

Josefin Blyrup  
Certifierad kommunal revisor  
josefin.blyrup@skane.se

## MISSIV

Datum 2026-01-27  
Dnr 2025-RG000006

Regionstyrelsen  
Hälso- och sjukvårdsnämnden  
Samtliga sjukhusstyrelser

## Granskning av Ekonomiska förutsättningar – styrning och uppföljning Rapport nr 9 – 2025

Sirona har på uppdrag av revisorerna i Region Skåne genomfört en fördjupad granskning av Region Skånes ekonomiska förutsättningar, styrning och uppföljning. Syftet med granskningen har varit att bedöma om Region Skånes styrelser och nämnd bedriver en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll för en ekonomi i balans.

Den samlade bedömningen är att Region Skånes styrning, uppföljning och kontroll för en ekonomi i balans inte är helt tillräcklig. Sammantaget görs bedömningen att verksamheten överlag inte bedrivs på ett helt ändamålsenligt sätt, att den interna kontrollen inte är tillräcklig, framför allt med avseende på sjukhusstyrelserna, och att den ekonomiska hushållningen inom Region Skåne samlad inte är helt tillfredsställande för att säkerställa en varaktigt hållbar ekonomi.

Trots omfattande omställningsarbeten mot en ekonomi i balans och framtidens hälsosystem, såväl som etablerade processer för uppföljning och rapportering, visar både genomförandegrad i handlingsplanerna och det ekonomiska utfallet att åtgärderna inte får tillräckligt genomslag. Sjukhusstyrelserna uppvisar strukturerade arbetssätt vad gäller uppföljning men brister i styrning, intern kontroll och förmågan att omsätta planer i faktisk effekt. Det finns behov av mer kontinuerlig riskanalys när arbete med handlingsplanerna intensifieras och framför allt fördjupade analyser av långsiktiga och strukturella åtgärder på koncernövergripande nivå, relaterat till vårdbehov, vårdstruktur och resursfördelning.

I bilaga till detta missiv lämnar vi **rekommendationer** till regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och samtliga sjukhusstyrelser. I bilaga anges också instruktioner för yttrande samt svarsformulär.

Revisorskollegiet behandlade rapporten vid sammanträdet den 27 januari 2026 och beslutade att översända missiv och rapport för yttrande till

regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och samtliga sjukhusstyrelser. Yttranden med uppgifter om verkställda och planerade åtgärder ska lämnas senast den 27 mars 2026.

För revisorskollegiet

Peter J Olsson  
Ordförande

George Smidlund  
Revisionsdirektör

## Revisorernas rekommendationer

### Rekommendationer till regionstyrelsen:

- Säkerställa att konkreta, koncernövergripande analyser av vårdbehov och vårdstruktur, inklusive nedbruten uppdragsfördelning, tas fram och utgör en tydligare utgångspunkt för Region Skånes budgetprocess.
- Vidareutveckla resursfördelning och ersättningsmodeller inom hälso- och sjukvården så att kopplingen mellan behovsanalys, uppdrag och budget tydliggörs och skapar bättre förutsättningar för omställningen till framtidens hälsosystem.
- Förstärka omställningsarbetet för en ekonomi i balans, med fokus på effekthemtagning och analys av följd effekter.
- Säkerställa att beslutsunderlag till regionfullmäktige innehåller förslag till plan för reglering av negativa balanskravsresultat och fortsatt innehåller analys av organisationens ekonomiska förutsättningar i relation till de krav på synnerliga skäl som anförs i förarbeten till kommunallagen.
- Komplettera föreslagen riktlinje för god ekonomisk hushållning med regionspecifika principer för hantering av resultatreserven och anvisningar för tillämpning.

### Rekommendationer till hälso- och sjukvårdsnämnden:

- Fördjupa och konkretisera koncernövergripande analyser av vårdbehov och vårdstruktur, inklusive nedbruten uppdragsfördelning, på kort och lång sikt för att säkerställa en tydligare koppling mellan behovsanalys, hälso- och sjukvårdsuppdrag och resursfördelning.
- Utveckla behovsrapport och förslag till hälso- och sjukvårdsbudget med uppdrag utifrån fördjupade och konkretiserade analyser av vårdbehov och vårdstruktur (inklusive nedbruten uppdragsfördelning), så att de utgör bättre stöd för strategiska prioriteringar av hälso- och sjukvårdens resursfördelning i budgetprocessen.
- Följa upp den av Region Skåne finansierade hälso- och sjukvården samt systematiskt identifiera och initiera åtgärder för att adressera strukturella brister i hälso- och sjukvårdssystemet.
- Förstärk återkoppling av resultat från koncernövergripande analyser till respektive sjukhusstyrelse och linjeorganisation.

- Förändra processen så att styrelser och nämnders yttranden över fastställt planeringsdirektiv på ett synliggjort sätt beaktas i beredningen av förslag till hälso- och sjukvårdsbudget med uppdrag.

Rekommendationer till samtliga sjukhusstyrelser:

- Konkretisera handlingsplaner så att åtgärder för ekonomi i balans är belopps- och tidsatta på både kort och lång sikt (längre än ett verksamhetsår), med realistiska planer för effekthemtagning och stöd till linjechefer för verkställande av åtgärder och förändringar.
- Säkerställa en konkret och operationaliserbar förankring av internbudgetar på enhets- och verksamhetsnivå, så att linjechefer ges ett tydligare och mer reellt ägandeskap för genomförandet.
- Säkerställ att intern kontroll och dess tillhörande riskanalys och riskhanteringsplaner är aktuella och uppdaterade under arbetet med handlingsplaner för en ekonomi i balans.

