriser, vars roll är att vara länken mellan strategisk ledning och verksamheternas operativa arbete. I tabellerna nedan redogörs för vad de styrande dokumenten fastställer avseende gällande ansvarsfördelning.

2.1.1.1 Krisberedskap - förebyggande arbete

Dokument	Krisberedskap
Reglemente för styrelser och nämnder	Regionstyrelsen ansvarar för beredskaps- och katastrofplanering samt inriktning, utbildning och övning. Nämnderna ansvarar för att beredskapsplaneringsarbetet bedrivs inom respektive verksamhetsområde.
Policy för säkerhet och beredskap	Regionstyrelsen ansvarar för organisationen av säkerhets- och beredskapsarbetet, inklusive planering, utveckling och utbildning. Nämnder och styrelser ska ge förutsättningar för och följa upp arbetet inom ordinarie process.
Regional beredskaps- och krishanteringsplan	Regionstyrelsen ansvarar för att leda, driva, utveckla, samordna och följa upp regionens beredskaps- och krishanteringsarbete vid kris i fredstid och under höjd beredskap. Nämnderna ansvarar för att beredskapsplaneringsarbetet bedrivs i enlighet med planen och regionstyrelsens riktlinjer.

2.1.1.2 Krisberedskap - operativt arbete

Dokument	Krisberedskap
Policy för säkerhet och beredskap	Ansvaret för genomförandet av det löpande säkerhets- och beredskapsarbetet följer verksamhetsansvaret. Vid kris eller extraordinär händelse följer arbetet ansvars-, likhets- och närhetsprincipen samt regionala planer.
Regional beredskaps- och krishanteringsplan	Dokumentet reglerar operativ krishantering genom lokal krisledning, RKL, regiondirektör, krisledningsnämnd och regionstyrelsens ansvar vid höjd beredskap. Grundregeln är att händelser hanteras av berörd verksamhet, medan RKL kan aktiveras för regional inriktning och samordning.
Handlingskraft Region Skåne 2024–2026	Innehåller uppdrag inom bland annat samverkan och ledning, masskadehändelser, utbildning och övning. Dokumentet reglerar dock inte ansvarsfördelningen mellan regionstyrelse och nämnder vid operativ hantering av kriser.

2.1.1.3 Civilt försvar – förebyggande och operativt arbete

Dokument	Civilt försvar
Reglemente för styrelser och nämnder	Regionstyrelsen ansvarar för planering av civilt försvar. Nämnderna ansvarar för att arbetet med civilt försvar bedrivs i enlighet med Region Skånes beredskaps- och krishanteringsplan, regionstyrelsens riktlinjer och övriga relevanta styrdokument.
Policy för säkerhet och beredskap	Policyn anger att säkerhets- och beredskapsarbetet ska bidra till nationell totalförsvarsplanering och säkerställa verksamhet även under höjd beredskap och krig. Någon särskild ansvarsfördelning mellan regionstyrelse och nämnder avseende civilt försvar anges inte.
Regional beredskaps- och krishanteringsplan	Regionstyrelsen ansvarar för inriktningsbeslut av beredskapsplanering och civilt försvar. Vid höjd beredskap ansvarar regionstyrelsen för ledningen av den civila hälso- och sjukvården samt övrig verksamhet för det civila försvaret som regionen ska bedriva.
Handlingskraft Region Skåne 2024–2026	Dokumentets huvudsakliga fokus är civilt försvar. Det beskriver mål, planeringsantaganden och prioriterade områden såsom personalförsörjning, samverkan och ledning, beredskapsplanering, masskadehändelser samt utbildning och övning.

2.1.2. Hur ansvarsfördelningen uppfattas inom Region Skåne

2.1.2.1 Förebyggande och operativt arbete

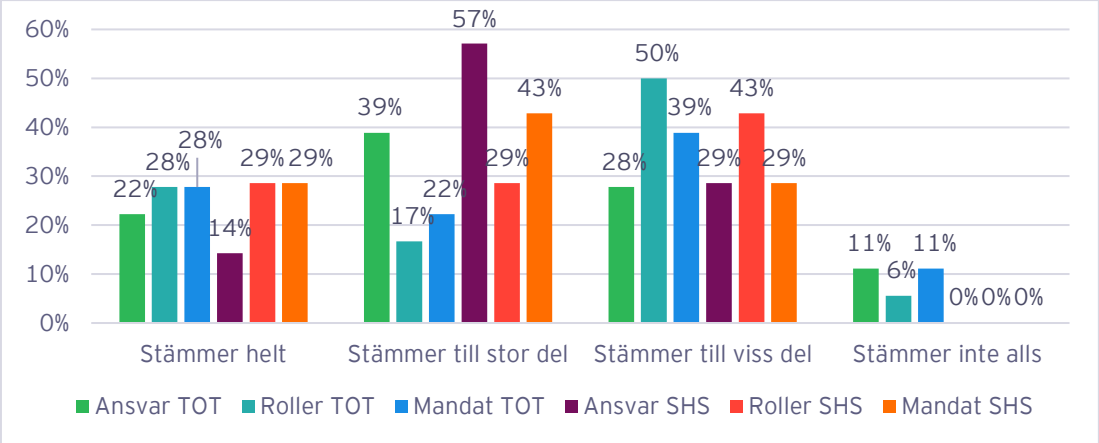
Av intervjuer framkommer till stor del en enad bild av att styrdokumenten är tydliga vad gäller ansvarsfördelningen för det *förebyggande* och det *operativa* arbetet med krisberedskap och civilt försvar inom Region Skåne. Av såväl intervju som av

enkätsvar lyfts dock vissa aspekter fram som otydliga, exempelvis att styrdokument inte har uppdaterats efter organisatoriska förändringar, att hälso- och sjukvårdsdirektörens nuvarande roll inte återspeglas i planerna och att de därför upplever oklarheter kring ansvarsfördelningen mellan beredskapsdirektör och hälso- och sjukvårdsdirektör. Vidare framkom att koncernstab säkerhet och beredskaps (KSSB) mandat, roll och organisering inte uppfattas som tydligt i relation till övriga verksamheter inom Region Skåne. I fritextsvar beskrivs att det i de flesta ansvarsområden uppfattas finnas bra regionala styrdokument men att erfarenheten är att ansvarsfördelningen i praktiken fortfarande upplevs som otydlig. Ett exempel som särskilt framhålls är gränsdragningen mellan koncernkontoret, regionala samordningsfunktioner och förvaltningarna, med andra ord inom tjänstepersonsorganisationen. Vidare beskrivs att flera frågor som anses vara avgörande för regionens samlade beredskapsförmåga har under de senaste åren saknat tydlig ägare, tydliga prioriteringar eller tydliga beslut om genomförande. Vad gäller det operativa arbetet uppger de intervjuade att ansvar och roller är tydligt reglerade i styrdokumenten. Erfarenheter från faktiska händelser visar också att ansvarsfördelningen fungerar i praktiken.

Av enkätresultatet framgår att 60 procent av de svarande anser att det helt eller till stor del finns aktuella och tydliga styrdokument som reglerar *ansvar* för det förebyggande krisberedskapsarbetet. Vad gäller roller och mandat anser hälften av de svarande att det stämmer helt eller delvis.

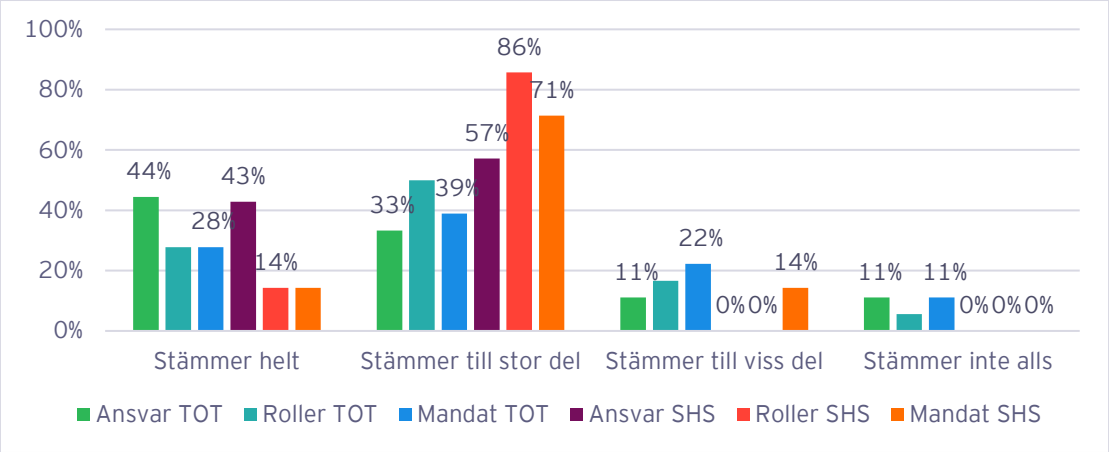
Diagram 1. Aktuella och tydliga beslutade styrdokument som reglerar ansvar, roller och mandat för det **förebyggande krisberedskapsarbetet.**

I diagrammet redovisas det totala resultatet (TOT) samt resultatet från svarande som svarar mot en sjukhusstyrelse (SHS).



