



Maria Nordström  
Ekonomiavdelningen

E-post: maria.nordstom@regionjh.se

Regionens revisorer

# Svar på granskning av investeringsprocessen

Rev/11/2021

Region Jämtland Härjedalens revisorer har under 2021 granskat Region Jämtland Härjedalens investeringsprocess. Syftet med granskningen har varit att svara på om regionstyrelsen har säkerställt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av investeringsprocessen. Revisorernas sammanfattande bedömning är att regionstyrelsen inte fullt ut har säkerställt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av investeringsprocessen. Regionstyrelsen och Hälso- och sjukvårdsnämnden har ombetts att inkomma med ett svar senast den 5 april 2022.

Revisorerna rekommenderar regionstyrelsen följande:

- Ta fram en regionövergripande processbeskrivning för investeringar.
- Införa rutiner för att arbeta mer långsiktigt med investeringar.
- Säkerställa att beslutande riktlinjer följs, bland annat gällande investeringsrådets roll
- Säkerställa att det finns rutiner för att undvika att investeringar blir kostnadsdrivande
- Säkerställa att det finns tydliga kriterier för prioritering av investering som har sin utgångspunkt i regionens strategiska mål.
- Se över rutiner för slutredovisning av investeringar samt utveckla investeringsredovisningen i de ekonomiska rapporterna.

Regionstyrelsen har ett övergripande ansvar för Region Jämtland Härjedalens investeringar och samlade investeringsprocess. Regionstyrelsen har därför hållit ihop arbetet med det övergripande svaret på granskningen. Hälso- och sjukvårdsnämnden har lämnat ett eget svar med fokus på de delar som berör nämndens ansvarsområden.

## **Regionstyrelsens svar:**

Regionstyrelsen ser positivt på att Region Jämtland Härjedalens revisorer följer upp och granskar regionens arbete med investeringar. För att kunna möta verksamhetens framtida behov och samtidigt nå regionens övergripande mål och en god ekonomisk hushållning är det viktigt med en tydlig och enhetlig process för hur regionen hanterar sina investeringar. Genom att agera långsiktigt skapas bättre förutsättningar för att regionen prioriterar de

strategiskt viktigaste investeringarna. Erfarenheter från pandemin behöver i det arbetet också beaktas.

***Revisorernas rekommendation:***

*Ta fram en regionövergripande processbeskrivning för investeringar.*

Regionens revisorer framför i granskningsrapporten att de anser att det saknas en beskrivning av hela processen där det tydligt går att följa de olika stegen i processen från anvisningar, äskanden från respektive enhet och fram till det slutliga beslutet.

Regionstyrelsen delar revisorernas bedömning att det finns behov av att se över och förbättra arbetet med hur investeringar hanteras. Under 2021 påbörjades ett internt arbete med att se över befintlig investeringsprocess. Det handlar bland annat om att säkerställa långsiktig planering och löpande uppföljning.

Regionstyrelsen ser ett behov av att uppdatera befintliga regler med en kronologisk processbeskrivning. I pågående arbete har en beskrivning av befintlig investeringsprocess påbörjats och några förbättringsförslag har redan identifierats. En viktig del i detta arbete är att få ihop en helhet där samtliga investeringar ingår. Det handlar också om att tydliggöra styrelsens och nämndernas ansvar men också regionledningens, investeringsrådets och verksamhetschefernas ansvar och roller i processen. Regionstyrelsen arbetar ständigt med att förbättra rutiner för planering, budget och uppföljning. Där ingår bland annat att tydliggöra styrkedjan och arbeta med en sammanhållen tidsplan för de olika delarna samt utveckla arbetssättet för inspel till regionplan och budget. För att hålla ihop alla delar bör tidsplan och process för investeringar inkluderas i det arbetet.

Under 2021 och 2022 har det arbetats med att ta fram en rutin för hur fastighetsinvesteringar ska hanteras och den behöver integreras i den övergripande processbeskrivningen för investeringar.

***Revisorernas rekommendation:***

*Införa rutiner för att arbeta mer långsiktigt med investeringar.*

Regionens revisorer anser att det saknas en långsiktig strategi för regionens investeringar. De saknar bland annat en bilaga till regionplanen med en längre planering än tre år där ambitioner finns för exempelvis fastigheter, underhåll och lokaler.

Regionstyrelsen ser ett behov av att utöka den verksamhetsmässiga planeringshorisonten för investeringar från 3 år till fem år. Genom att involvera verksamhetsansvariga, ekonomer och regionledning för att identifiera behov längre sikt är det möjligt att blicka framåt och fånga upp viktiga strategiska frågor som också hör ihop med regionens övergripande mål och långsiktiga behov.

En viktig faktor för att kunna planera långsiktigt är att ha en tydlig process för fastighetsinvesteringar. Fastighetsinvesteringar är ofta komplexa med en tydlig koppling till nedlagd tid för projektering, nedlagd tid för genomförande och inte minst kostsamma. I den processbeskrivning som tagits fram tydliggörs behov, ansvar, beslutsvägar och befogenheter förtydligas. Planen är att under 2022 ska denna processbeskrivning integreras i den övergripande processbeskrivningen för investeringar.

Utredningen om primärvårdens organisation i Östersund har gett underlag för att kartlägga behovet av hälsocentraler och förändringar inom befintliga fastigheter, för att skapa en bättre tillgänglighet och kvalitet. Under 2022 ska fastighetsutvecklingsvisionen revideras. Under de första månaderna 2022 har arbete också inletts med att utreda återetablering av hälsocentral i Torvalla samt om nya lokaler för Funäsdalen. Utredning ska ske om hur hälsocentralens lokaler i Odensala kan ersättas. Regionstyrelsen ska ge förutsättningar i form av planering och genomförande av dessa arbeten.