## Anvisningar för yttrande

- Svaret ska innehålla uppgifter om vilka åtgärder som vidtagits eller planeras vidtas utifrån revisorernas rekommendationer.
- Det ska finnas en tydlig koppling mellan de rekommendationer som revisorerna lämnat och de åtgärder som beskrivs i svaret.
- Svaret bör så långt det är möjligt innehålla tidsangivelser för när åtgärderna genomförs.
- Svaret bör så långt det är möjligt innehålla beskrivning hur åtgärderna genomförs.
- Svaret bör så långt det är möjligt beskriva vilken eller vilka funktioner inom förvaltningen eller sjukhuset som fått i uppdrag att arbeta med åtgärderna.
- Om styrelsen/nämnden inte planerar att vidta några åtgärder, motivera varför.
- Om styrelsen/nämnden inte kan svara på utsatt tid, kontakta revisionskontoret.

Nedan bifogas formulär som kan användas för svar på revisorernas rekommendationer. Syftet med formuläret är att underlätta kommunikationen och därmed tydliggöra vilka åtgärder styrelsen och nämnden vidtagit eller planerar att vidta.

## Svarsformulär för regionstyrelsen

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Säkerställa att konkreta, koncernövergripande analyser av vårdbehov och vårdstruktur, inklusive nedbruten uppdragsfördelning, tas fram och utgör en tydligare utgångspunkt för Region Skånes budgetprocess.                                                                                                     |
| Regionstyrelsens svar:                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Vidareutveckla resursfördelning och ersättningsmodeller inom hälso- och sjukvården så att kopplingen mellan behovsanalys, uppdrag och budget tydliggörs och skapar bättre förutsättningar för omställningen till framtidens hälsosystem.                                                                        |
| Regionstyrelsens svar:                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Förstärka omställningsarbetet för en ekonomi i balans, med fokus på effekthemtagning och analys av följeffekter.                                                                                                                                                                                                |
| Regionstyrelsens svar:                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Säkerställa att beslutsunderlag till regionfullmäktige innehåller förslag till plan för reglering av negativa balanskravsresultat och fortsatt innehåller analys av analys av organisationens ekonomiska förutsättningar i relation till de krav på synnerliga skäl som anförs i förarbeten till kommunallagen. |
| Regionstyrelsens svar:                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Komplettera föreslagen riktlinje för god ekonomisk hushållning med regionspecifika principer för hantering av resultatreserven och anvisningar för tillämpning.                                                                                                                                                 |
| Regionstyrelsens svar:                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Övriga kommentarer:                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Regionstyrelsens svar:                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## Svarsformulär för hälso- och sjukvårdsnämnden

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fördjupa och konkretisera koncernövergripande analyser av vårdbehov och vårdstruktur, inklusive nedbruten uppdragsfördelning, på kort och lång sikt för att säkerställa en tydligare koppling mellan behovsanalys, hälso- och sjukvårdsuppdrag och resursfördelning.                                                           |
| Hälso- och sjukvårdsnämndens svar:                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Utveckla behovsrapport och förslag till hälso- och sjukvårdsbudget med uppdrag utifrån fördjupade och konkretiserade analyser av vårdbehov och vårdstruktur (inklusive nedbruten uppdragsfördelning), så att de utgör bättre stöd för strategiska prioriteringar av hälso- och sjukvårdens resursfördelning i budgetprocessen. |
| Hälso- och sjukvårdsnämndens svar:                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                     |
| Följ upp den av Region Skåne finansierade hälso- och sjukvården samt systematiskt identifiera och initiera åtgärder för att adressera strukturella brister i hälso- och sjukvårdssystemet.          |
| Hälso- och sjukvårdsnämndens svar:                                                                                                                                                                  |
| Förstärk återkoppling av resultat från koncernövergripande analyser till respektive sjukhusstyrelse och linjeorganisation.                                                                          |
| Hälso- och sjukvårdsnämndens svar:                                                                                                                                                                  |
| Förändra processen så att styrelser och nämnders yttranden över fastställt planeringsdirektiv på ett synliggjort sätt beaktas i beredningen av förslag till hälso- och sjukvårdsbudget med uppdrag. |
| Hälso- och sjukvårdsnämndens svar:                                                                                                                                                                  |
| Övriga kommentarer:                                                                                                                                                                                 |
| Hälso- och sjukvårdsnämndens svar:                                                                                                                                                                  |

## Svarsformulär för samtliga sjukhusstyrelser

|                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Konkretisera handlingsplaner så att åtgärder för ekonomi i balans är belopps- och tidsatta på både kort och lång sikt (längre än ett verksamhetsår), med realistiska planer för effekthemtagning och stöd till linjechefer för verkställande av åtgärder och förändringar. |
| Samtliga sjukhusstyrelser svar:                                                                                                                                                                                                                                            |
| Säkerställa en konkret och operationaliserbar förankring av internbudgetar på enhets- och verksamhetsnivå, så att linjechefer ges ett tydligare och mer reellt ägandeskap för genomförandet.                                                                               |
| Samtliga sjukhusstyrelser svar:                                                                                                                                                                                                                                            |
| Säkerställ att intern kontroll och dess tillhörande riskanalys och riskhanteringsplaner är aktuella och uppdaterade under arbetet med handlingsplaner för en ekonomi i balans.                                                                                             |
| Samtliga sjukhusstyrelser svar:                                                                                                                                                                                                                                            |