Cirka 78 procent anser att styrdokumenten reglerar ansvar och roller tydligt för det operativa krisberedskapsarbetet. Motsvarande andel för mandat är 67 procent.

Diagram 2. Aktuella och tydliga beslutade styrdokument som reglerar ansvar, roller och mandat för det **operativa krisberedskapsarbetet.**



Samtliga svarande för sjukhusstyrelserna anser att styrande dokument helt eller till stor del reglerar ansvar och roller på ett tydligt sätt. Gällande mandat anser en övervägande majoritet av svarande för sjukhusstyrelserna att det är tydligt reglerat i befintliga styrdokument.

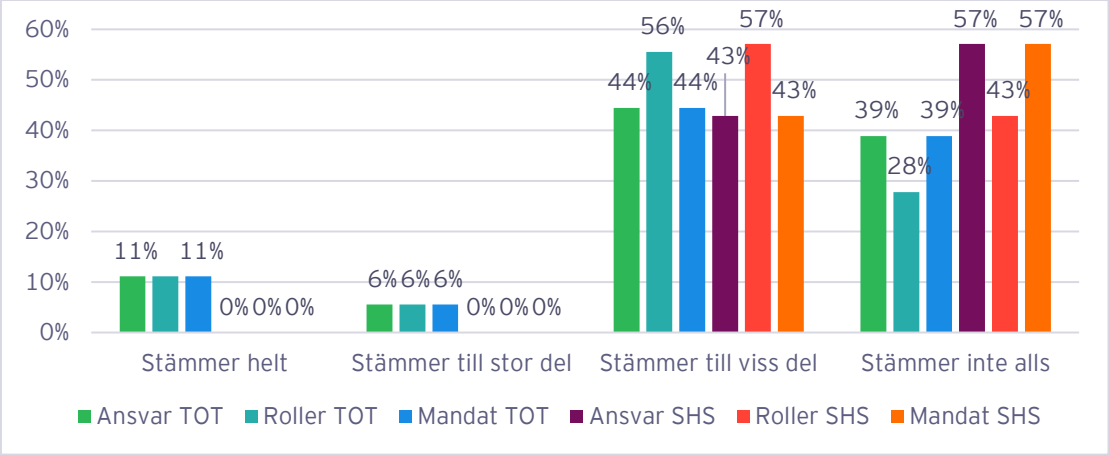
De svarande använder främst den regionala beredskaps- och krishanteringsplanen för att förstå ansvar, roller och mandat. Cirka 60 procent utgår även från lokala instruktioner, medan övriga styrdokument används mer sällan.

2.1.2.2 Civilt försvar

I intervjuer beskrivs att civilt försvar har fått ett ökat fokus, bland annat till följd av förändringar i omvärldsläget och ny lagstiftning. Vidare framkom att KSSB har en samordningsroll för civilt försvar med ambitionen att få ihop arbetet mellan olika förvaltningar. Samtidigt uppger de intervjuade att området vuxit snabbare än organisationens resurser och att regionen inte är dimensionerad för alla de krav som nu ställs. Flera intervjuade beskriver att regionens arbete avseende civilt försvar i stor utsträckning handlar om samverkan med externa aktörer, främst med andra myndigheter. En återkommande synpunkt är att civilt försvar riskerar att bedrivas i stuprör, såväl inom organisationen som externt, om ingen samordnar arbetet.

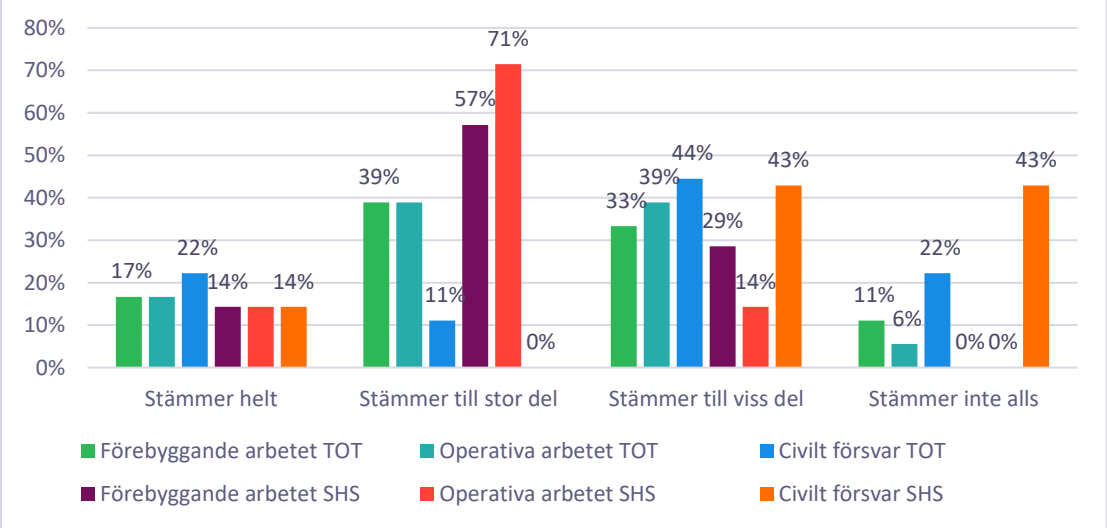
Gällande civilt försvar anser en övervägande majoritet av enkätrespondenterna att beslutade styrdokument till viss del eller inte alls reglerar ansvar, roller och mandat. I fritextsvaren hänvisar en handfull svarande till Handlingskraft Region Skåne 2024–2026 som det styrdokument som beskriver regionens ambitioner avseende civilt försvar men på ett övergripande och generellt sätt. De svarande är eniga om att ambitionerna inte har omsatts i handling och att beslutade strukturer för ledning, samordning och uppföljning endast har etablerats i begränsad omfattning.

Diagram 3. Aktuella och tydliga beslutade styrdokument som reglerar ansvar, roller och mandat för **civilt försvar.**



I diagrammet nedan redogörs för enkätresultatet om de svarande anser att ansvarsfördelningen är tydligt beskriven mellan regionstyrelsen och sin nämnd/styrelse avseende det förebyggande och det operativa arbetet med krisberedskap respektive civilt försvar.

Diagram 4. Ansvarsfördelningen är tydligt beskriven mellan regionstyrelsen och er nämnd/styrelse.



Majoriteten av de svarande anser att ansvaret till stor del eller till viss del är tydligt formulerat mellan regionstyrelsen och övriga nämnder. En betydande andel, 43 procent, av de svarande sjukhusstyrelserna anser att det inte alls stämmer vad gäller civilt försvar.

2.1.3. Ansvarsfördelningen gentemot externa aktörer

2.1.3.1 Vad styrdokumenten reglerar

I detta avsnitt redogör vi för hur de styrande dokumenten reglerar ansvarsfördelningen för arbetet med krisberedskap och civilt försvar gentemot

externa aktörer. Granskningen utgår från de huvudsakliga styrande dokument som organisationen har lyft fram.

Dokument	Krisberedskap och civilt försvar
Policy för säkerhet och beredskap	Policyn omfattar även de verksamheter som arbetar på uppdrag av Region Skåne. Ansvaret för samverkan gentemot externa aktörer beskrivs inte i dokumentet.
Regional bered-skaps- och kris-hanterings plan	Planen fastställer att samverkan behöver ske på alla nivåer inom krisberedskapssystemet och mellan olika sektorer och aktörer under en kris. Regiondirektören ska säkerställa att Region Skånes deltagande i beredskaps- och totalförsvarsplaneringen på lokal, regional, högre regional och central nivå. Beredskapsdirektören har ett särskilt ansvar att säkerställa samordning av det regionala arbetet med beredskap, civilt försvar, säkerhet, signalskydd och säkerhetsskydd på ett ändamålsenligt sätt i syfte att stärka regionens förmåga. Regional krisledning (RKL) har till uppgift att inrikta och samordna krishanteringsåtgärder på en regionövergripande nivå. Detta ska ske såväl internt inom regionkoncernen som genom samverkan och samordning med andra samhällsaktörer på regional, nationell och internationell nivå. Förvaltningarna ska vid en kris samverka med de aktörer som den lokala krisledningen behöver samverka med för att hantera krisen.
Handlings-kraft Region Skåne 2024–2026	I dokumentet fastställs att planeringssamverkan med myndigheter och andra externa aktörer på lokal, regional, högre regional och central nivå är ett prioriterat område för att stärka förmågan inom civilt försvar. Region Skåne deltar i planeringen av totalförsvaret på lokal, regional, högre regional och central nivå. I detta ingår att samverka med aktörer som Socialstyrelsen, Försvarsmakten, MSB *(numera MCF)*, civilområdesansvariga länsstyrelser, länsstyrelser, kommuner och andra berörda aktörer. Inom ramen för samverkan och ledning finns ett uppdrag som avser att säkerställa förmåga till samverkan med andra aktörer i krishanteringssystemet vid kriser, höjd beredskap och krig. Inom ramen för beredskapsplaneringen finns uppdrag som avser att utöka planeringssamverkan med kommuner, Länsstyrelsen och andra aktörer i länet, sektorsansvariga och beredskapsmyndigheter med övriga regioner i landet samt säkerställa att leverantörer inklusive privata vårdgivare av samhällsviktig verksamhet är medvetna att de ska bidra till att upprätthålla leverans även vid höjd beredskap och krig. Regiondirektören är ytterst ansvarig tjänsteperson för genomförande av arbetet inom Handlingskraft Skåne 2024–2026. Dokumentet tydliggör inte vilken nivå/instans/funktion som ansvarar för samverkan med specifika externa aktörer såsom kommuner, länsstyrelse, Försvarsmakten, privata vårdgivare med flera. Det tydliggörs inte heller vilken nivå/instans/funktion som ska genomföra de prioriterade områdena eller uppdragen som beskrivs.