***Revisorernas rekommendation:***

*Säkerställa att beslutande riktlinjer följs, bland annat gällande investeringsrådets roll*

Som beskrivits ovan är det viktigt att involvera verksamheten i Region Jämtland Härjedalens strategiska arbete med investeringar. Likväl är det viktigt med en gruppering som håller ihop arbetet och som bevakar att fastställda regler och anvisningar följs. Regionstyrelsen delar därför revisorernas bedömning om att investeringsrådets ansvar bör förtydligas och att rutiner för hur dialog med verksamheten om hur pengarna ska fördelas bör utvecklas.

Investeringsrådets roll och ansvar bör tydliggöras och ingå i tillämpningsanvisningar till regler för investeringar. Det bör bland annat anges att investeringsrådet ansvarar för att göra en samlad bedömning av målpuppfyllelse för regionens investeringar. Rådets förslag ska baseras på majoritetsbeslut med ordförandens röst som utslagsgivande om inte majoritet kan uppnås. Rådet bör ha en aktiv roll under löpande år och följa eventuella avvikelser eller behov av omprioriteringar. Regiondirektören beslutar om rådets bemanning och förändringar i den.

***Revisorernas rekommendation:***

*Säkerställa att det finns rutiner för att undvika att investeringar blir kostnadsdrivande.*

Revisorerna anser att det finns rutiner för att beakta tillkommande kapital- och driftkostnader i driftbudgeten. De tillkommande kapitalkostnaderna belastar inte verksamheten och det är viktigt att det finns en övergripande kontroll för att undvika att investeringar blir kostnadsdrivande.

Regionstyrelsen anser att det är viktigt med tydliga behovsbeskrivningar inför en investering. Genom att inkludera mer information i behovsbeskrivningen för en investering kan ansvariga ta ett mer välinformerat beslut. Förslag att standardisera behovsbeskrivning,

nyttobedömning, ekonomiska bedömningar (kostnadsdrivare), verksamhetsmässiga aspekter och risk/konsekvensbedömningar.

Varje investering ska kunna matcha mot något av följande alternativ:

- Strukturella förändringar
- Öka utbudet gentemot länsinnevånarna.
- Ny teknik/nya behandlingsmetoder
- Bibehålla nuvarande standard

I oktober 2021, § 127, tog regionfullmäktige beslut om riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Riktlinjen utgör ett komplement till lagar, rekommendationer och normeringar. Den avses att användas i ett långsiktigt och strategiskt perspektiv avseende Region Jämtland Härjedalens ekonomi. I riktlinjen framgår att fastighetsinvesteringar och stora teknikinvesteringar kan finansieras med lån. Övriga investeringar ska ske med hög självfinansieringsgrad för att inte skuldsätta kommande generationer och för att undvika räntekostnader.

***Revisorernas rekommendation:***

*Säkerställa att det finns tydliga kriterier för prioritering av investering som har sin utgångspunkt i regionens strategiska mål.*

Som beskrivits ovan pågår ett arbete med att inkludera hanteringen av investeringar med den övergripande årsplaneringen för planering, budget och uppföljning på ett bättre sätt. Det har också gjorts ett arbete med att förenkla processen med verksamhetens inspel till regionplan och budget. I den processen inkluderas bland annat beskrivningar från verksamheten om prioriteringar och behov för kommande planperiod.

Men regionstyrelsen instämmer i revisorernas bedömning att det också behöver finnas tydligare kriterier för prioritering mellan investeringsbehov, Styrelsen anser att det bör finnas framtagna kriterier som ska användas vid prioritering mellan investeringsobjekt och dessa kriterier bör infogas i regler för investeringar. Kriterierna bör bland annat utgå från hur väl investeringen uppfyller de politiska huvudmålen, investeringens koppling till andra strategiska beslut, planer eller strategier, när i tid investeringen behöver genomföras, hur väl förberett är kalkyl samt risk- och konsekvensbedömningen samt om investeringen hör ihop med andra projekt.

***Revisorernas rekommendation:***

*Se över rutiner för slutredovisning av investeringar samt utveckla investering-sredovisningen i de ekonomiska rapporterna.*

Revisorerna anser att det delvis sker en systematisk uppföljning men att den i första hand är ställd mot fastställd budget eftersom det finns brister i rutiner kring planering, kalkyl och tidsplan. Samt att det saknas rutiner för slutredovisning av investeringar.

För att ha en bättre övergripande kontroll delar regionstyrelsens revisorernas förslag om att en totalprognos för investeringar bör rapporteras vid tertial, delår och årsrapportering. Inför stora investeringsbeslut bör också projektering, kalkyl och konsekvensbeskrivningar finnas med.

Regionstyrelsen föreslår också att det tas fram en standardiserad mall för efterkalkyl vid omfattande investeringar. Efterkalkyler upprättas och redovisas av ansvarig projektledare/chef.

Förslag på nivåer och uppföljande instans:

- 5-10 mkr efterkalkyl redovisas i regionledning samt förvaltningsledning.
- 10-20 mkr efterkalkyl redovisas i Regionstyrelsen eller respektive nämnd
- >20 mkr efterkalkyl redovisas i Regionfullmäktige

Sammantaget kan konstateras att regionstyrelsen delar många av revisorernas synpunkter om att regionens investeringsprocess behöver tydliggöras och förbättras. Men det kan också konstateras att arbete inletts med flera delar i den riktning som revisorerna efterfrågar i sin granskning. Regionstyrelsen kommer att följa pågående arbete med åtgärder.

REGIONSTYRELSEN

Malin Bergman (C)  
Regionstyrelsens ordförande

Anders Byström  
Tf. Regiondirektör