2.1.3.2 Avtalsreglering med externa aktörer

Av Regional beredskaps- och krishanteringsplan för Region Skåne framgår att regionens externa leverantörer kan i större eller mindre omfattning medverka till inriktning och samordning av regionens krishantering, vilket ska regleras genom avtal och överenskommelser. I planen framhålls att leverantörer, inklusive privata vårdgivare, av samhällsviktig verksamheten utgör en viktig del av regionens beredskapsplanering och att externa utförare ska ingå i regionens krisorganisation i den omfattning som parterna har avtalat om. Regiondirektören ansvarar, enligt styrdokumentet, för säkerställandet av att upphandlande verksamheter beaktar kravställning gentemot leverantörerna för upprätthållande av samhällsviktig verksamhet.

Vad gäller externa aktörer såsom leverantörer till regionen reglerar riktlinjen för leverantörers medverkan i Region Skånes krisberedskap, fastställd av regionstyrelsen 2014-06-05, att regionen ställer krav på att leverantörer aktivt reducerar risker för avbrott, har en reell förmåga till krishantering samt kan medverka i regionens krisberedskap. Beställaren ansvarar dels för att värdera behovet av robusthet i den erforderliga leveransen dels för att inför upphandlingen klargöra behovet av samt definiera kraven på robusthet i upphandling samt ackreditering. Riktlinjen reglerar att beställaren är ansvarig för att definiera beställningen såsom samhällsviktig, skyddsvärd eller övrig verksamhet. Av intervju framkom att KSSB har bistått i att ta fram ordalydelsen som finns i riktlinjen som kan användas i upprättandet av avtal för att tydliggöra att ingånget avtal även gäller under höjd beredskap. I sammanhanget vill vi framhålla att riktlinjen endast reglerar ansvaret internt. För att kraven ska vara bindande för leverantören måste de anges i varje avtal.

Riktlinjen har inte varit föremål för någon revidering sedan fastställandet. I sakgranskning uppges att det pågår ett arbete med att se över riktlinjer och mallar avseende samhällsviktig eller skyddsvärd upphandling samt upprätta en rutin för detta. Enligt uppgift är ambitionen att ha ett utkast klart under år 2026.

2.1.3.3 Hur ansvaret fungerar i praktiken

Ansvarsfördelningen gentemot externa aktörer framhålls av de intervjuade som tydligt reglerat genom lagstiftning och i avtal/överenskommelser avseende det förebyggande och det operativa arbetet med krisberedskap samt civilt försvar. Samtidigt framkommer att samverkan i praktiken behöver utvecklas och att ansvarsfördelningen mellan olika aktörer behöver tydliggöras. Av intervjuer framgår att samverkan sker på olika nivåer gentemot externa aktörer, på politisk nivå och på tjänstepersonsnivå. De intervjuade uppger att det finns etablerade nätverk med kommuner, länsstyrelsen, Försvarsmakten och andra regioner. Samtidigt är resurserna för samverkan begränsade, och gemensamma övningar behövs för att säkerställa en fungerande samordning vid större händelser.

I fritextsvaren framkommer dels att det finns behov av större samordning inom organisationen gentemot andra myndigheter dels att skrivningar mot avtalsparter behöver stärkas. I tabellen nedan redogörs för respondenternas svar på frågan om det finns en tydlig ansvarsfördelning mellan regionstyrelsen och den egna nämnden/styrelsen gentemot externa aktörer vad gäller det förebyggande och det operativa arbetet med krisberedskap samt civilt försvar.

Tabell 1. Ansvarsfördelningen mellan regionstyrelsen och den egna nämnden/styrelsen är tydlig gentemot externa aktörer.

Ansvarsfördelningen mellan regionstyrelsen och den egna nämnden/styrelsen…	Ja	Nej
- avseende det *förebyggande arbetet med krisberedskap* (alla svarande)	7	11
- avseende det *operativa arbetet med krisberedskap* (alla svarande)	7	11
- avseende *civilt försvar* (alla svarande)	6	12
- avseende det *förebyggande arbetet med krisberedskap* (enbart sjukhusstyrelser)	2	5
- avseende det *operativa arbetet med krisberedskap* (enbart sjukhusstyrelser)	3	4
- avseende *civilt försvar* (enbart sjukhusstyrelser)	1	6

En majoritet av de svarande uppfattar ansvarsfördelningen mellan regionstyrelsen och övriga nämnder/styrelser gentemot externa aktörer som otydlig. Sjukhusstyrelserna anser i högre omfattning att ansvarsfördelningen är otydlig och särskilt avseende civilt försvar. Flera sjukhusstyrelser uttrycker behov av förtydliganden kring regionens arbete med civilt försvar generellt, deras roll och ansvar men även gentemot externa aktörer.

2.1.4. Bedömning

Vi bedömer att ansvarsfördelningen för det förebyggande och operativa arbetet med krisberedskap och civilt försvar inom Region Skåne och gentemot externa aktörer inte är helt ändamålsenlig. Bedömning av revisionsfrågan bryts ner nedan.

Ansvarsfördelningen för det förebyggande arbetet med krisberedskap inom Region Skåne

Vi bedömer att ansvarsfördelningen inte är helt ändamålsenlig för det förebyggande krisberedskapsarbetet inom Region Skåne. Av de styrande dokumenten framgår regionstyrelsens övergripande ansvar för styrning, samordning och uppföljning samt nämndernas ansvar inom respektive verksamhetsområde. Granskningen visar dock att ansvar, roller och mandat inte är fullt tydliggjorda i praktiken. Bedömningen grundas främst på att styrdokumenten inte har anpassats till genomförda organisatoriska förändringar samt att det finns oklarheter i gränsdragningen inom tjänstepersonsorganisationen.

Ansvarsfördelningen för det operativa arbetet med krisberedskap inom Region Skåne

Vi bedömer att ansvarsfördelningen som ändamålsenlig för det operativa krisberedskapsarbetet inom Region Skåne. De styrande dokumenten anger att en händelse i första hand ska hanteras av berörd verksamhet och reglerar ansvar och roller för lokal och regional krisledning samt strategisk ledning. Bedömningen stöds av att ansvar och roller enligt intervjuer och enkätresultat generellt uppfattas som tydliga, särskilt bland sjukhusstyrelserna. Granskningen visar också att mandatet inte uppfattas som tydligt av samtliga enkätrespondenter. Därutöver har vissa

organisatoriska gränsdragningar identifierats som otydliga, även om dessa inte specifikt avser det operativa arbetet.

Ansvarsfördelningen för civilt försvar inom Region Skåne

Vi bedömer att ansvarsfördelningen för civilt försvar inom Region Skåne inte är ändamålsenlig. De styrande dokumenten anger regionstyrelsens ansvar för planering och, vid höjd beredskap, ledning av den verksamhet som regionen ska bedriva inom det civila försvaret. Reglementet anger även nämndernas ansvar för att arbetet bedrivs i enlighet med regional plan, regionstyrelsens riktlinjer och övriga relevanta styrdokument. Av inriktningsbeslutet Handlingskraft framgår dessutom att regiondirektören är ytterst ansvarig tjänsteperson för genomförandet av arbetet, och av intervjuer framgår att KSSB har en samordningsroll för civilt försvar. Styrdokumenten reglerar dock inte ansvar, roller och mandat tillräckligt tydligt. Policyn anger ingen särskild ansvarsfördelning och Handlingskraft beskriver mål och prioriterade områden på en övergripande nivå utan att tydligt ange vem som ansvarar för genomförandet. Bedömningen stöds av att en övervägande majoritet av enkätrespondenterna anser att styrdokumenten endast till viss del eller inte alls reglerar ansvar, roller och mandat. Av intervjuer och fritextsvar framgår dessutom att beslutade strukturer för ledning, samordning och uppföljning endast har etablerats i begränsad omfattning och att arbetet riskerar att bedrivas i stuprör.

Ansvarsfördelningen för det förebyggande och operativa arbetet med krisberedskap gentemot externa aktörer

Vi bedömer att ansvarsfördelningen för det förebyggande och operativa krisberedskapsarbetet gentemot externa aktörer inte är helt ändamålsenlig. Styrdokumenten anger ett övergripande ansvar för regiondirektören, beredskaps-direktören, regional krisledning och förvaltningarna. Ansvarsfördelningen är dock inte tillräckligt konkretiserad gällande samverkan med olika externa aktörer. Detta stöds av enkätresultatet och de utvecklingsbehov som framkommit i intervjuerna. För leverantörer finns en intern ansvarsfördelning, men kraven behöver anges i respektive avtal för att vara bindande.

Ansvarsfördelningen för civilt försvar gentemot externa aktörer

Vi bedömer att ansvarsfördelningen för civilt försvar gentemot externa aktörer inte är helt ändamålsenlig. Styrdokumenten anger ett övergripande ansvar för regiondirektören och beredskapsdirektören samt pekar ut prioriterade områden och aktörer för samverkan. Ansvarsfördelningen är dock inte tillräckligt konkretiserad för samverkan med olika externa aktörer eller för genomförandet av uppdragen. Bedömningen stöds av intervjuer och enkätresultat, där otydligheten är särskilt framträdande bland sjukhusstyrelserna.

2.2. Arbetet med risker och sårbarheter

Avsnittet ämnar besvara revisionsfrågan om det finns ett systematiskt arbete med att identifiera, analysera och åtgärda risker och sårbarheter.

Risk- och sårbarhetsanalys

Vi har tagit del av ett direktiv för processen för risk- och sårbarhetsanalysen som gällde vid framtagandet av RSA:n år 2023. Enligt uppgift är det dock osäkert om

direktivet var fastställt då det saknas underskrift. Det finns angiven plats i dokumentet där projektägare för direktivet ska skriva under. Direktivet innehåller mål för arbetet, beskrivning av omfattning, avgränsning, metod, vilka resurser som krävs och tidplan för när den övergripande RSA:n ska vara färdigställd. Enligt direktivet är målet med arbetet att identifierade åtgärder i RSA:n ska hanteras genom kontinuitetsarbetet och följas upp i samband med delår och helår. Vidare framgår att risk- och sårbarhetsarbetet ska så långt det är möjligt samordnas med övrigt internt beredskaps-, säkerhets- och informationssäkerhetsarbete. För genomförande av risk- och sårbarhetsarbetet ska det finnas utsedda beredskapssamordnare eller motsvarande på respektive förvaltnings-/verksamhetsnivå. Det framgår dock att detta finns i varierande grad och med varierande mandat på förvaltningarna. Det saknas även struktur eller regionalt forum för de som ska arbeta med RSA 2023 samt det övergripande risk- och sårbarhetsarbetet.

Region Skånes senaste risk- och sårbarhetsanalys (RSA) är beslutad av regionstyrelsens arbetsutskott den 3 oktober 2023. Risk- och sårbarhetsanalysen innehåller de delar som de tidigare gällande föreskrifter och allmänna råd från myndigheten för civilt försvar (MCF) föreskriver. Av risk- och sårbarhetsanalysen framgår att det saknas en inarbetad arbetsprocess för framtagandet av den. Vidare framgår att arbetet behöver utvecklas så att det bedrivs systematiskt under hela mandatperioden och inte koncentreras till när rapporten ska sammanställas och lämnas in till myndigheterna. Arbetet med RSA 2023 har därmed inte genomförts enligt direktivet, eftersom det inte har bedrivits systematiskt under mandatperioden. Enkätresultatet visar att 61 procent av de svarande bedömer arbetet med risker och sårbarheter som delvis strukturerat.

Pågående utveckling av arbetet med risker och sårbarheter

Det pågår ett utvecklingsarbete av Region Skånes RSA-process inför arbetet med risk- och sårbarhetsanalys 2027. Till grund för arbetet finns ett direktiv för RSA 2027 framtaget av KSSB och godkänt av dåvarande tillförordnad säkerhets- och beredskapsdirektör i februari 2026. Av intervjuer och av direktivet framgår att det har saknats en tydlig och systematisk RSA-process där även resultatet av RSA:n inkorporeras i kontinuitetshanteringen och ligger till grund för planering av utbildningar och övningar.

Enligt intervjuade från KSSB som projektleder och samordnar utvecklingsarbetet ska den nya RSA-processen medföra att RSA:n tas fram i anslutning till framtagande av verksamhetsplan och budget i syfte att stärka kopplingen mellan dessa. Utöver det syftar utvecklingsarbetet även till att ta höjd för nya kommande föreskrifter från MCF gällande RSA samt den nya lagen som förväntas träda i kraft år 2027 (Lagen om kommuners och regioners grundläggande beredskap inför fredstida krissituationer och höjd beredskap LKRB som ersätter lag om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap LEH).

Utvecklingsarbetet omfattar samtliga förvaltningar och arbetet drivs av en projektgrupp från KSSB och respektive förvaltning har två processledare. De två som deltar från respektive förvaltning är dels en funktion som har ingått i RSA-nätverket sedan tidigare (beredskapshandläggare eller motsvarande) dels en

tjänsteperson som är verksamhetskunnig. Utvecklingsarbetet inleddes kvartal 1 år 2026 och ska pågå fram till kvartal 4 år 2027. Vid granskningens tidpunkt har förvaltningarnas processledare genomgått utbildning och det finns en framtagen mall för RSA-arbetet som processledarna ska arbeta vidare med i respektive förvaltning. Vi har tagit del av mallen som följer de tidigare föreskrifterna för risk- och sårbarhetsanalys. Enligt mallen ska det genomföras en scenariobaserad riskanalys där olika scenarion analyseras utifrån ansvar, sårbarhet, förmåga, konsekvenser och åtgärder som behöver vidas utifrån scenariot. Vi har därtill tagit del av arbetsmaterial avseende en vägledning för risk- och sårbarhetsanalys, vilken innehåller metod för genomförandet av RSA och beskrivning av hur mallen ska användas.

Förvaltningarnas arbete med risk och sårbarhet ska sedan aggregeras upp till en regionövergripande RSA. Det finns ett RSA-forum som leds av projektgruppen för utvecklingsarbetet där samtliga processledare ingår. Det hålls fyra träffar i RSA-forumet årligen och ett antal planerade tillfällen på teams där processledare kan delta vid frågor till projektgruppen. Under hösten 2026 kommer projektledarna även besöka samtliga förvaltningar för att vid behov bistå i deras RSA-arbete.

Pågående utvecklingsarbete kan kopplas till spridda svar på enkäten kring frågorna avseende RSA-arbetet. Det vill säga om det finns en etablerad och dokumenterad process för arbetet, om det samordnas inom regionen, om det genomförs regelbundet och följer en återkommande cykel samt om det finns en regiongemensam struktur och metod. Av enkätresultatet framgår att 61 procent har uppgett att det stämmer helt eller till stor del att RSA-arbetet samordnas. Vidare har 33 procent svarat att det stämmer till viss del och endast sex procent att det inte stämmer alls. Av fritextsvaren kan vi utläsa att svarande upplever att det är först sedan år 2026 som det finns en samordning av RSA-arbetet. Vidare beskrivs att avsaknaden av samordning och struktur har lett till att sjukhusförvaltningarna har upprättat egna strukturer för arbete med detta före år 2026.

Intervjuade som arbetar med RSA-processen upplever att det finns mandat att driva RSA-processen och att utvecklingsarbetet är välkomnat av förvaltningarna. Vid intervjuer och i enkätens fritextsvar framkommer dock behov av att regionstyrelsen tydligare framför sin viljeriktning och målbild för krisberedskapsarbetet. I enkätens fritextsvar lyftes exempelvis att det saknas en tillräcklig styrning avseende försörjningsberedskap, transporter, reservförsörjning och uthållighet över tid. Avsaknaden av detta har enligt fritextsvar föranlett att förvaltningarna har skapat en egen ambitionsnivå och gjort egna prioriteringar kring vilka förmågor som ska byggas upp då det saknas en gemensam prioritering att anpassa planeringen efter.

Kontinuitetsplanering

Kontinuitetshanteringen styrs av Region Skånes beredskaps- och krishanteringsplan samt direktiv för kontinuitetsplanering i Region Skåne som gäller mellan november 2025 och oktober 2027. Enligt direktivet samt regional beredskaps- och krishanteringsplan ska kontinuitetsarbetet utgå från regionens risk- och sårbarhetsanalys. Enligt beredskaps- och krishanteringsplanen ska kontinuitetshanteringen medföra att verksamheten kan upprätthållas, på en tolerabel eller adekvat nivå oavsett vilken störning som inträffar. Det framgår även att kontinuitetsplaner och reservrutiner ska kommuniceras, övas och uppdateras

årligen samt utvärderas efter användning. Ansvaret för kontinuitetshanteringen följer verksamhetsansvaret enligt direktivet. Chef på respektive nivå ansvarar för att kontinuitetshantering sker. Förvaltningschefer eller motsvarande ansvarar för att tillsätta resurser, tydliggöra mandat till utförare och säkerställa att arbetet inom kontinuitetshantering utförs inom förvaltningen. Regiondirektör har enligt direktivet ansvar för verksamhetens robusthet och att kontinuitetshantering utförs och att reservrutiner finns. Enligt beredskaps- och krishanteringsplanen har regiondirektören ett övergripande ansvar för att samtliga verksamheter bedriver ett verksamhetsanpassat beredskapsplanerings- och krishanteringsarbete. I det ingår enligt planen att säkerställa att adekvata resurser avsätts för kontinuitetshantering. Enligt beredskaps- och krishanteringsplan ansvarar regionstyrelsen för att leda, driva, utveckla, samordna och följa upp regionens beredskaps- och krishanteringsarbete.

På regionövergripande nivå finns underlag för lokal kontinuitetsplanering avseende nödvatten till vårdförvaltningar, vilken vi har tagit del av.

Vid granskningens tidpunkt sker ingen regionövergripande uppföljning av kontinuitetshanteringen i förvaltningarna utöver den återrapportering KSSB får i RSA-nätverksforumet. Enligt uppgift har KSSB anställt en funktion som ska arbeta med att följa upp kontinuitetshanteringen i samtliga förvaltningar samt regionövergripande utifrån RSA:n framöver.

2.2.1. Bedömning

Vi bedömer att det inte sker ett helt ändamålsenligt systematiskt arbete med att identifiera, analysera och åtgärda risker och sårbarheter. Det finns en fastställd risk- och sårbarhetsanalys som följer MCF:s tidigare föreskrifter och allmänna råd avseende risk- och sårbarhetsarbete. Bedömningen grundas dock på att det har saknats tillräcklig systematik och samordning i arbetet med RSA:n då det inte har funnits en tydlig regionövergripande arbetsprocess. Vidare grundas bedömningen på att det har saknats en etablerad och dokumenterad process som säkerställer att resultaten av RSA:n systematiskt omhändertas i kontinuitetshanteringen och används som underlag för planering av utbildningar och övningar.

Av LEH:s 3 kap. 1§ framgår att regioner ska vidta de förberedelser som behövs för verksamheten under höjd beredskap. En del av detta innebär att upprätta en risk- och sårbarhetsanalys som sedan enligt handbok i civilt försvar och krisberedskap ska ligga till grund för arbetet med att minska sårbarheten i den egna verksamheten och skapa en förmåga att kunna hantera extraordinära händelser. Vi menar att arbetet med risk- och sårbarhetsanalysen behöver användas mer strukturerat för att utveckla kontinuitetshanteringen och ligga till grund för utbildningar och övningar för att uppfylla detta.

Vi noterar i sammanhanget att pågående utvecklingsarbete avseende risker och sårbarheter syftar till att säkerställa detta framöver.

2.3. Utbildning och övning

Avsnittet ämnar besvara revisionsfrågan om det finns ett systematiskt arbete med utbildning och övning inom krisberedskap och civilt försvar.

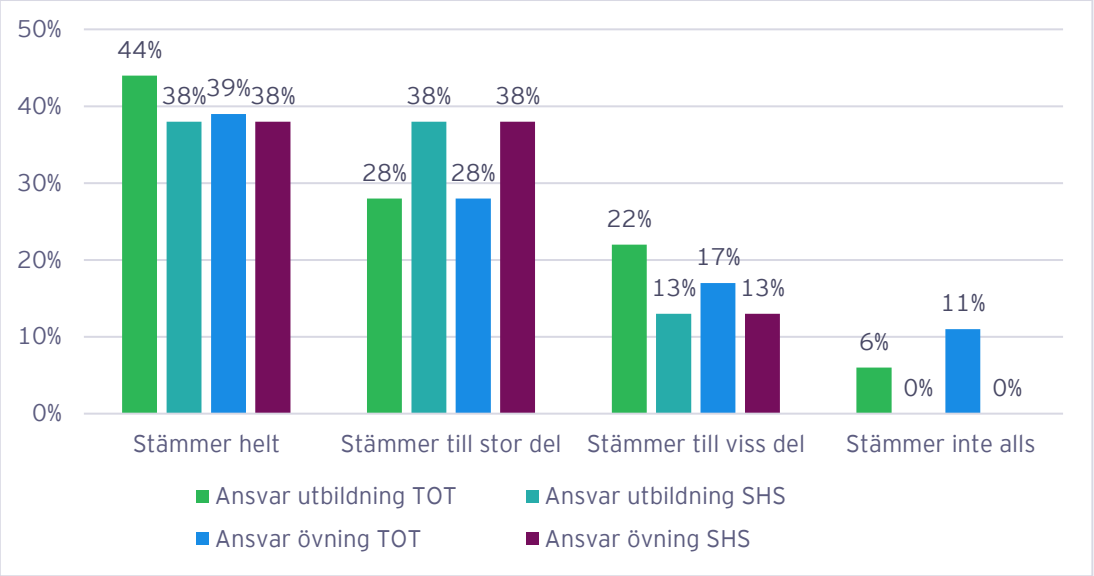
Plan för utbildning och övning

Enligt reglementet och policy för säkerhet och beredskap ansvarar regionstyrelsen för utbildning inom området säkerhet och beredskap. Av policyn framgår att ansvaret för genomförandet av det löpande säkerhets- och beredskapsarbete följer verksamhetsansvaret på alla nivåer.

Regional beredskaps- och krishanteringsplan innehåller en övergripande utbildnings- och övningsplan. KSSB ska enligt beredskaps- och krishanteringsplanen ta fram en mer detaljerad årlig regional utbildnings- och övningsplan. Den detaljerade planen ska tas fram utifrån identifierade behov i regionens kontinuerliga beredskapsarbete, kriskommunikation och deltagande i totalförsvarsplaneringen samt utifrån lokal utbildnings- och övningsplanering inom nämndernas verksamhet. Det finns en mer detaljerad utbildnings- och övningsplan som är framtagen av KSSB, men som inte är fastställd, där det framgår vilka utbildningar och övningar som ska genomföras och när samt vem som är arrangör. KSSB arrangerar ett antal utbildningar som är öppna att söka för samtliga sjukvårdsförvaltningar. Dessa är samlade i regionens digitala lärplattform inför kommande år. Planen innehåller även förslag på övningar på lokal och regional nivå. Vidare framkommer att de behov som framkommer av RSA-arbetet inte ligger till grund för planerade utbildningar och övningar. Enligt uppgift är utbildningarna och övningarna framtagna utifrån Handlingskraft Region Skåne 2024–2026 (mer om dessa i nästa avsnitt) och Socialstyrelsens nationella plan för utbildning och övning avseende beredskapsutbildningar för vård och omsorg. Det framgår inte explicit i styrdokumenten att nämnderna ska ta fram lokala planer för utbildning och övning.

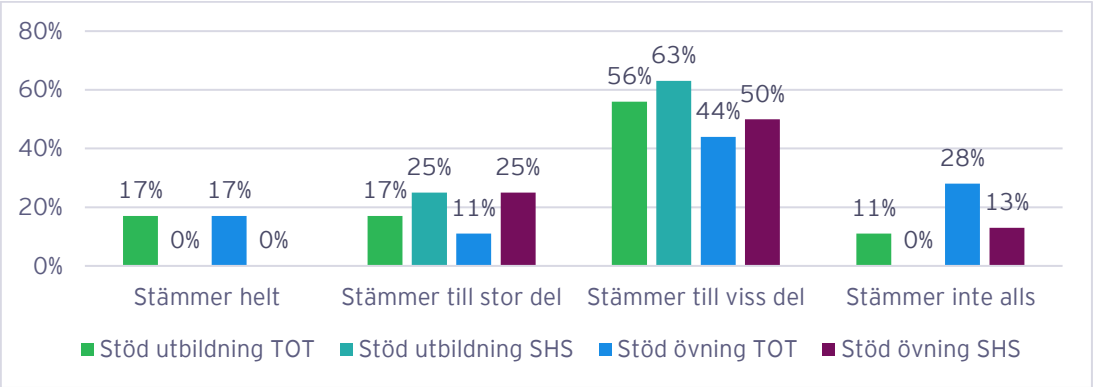
Vid intervjuer framkommer att KSSB inte uppfattas ha tillräckligt mandat och resurser för att samordna och inrikta arbetet med utbildningar och framförallt övningar, vilket enligt intervjuade kan kopplas till en hög grad av autonomi hos förvaltningarna samt otydlig ansvarsfördelning. KSSB har inte heller någon kontroll eller uppföljning avseende förvaltningarnas egna utbildningar och övningar. Enkätresultatet visar att 72 procent av de svarande tycker helt eller till stor del att nämndens/styrelsens/förvaltningens ansvar för planering och genomförande av utbildning är tydligt. Gällande övning anser 67 procent att det helt eller till stor del är tydligt. Svarande från sjukhusförvaltningarna upplever att ansvaret för planering och genomförande är lika tydligt för övning som utbildning.

Diagram 5. Nämndens/styrelsens/förvaltningens ansvar för planering och genomförande av utbildning och övning är tydligt.



Vidare är det 56 procent av de svarande som har uppgett att förvaltningen till viss del får tillräckligt med stöd gällande utbildning och 11 procent har svarat att de inte alls får stöd. Gällande övningar har 28 procent av de svarande uppgett att de inte alls får stöd och 44 procent till viss del.

Diagram 6. Förvaltningen får tillräckligt med stöd från central nivå gällande utbildningar och övningar inom ramen för arbetet med krisberedskap och civilt försvar.



Vidare har tre svarande uppgett att det inte stämmer alls avseende civilt försvar i fritextsvar. Av fritextsvar från lasarettet i Ystad, sjukhuset i Kristianstad, Medicinsk service, Patientnämnden och Nära vård och hälsa framkommer önskemål om mer centralt stöd gällande utbildningar och övningar. I sakgranskning uppges att i de fall det har påkallats stöd till utbildningsansvarig har förvaltningarna fått det.

Vissa svarande uppger att arbetet med utbildning och övning hade kunnat stärkas genom att tydliggöra strukturen för vad som ska genomföras regiongemensamt och vad som ligger inom förvaltningens ansvar. Vissa uttrycker behov av centralt avsatta resurser och medel för genomförande av utbildning och övning.

Uppföljning och utvärdering

Enligt regional beredskaps- och krishanteringsplan ska all utbildnings- och övningsverksamhet utvärderas. Erfarenheter och lärdomar ska ligga till grund för analyser och prioritering av övergripande behov av förstärkning av regionens förmågor att hantera negativa konsekvenser av oönskade händelser eller avbrott. Det framgår inte av styrdokumentet vem eller vilken funktion som ansvarar för att utvärdering sker.

Av Handlingskraft 2024–2026, vilket är Region Skånes övergripande inriktning och mål för planering av civilt försvar och beslutad av regionstyrelsen framgår följande uppdrag avseende utbildning och övning:

- Säkerställa att chefer, koncernledning och regionledning har god kännedom om ansvar och organisation vid kris, höjd beredskap och krig.
- Öva ledning av hela regionen vid särskild händelse, kris och krig.
- Öva ledning av hälso- och sjukvården vid särskild händelse, kris och krig.
- Stärk den katastrofmedicinska kompetensen inom hälso- och sjukvården.
- Stärk kompetensen att hantera traumavård i krig.

Det framgår inte vem som har fått uppdragen men det framgår av Handlingskraft att regiondirektören är ytterst ansvarig tjänsteperson för genomförande av arbetet inom Handlingskraft Skåne 2024–2026 och ska årligen redovisa måluppfyllelsen för regionstyrelsen.

Regionstyrelsen har inte behandlat någon uppföljning av uppdragen kopplat till utbildning och övning. Enligt uppgift har tredje och fjärde uppdraget genomförts inom ramarna för KSSB:s arbete. Det finns en inofficiell årsrapport för utbildnings- och övningsverksamheten inom kris- och katastrofmedicinsk beredskap inom Region Skåne för året 2025. Av årsrapporten framgår att cirka 180 medarbetare har deltagit i olika lärarledda kurser som KSSB arrangerat samt att KSSB har genomfört en kortare utbildnings- och övningsinsats för krisledningsnämnden. Vidare innehåller årsrapporten beskrivning av respektive utbildning som KSSB har arrangerat samt en utvärdering och analys av resultatet. Det framgår även vilka övningar KSSB har varit stödjande i planering och/eller genomförande av men ingen utvärdering av övningarna. Utöver detta genomförs ingen uppföljning av regionens utbildning och övning samt utvärdering av detsamma. I sakgranskning lyfts att regionala övningar utvärderas men det saknas en samlad dokumentation.

I regionstyrelsens verksamhetsberättelse för perioden januari till augusti år 2025 kan vi läsa att *flera regionala utbildningar inom beredskapsområdet genomförts. Samtliga utbildningar har utvärderats med gott resultat*. Uppgiften underbyggs dock inte: det framgår varken vilka utvärderingar som har genomförts, vilka kriterier som använts eller vilka resultat som uppnåtts. Det hänvisas inte heller till var denna utvärdering finns att ta del av. Det går inte att avgöra om uppgiften avser regionstyrelsens ansvarsområde eller regionens verksamhet som helhet. I sakgranskning framhålls att den inofficiella årsrapporten för utbildnings- och övningsverksamheten ligger till grund för den redovisade uppgiften. I verksamhetsberättelsen för helåret 2025 saknas dessutom uppgifter om utbildningar och övningar inom beredskapsområdet.

Shape the future with confidence

Inom KSSB har det tagits fram ett dokument[1] som innehåller förslag till inriktning för utbildning inom kris, katastrofmedicin och höjd beredskap som syftar till att säkerställa att Region Skåne som helhet har beredskap och förmåga att hantera och fortsätta bedriva viktig verksamhet vid kris, särskild händelse och höjd beredskap. Inriktningen anger vilka utbildningar som behöver revideras och hur, samt vilka utbildningar och övningar som behöver tillkomma. Dokumentet har tagits fram utan ett formellt direktiv, och det är oklart på vilken organisatorisk nivå beslut om det ska fattas.

2.3.1. Bedömning

Vi bedömer att det inte finns ett helt ändamålsenligt systematiskt arbete med utbildning och övning inom krisberedskap och civilt försvar.

Vi noterar att det finns en mer detaljerad utbildnings- och övningsplan som är framtagen på KSSB men som inte är fastställd. Därtill finns en inofficiell årsrapport för utbildnings- och övningsverksamheten som visar att det genomförs utbildningar och övningar och innehåller utvärdering av utbildningar som KSSB arrangerar.

Vi anser dock att det saknas en regionövergripande systematik i att upprätta utbildningar och övningar utifrån behov som framkommer av RSA:n. Enligt handbok i civilt försvar och krisberedskap bör utbildningar och övningar planeras utifrån behov som framkommer av RSA:n. Eftersom regionstyrelsen enligt reglementet och policyn för säkerhet och beredskap ansvarar för utbildning inom området, bör regionstyrelsen också säkerställa att arbetet bedrivs systematiskt.

Vidare grundas bedömningen på att det inte finns en tillräcklig regionövergripande kontroll och uppföljning av om det genomförs tillräckliga utbildningar och övningar utifrån behov. Det saknas också kontroll av om de utbildningar och övningar som genomförs utvärderas för att ligga till grund för analyser och prioritering av övergripande behov av förstärkning av regionens förmågor att hantera negativa konsekvenser av oönskade händelser eller avbrott. Regioner ansvarar enligt LEH 2 kap. 8§ för att förtroendevalda och anställd personal får den utbildning och övning som behövs för att de ska kunna lösa sina uppgifter vid extraordinära händelser i fredstid. Vår bedömning är att för att uppfylla detta krävs en övergripande kontroll och uppföljning avseende huruvida det genomförs tillräckliga utbildningar och övningar utifrån behov, vilket saknas vid granskningens tidpunkt.

Slutligen finner vi det vara en brist att regionstyrelsen inte har följt upp Handlingskraft Skåne 2024–2026, vilken innehåller regionstyrelsens uppdrag avseende utbildning och övning till verksamheten.

2.4. Kontroll och uppföljning

Avsnittet ämnar besvara revisionsfrågan om det genomförs tillräckliga kontroll- och uppföljningsinsatser av arbetet med krisberedskap och civilt försvar.

[1] Arbetsmaterial *Regional inriktning för utbildning inom kris, katastrofmedicin och höjd beredskap 2025–2027*.

Uppföljning inom verksamheten

Enligt uppgift får KSSB återrapportering av arbetet med krisberedskap och civilt försvar i förvaltningarna genom nätverken. Vidare beskrivs att regiondirektören får en veckovis sammanställning från KSSB om vad som hänt den senaste veckan. Regiondirektören får även återkoppling från KSSB om resultat och eventuella behov av åtgärder efter extraordinära händelser och/eller kris samt efter större övningar.

Regionstyrelsens uppföljning

Vi har genomfört en protokollsgranskning mellan september 2025 och maj 2026 (dvs ett år då regionstyrelsen inte sammanträder under sommarmånaderna). Av protokollsgranskningen framgår att regionstyrelsen har tagit del av uppföljning av arbetet med krisberedskap och civilt försvar i samband med verksamhetsberättelse för januari till augusti 2025 i oktober 2025 samt i verksamhetsberättelse för år 2025 i mars 2026. Därtill framgår det av protokoll att tillförordnad beredskapsdirektör har informerat regionstyrelsen vid sammanträdet i maj 2026.

Verksamhetsberättelserna innehåller uppföljning av arbetet med krisberedskap och civilt försvar utifrån uppföljningen av det övergripande målet *tillgänglighet och kvalitet*. Det finns inga indikatorer för målet som är kopplade till arbetet med krisberedskap och civilt försvar. Uppföljningen av arbetet med krisberedskap och civilt försvar är 3–4 sidor i verksamhetsberättelserna och beskriver arbetet översiktligt. Fokus för uppföljningen skiljer sig mellan rapporterna. I delårets verksamhetsberättelse följs arbetet med robusta och säkra verksamheter upp, medan helårets verksamhetsberättelse i stället fokuserar på robust försörjning och försörjningsberedskap.

Enligt reglementet ansvarar regionstyrelsen för beredskaps- och katastrofplanering med inriktning, utbildning och övning samt planering av civilt försvar. Enligt regional beredskaps- och krishanteringsplan ska regionstyrelsen leda, driva, utveckla, samordna och följa upp regionens beredskaps- och krishanteringsarbete. Vid höjd beredskap ansvarar regionstyrelsen för ledningen av den civila hälso- och sjukvården samt övrig verksamhet för det civila försvaret som regionen ska bedriva. Vi har utifrån regionstyrelsens ansvar i de styrande dokumenten och granskningens revisionsfrågor följt upp regionstyrelsens uppföljning avseende:

- arbetet med RSA,
- styrning och organisation,
- samverkan med externa aktörer,
- regionens kontinuitetsplanering, samt
- Handlingskraft Skåne 2024–2026 (utifrån att dokumentet är regionens beslutade inriktning vad gäller civilt försvar).

I tabellen nedan redovisas regionstyrelsens uppföljning utifrån dess ansvar.

Shape the future with confidence

Tabell 2. Regionstyrelsens uppföljning.

Delar att följa upp utifrån ansvar	Uppföljning i verksamhetsberättelse (VB) delår VB 2025
Arbete med RSA	I VB delår framgår att det pågår arbete avseende kunskapshöjande utbildningsinsatser och utveckling av befintliga processer i arbetet med RSA. Det anges att arbetet följer plan. Det framgår inget om arbetet med RSA i VB helår.
Säkerställa styrning och organisation	I VB delår framgår att arbetet med civil beredskap på taktisk och operativ nivå behöver intensifieras och inriktas i större utsträckning. Framdriften har bland annat hämmats av att inriktning och samverkansstrukturer ännu inte implementerats fullt ut. Verksamhetsberättelsen för delår 2025 och verksamhetsberättelsen för helår 2025 innehåller inte uppföljning av de prioriterade områdena eller uppdragen i Handlingskraft.
Kontinuitetsplanering	I VB delår framgår att det har genomförts åtgärder inom civil beredskap under året och medel har tilldelats för riktade insatser. Ett exempel som ges är omhändertagande av många skadade. I VB delår anges att kris- och katastrofmedicinska beredskapen bedöms fortsatt i huvudsak god och varje år sluts katastrofmedicinska överenskommelser mellan Koncernstab säkerhet och beredskap och berörda förvaltningar för att säkra framdrift i det lokala arbetet. I VB delår framgår att det har påbörjats en översyn av nödvattenplaneringen för regional verksamhet utanför sjukhusområdena. I VB delår framgår att det sker insatser för ökad försörjningsberedskap. Det handlar om att säkerställa tillgång till exempelvis läkemedel, medicintekniska produkter och personlig skyddsutrustning genom omsättningsbar lagerhållning. Lagerhållning av läkemedel och läkemedelsnära material utökas successivt. I VB helår anges att det pågår systematiska förbättringar löpande för att skapa hållbara försörjningsflöden utifrån verksamheternas risk- och sårbarhetsanalyser, kontinuitetshantering och regionens säkerhetsarbete. Vidare anges att lagerhållning av sjukvårdsprodukter sker dels i egen regi, dels genom avtal
Samverkan med externa	I VB delår framgår att samverkan inom ramen för arbete med civil beredskap sker med Länsstyrelsen Skåne och Vårdsamverkan Skåne kring utskrivning av stora patientvolymer vid masskadehändelse inklusive en partsgemensam workshop. VB helår innehåller ingen information om samverkan.

Vid intervjuer uppges att rapporteringen till politiken främst sker vid behov. Beroende på händelsen informeras regionstyrelsens ordförande, arbetsutskott eller hela regionstyrelsen. Vid intervjuer framkommer att tjänstepersoner från verksamheten upplever att regionstyrelsen behöver ytterligare uppföljning medan intervjuade från regionstyrelsens presidium är trygga med att regionstyrelsen får den information de behöver.

2.4.1. Bedömning

Vi bedömer att kontrollen och uppföljningen av arbetet med krisberedskap och civilt försvar inte är ändamålsenliga. Det saknas en systematisk uppföljning som kan användas för att analysera och prioritera regionens övergripande behov av att stärka sin förmåga. Det finns inte heller någon etablerad struktur som säkerställer en sådan uppföljning. Regionstyrelsens uppföljning är översiktlig och innehåller enligt vår bedömning inte tillräcklig återrapportering utifrån regionstyrelsens ansvar. Den innehåller inte heller en tillräcklig analys av brister, risker och avvikelser i beredskapsarbetet.

Därtill saknas uppföljning av de prioriterade områdena och uppdragen i Handlingskraft, vilket utgör övergripande inriktning och mål för regional sammanhängande planering av civilt försvar. Uppföljningen i verksamhetsberättelserna kan kopplas till de prioriterade områdena och uppdragen. Det framgår dock inte tydligt vad status är per prioriterat område och uppdrag från Handlingskraft eller någon samlad bedömning av genomförandegraden, vilket vi menar inte utgör en tillräcklig uppföljning av inriktningsdokumentet. Av Handlingskraft framgår att regiondirektören är ytterst ansvarig för genomförandet av arbetet inom Handlingskraft och ska årligen redovisa måluppfyllelsen av den för regionstyrelsen, vilket inte har skett.

3. Slutsats

Vår sammanfattande bedömning är att regionstyrelsen inte har säkerställt ett helt ändamålsenligt arbete med krisberedskap och civilt försvar. Granskningen visar att arbetet med krisberedskap har en högre mognadsgrad än arbetet med civilt försvar. Ansvar och roller för det operativa krisberedskapsarbetet är i huvudsak tydliga och uppges fungera vid faktiska händelser. För det förebyggande krisberedskapsarbetet kvarstår vissa otydligheter i ansvarsfördelningen. Inom civilt försvar är ansvar, roller och mandat inte tillräckligt tydligt reglerade, och strukturerna för ledning och samordning har endast etablerats i begränsad omfattning. Ansvarsfördelningen gentemot externa aktörer behöver också tydliggöras.

Det finns en fastställd risk- och sårbarhetsanalys som följer MCF:s tidigare föreskrifter och allmänna råd avseende risk- och sårbarhetsarbete. Det har dock saknats en etablerad och dokumenterad process som säkerställer att resultaten av RSA:n systematiskt omhändertas i kontinuitetshanteringen och används som underlag för planering av utbildningar och övningar. Vi noterar i sammanhanget att pågående utvecklingsarbete avseende risker och sårbarheter syftar till att säkerställa detta framöver.

Gällande utbildning och övning finns en utbildnings- och övningsplan som är framtagen av vilken det framgår vilka utbildningar som ska genomföras och förslag på övningar. Därtill finns en inofficiell årsrapport för utbildnings- och övningsverksamheten som visar att det har genomförts utbildningar och övningar som även innehåller utvärdering av utbildningar som KSSB arrangerar. Det saknas dock en regionövergripande systematik i att upprätta utbildningar och övningar utifrån behov som framkommer av RSA:n. Vidare finns inte en tillräcklig regionövergripande kontroll och uppföljning av huruvida det genomförs tillräckliga utbildningar och övningar utifrån behov.

Slutligen är kontrollen och uppföljningen av arbetet med krisberedskap och civilt försvar otillräcklig. Uppföljningen är inte tillräckligt systematisk för att ge underlag för analyser och prioriteringar av regionens övergripande behov av att stärka sin förmåga. Regionstyrelsens uppföljning är dessutom översiktlig och ger inte en tillräcklig återrapportering utifrån regionstyrelsens ansvar.

Revisionsfråga	Svar
▸ Finns en tydlig ansvarsfördelning för det förebyggande och operativa arbetet med krisberedskap och civilt försvar inom Region Skåne och gentemot externa aktörer?	Ansvarsfördelningen för det förebyggande och operativa arbetet med krisberedskap och civilt försvar inom Region Skåne och gentemot externa aktörer är *inte helt ändamålsenlig*.
▸ Finns ett systematiskt arbete med att identifiera, analysera och åtgärda risker och sårbarheter?	Det sker *inte ett helt ändamålsenligt* systematiskt arbete med att identifiera, analysera och åtgärda risker och sårbarheter. Det finns en fastställd risk- och sårbarhetsanalys som följer MCF:s tidigare föreskrifter och allmänna råd avseende risk- och sårbarhetsarbete. Bedömningen grundas dock på att det har saknats tillräcklig systematik och samordning i arbetet med RSA:n då det inte har funnits en tydlig regionövergripande arbetsprocess. Vidare grundas bedömningen på att det har saknats en etablerad och dokumenterad process som säkerställer att resultaten av RSA:n systematiskt omhändertas i kontinuitetshanteringen och används som underlag för planering av utbildningar och övningar.
▸ Finns ett systematiskt arbete med utbildning och övning inom krisberedskap och civilt försvar?	Det finns *inte ett helt ändamålsenligt* systematiskt arbete med utbildning och övning inom krisberedskap och civilt försvar. Det finns inte en regionövergripande systematik i att upprätta utbildningar och övningar utifrån behov som framkommer av RSA:n. Vidare finns inte en tillräcklig regionövergripande kontroll och uppföljning av huruvida det genomförs tillräckliga utbildningar och övningar utifrån behov.
▸ Genomförs tillräckliga kontroll- och uppföljningsinsatser av arbetet med krisberedskap och civilt försvar?	Kontrollen och uppföljningen av arbetet med krisberedskap och civilt försvar *är inte ändamålsenliga*. Det genomförs inte en systematisk uppföljning av arbetet med krisberedskap och civilt försvar som kan ligga till grund för analyser och prioritering av övergripande behov av förstärkning av regionens förmågor. Därtill saknas uppföljning av de prioriterade områdena och uppdragen i Handlingskraft, vilket utgör övergripande inriktning och mål för regional sammanhängande planering av civilt försvar.

Shape the future with confidence

Mot bakgrund av granskningens resultat rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- tydliggöra ansvarsfördelningen för krisberedskap och civilt försvar inom Region Skåne,
- tydliggöra ansvarsfördelningen gentemot externa aktörer inom arbetet med krisberedskap och civilt försvar,
- tillse att pågående utvecklingsarbete inom ramen för risk- och sårbarhetsprocessen fortlöper enligt plan och att intentionerna uppnås,
- säkerställa att ett systematiskt arbete med utbildning och övning inom krisberedskap och civilt försvar sker,
- tydliggöra strukturen för vad som ska genomföras regiongemensamt respektive inom förvaltningarna avseende utbildning och övning,
- säkerställa att tillräckliga kontroll- och uppföljningsinsatser av arbetet med krisberedskap och civilt försvar sker.

Malmö 16 oktober 2026

Negin Nazari	Imelda Kimblad	Malin Lundberg
EY	*EY*	*EY*

4. Källförteckning

Intervjuade funktioner

- Regionstyrelsens presidium
- Regiondirektör
- T.f. säkerhets- och beredskapsdirektör
- Beredskapschef
- Verksamhetsutvecklare beredskapsenheten
- Chef för regional krisledning
- TF RSA-samordnare från beredskapsenheten
- Strategisk utvecklare av krisberedskap
- Verksamhetsutvecklare utbildning och övning från beredskapsenheten

Analyserade dokument

- Reglemente för styrelser och nämnder i Region Skåne 2024-12-03
- Policy för säkerhet och beredskap 2024-12-03
- Handlingskraft Region Skåne 2024–2026 - Övergripande inriktning och mål för regional sammanhängande planering av civilt försvar.
- Regional instruktion för beredskap vid CBRNe händelser 2025-12-11
- Regional instruktion för krisstöd vid särskild händelse 2025-12-11
- Regional beredskaps- och krishanteringsplan för Region Skåne 2024-09-24
- Regional epidemi- och pandemiberedskapsplan 2024-09-05
- Regional kriskommunikationsplan för Region Skåne 2024-09-05
- Riktlinje för leverantörers medverkan i Region Skånes krisberedskap 2014-05-08
- Instruktion om säkerhetsskydd 2021-09-02
- Överenskommelser om katastrofmedicinsk beredskap 2024
- Risk- och sårbarhetsanalys 2023
- Direktiv Risk- och sårbarhetsanalys 2027
- Mall för risk- och sårbarhetsanalys
- Presentation från forum för RSA och kontinuitetshantering från 9 mars 2026
- Direktiv för kontinuitetsplanering i Region Skåne 2025-11-21
- Underlag för lokal kontinuitetsplanering - nödvatten för vårdförvaltningar
- Arbetsmaterial Vägledning risk- och sårbarhetsanalys 2026
- Arbetsmaterial kalender för utbildningar 2026
- Arbetsmaterial utbildningsplan 2026
- Arbetsmaterial utbildnings- och övningsverksamhet inom kris- och katastrofmedicinsk beredskap årsrapport 2025
- Arbetsmaterial regional inriktning för utbildning inom kris, katastrofmedicin och höjd beredskap 2025–2027
- Regionstyrelsens verksamhetsberättelse för perioden januari – augusti 2025

- Regionstyrelsens verksamhetsberättelse för 2025
- Direktiv för risk- och sårbarhetsarbete 2022

5. Revisionskriterier

Kommunallag (2017:725)

Det är enligt 6 kap. 1 § styrelsens uppgift att leda och samordna förvaltningen av regionens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnder. Kommunstyrelsen ska, enligt 6 kap. 2 §, uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på regionens utveckling och ekonomiska ställning.

Lag (2006:544) om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och beredskap

Av lagens 2 kap. 1§ framgår att regioner ska analysera vilka extraordinära händelser i fredstid som kan inträffa i regionen och hur dessa händelser kan påverka den egna verksamheten. Resultatet av arbetet ska värderas och sammanställas i en risk- och sårbarhetsanalys. Regioner ska vidare, med beaktande av risk- och sårbarhetsanalysen, för varje ny mandatperiod fastställa en plan för hur de ska hantera extraordinära händelser.

Av lagens 3 kap. 1§ framgår att regioner ska vidta de förberedelser som behövs för verksamheten under höjd beredskap.

Enligt lagens 2 kap. 8§ ansvarar regioner för att förtroendevalda och anställd personal får den utbildning och övning som behövs för att de ska kunna lösa sina uppgifter vid extraordinära händelser i fredstid.

Överenskommelse för regionernas arbete med krisberedskap och civilt försvar 2024–2026

Enligt 5 kap. 1 § LEH ska regionerna få ersättning av staten för kostnader för förberedande uppgifter som de utför enligt 2 och 3 kap. Ersättningen ska utgöra ett komplement till regionernas egen finansiering av arbete med krisberedskap i enlighet med principerna för den statliga ersättningen, 5 kap. 1§ LEH. Uppgifterna som regionerna ska utföra framgår enligt 2 och 3 kap. LEH under respektive rubrik:

2 kap. Förberedelser för och verksamhet under extraordinära händelser i fredstid:

- Analys och planering
- Krisledningsnämnd
- Krisledningsnämndens verksamhet
- Utbildning och övning
- Rapportering

3 kap. Förberedelser för och verksamhet under höjd beredskap:

- Förberedelser
- Ledningsansvar
- Rapportering

Handbok i civilt försvar och krisberedskap, MCF

Av handboken framgår att i styrningen av arbetet med krisberedskap behöver säkerställa att det får genomslag i hela verksamheten och integreras, i den mån det går, i den ordinarie styr- och ledningsmodellen. På så vis minskar risken för att arbetet med krisberedskap ses som något som ligger utanför ordinarie uppdrag.

Vidare framgår att extraordinära händelser i fredstid som kan inträffa ska analyseras utifrån hur dessa händelser kan påverka den egna verksamheten. Resultatet av arbetet ska värderas och sammanställas i en risk- och sårbarhetsanalys. Risk- och sårbarhetsanalysen ger underlag till arbetet för att minska sårbarheten i den egna verksamheten och skapa en förmåga att kunna hantera extraordinära händelser. Vidare ska det finnas en kontinuitetshantering som är en plan för att kunna upprätthålla verksamheten på en tolerabel nivå, oavsett händelse. Inom ramen för kontinuitetshantering ska bland annat följande aktiviteter genomföras:

- kartlägga viktiga verksamheter och processer
- identifiera beroenden av resurser
- bestämma vad som är acceptabla avbrottstider
- genomföra åtgärder som minskar risken för avbrott
- skapa planer för att hantera de störningar som ändå kan uppstå.

Vidare anger handboken att utbildnings- och övningsverksamheten behöver både vara kontinuerlig och systematisk i syfte att utveckla den egna organisationens kunskap och förmåga vid samhällsstörningar samt att kunna samverka med andra. Både förtroendevalda och anställd personal ska få den utbildning och övning som behövs för att de ska kunna lösa sina uppgifter vid extraordinära händelser i fredstid. Genom RSA:n kan olika övningsområden identifieras. Alla genomförda övningar ska utvärderas för att ta reda på styrkor och brister vid övningen.