



# Styrmodell och styrformer för Region Blekinge

Landstingsdirektörens stab

Mars 2018

Ärende nr: 2017/01338



## Innehållsförteckning

1. Bakgrund .....	3
2. Varför en styrmodell? .....	4
3. Regionens uppgift och ansvar .....	5
4. Landstingets nuvarande styrmodell .....	10
5. Regionens styrmodell.....	11
6. Styrformer .....	13
7. Styrmedel.....	15
8. Styrverktyg.....	17
9. Politiska roller i regionen.....	18
10. Planerings-, budget och uppföljningsprocessen.....	20

# 1. Bakgrund

Den 1 januari 2019 bildas en regionkommun för Blekinge län genom att Landstinget Blekinge och nuvarande Region Blekinge går samman i en ny organisation som kommer att benämnas **Region Blekinge**. Bildandet av en regionkommun sammanför två bra organisationer till en helhet med möjlighet till större långsiktighet, ökad demokratisk förankring och effektivitet.

Den nya Region Blekinge ansvarar för hälso- och sjukvård, folkhälsa, kultur, kollektivtrafik samt regional utveckling och tillväxt. Utgångspunkten är att skapa en region med en starkare förmåga att attrahera invånare, företag och besökare. Förändringen innebär ett tydligare och starkare regionalt ledarskap, där hållbar regional utveckling och en god hälso- och sjukvård ännu bättre möter människors behov.

Från och med 1 januari 2019 tar Region Blekinge över det regionala utvecklingsansvaret. Länsstyrelsen är regeringens och riksdagens filialkontor i länet. Länsstyrelsen ser till att regeringens och riksdagens beslut får önskade effekter.

## Bildande av en ny region

Under 2017 och 2018 pågår förberedelser för bildandet av en ny region. Det omfattar översyn av den politiska organisationen liksom tjänstemannaorganisationerna. Det är Landstinget Blekinge som ansökt hos regeringen att få bilda en region och landstinget leder förberedelserna i nära samarbete med företrädare för nuvarande Region Blekinge.

I november 2017 fattade Landstingsstyrelsen beslut om verksamhetsidé, vision och uppdrag för den nya regionen.

## Regionens verksamhetsidé

Region Blekinge leder utvecklingen för ett attraktivt Blekinge med god livsmiljö för invånare, företag och besökare.

## Regionens vision

Den bästa livsmiljön för hållbar tillväxt och god hälsa.

## Regionens uppdrag

Region Blekinges uppdrag är att främja en hållbar utveckling i hela Blekinge. Våra ansvarsområden är hälso- och sjukvård, folkhälsa, regional tillväxt, infrastruktur, kollektivtrafik, kultur och bildning.

Regionens uppdrag regleras av Kommunallagen, Hälso- och sjukvårdslagen, Tandvårdslagen, Patientlagen, Lagen om kollektivtrafik, Lagen om regionalt utvecklingsansvar i vissa län samt annan lagstiftning som är relevant för verksamheten.

## Underlag för styrmodell och styrformer.

Genomgång har gjorts av styrmodeller i flera andra regioner såsom Västra Götalandsregionen, Region Örebro, Region Östergötland och Västerbottens läns landsting. Ekonomistyrningsverkets ”Vägledning – att får rätt saker att hända” om verksamhetsstyrning i statliga myndigheter har utgjort en källa. Det pågående arbetet i Tillitsdelegationen har beaktats genom delrapporten ”Tillitsbaserad styrning och ledning” samt personlig kontakt med huvudsekreteraren Anna Lexelius. Underlaget belyser främst den politiska styrningen men beskriver även planerings-, budget- och uppföljningsprocessen. För att öka förståelsen för val av styrmodell har den nya regionens uppdrag beskrivits.

## 2. Varför en styrmodell?

Syftet med en styrmodell är att

- säkerställa att den politiska viljeinriktningen får genomslag i verksamheterna
- skattepengarna hanteras på bästa tänkbara sätt så att visionen och målen uppnås och att god ekonomisk hushållning säkras

Genom en tydlig och känd styrmodell har chefer och medarbetare kunskap om vem som fattar vilka beslut och kan fokusera på innehållet för att nå Regionens vision och mål.

Styrmodellen beskriver hur verksamheten leds och styrs, dvs. hur det går till att besluta vad som ska utföras. Styrmodellen ska bidra till att skapa en helhetsbild och en röd tråd från visionen till det medarbetarnas dagliga arbete i verksamheterna.

En styrmodell innehåller olika komponenter som är väsentliga att skilja på för att öka tydligheten och få genomslag för styrmodellens syfte. De viktigaste komponenterna är **styrformer**, **styrmedel** och **styrverktyg**<sup>1</sup>.

Organisationer styrs inte bara av modeller och dokument. Styrningen påverkas också av organisationskultur, värderingar och attityder. För att styrmodellen ska få genomslag och effekt måste både struktur och kultur beaktas. En förutsättning för effektiv styrning är en genomtänkt styrmodell som påverkar organisationens beslut och beteende i önskvärd riktning. I en sådan modell ingår såväl struktur som engagerade medarbetare.

Styrmodellen handlar om den strukturella nivån dvs. hur verksamheten organiseras och styrs liksom om den individuella nivån dvs. hur vi vill att den enskilda medarbetaren ska agera. Perspektiven hänger ihop eftersom alla medarbetare agerar tillsammans med andra och både påverkar och påverkas av organisationen. Det betyder att organisationens utformning, roller och ansvar (strukturen) måste hänga ihop med och är beroende av organisationens gemensamma värdegrund och beteenden (individen). På så sätt skapar vi en organisation som ger förutsättningar för alla medarbetare att dra åt samma håll.

Organisationens utformning – strukturen – består på organisationsnivå både av gemensamma organisatoriska faktorer som uppdrag, strategi, organisering och fördelning av resurser, men också av organisationens kultur i form av gemensamma föreställningar och värdegrund. På individnivå påverkar de strukturella faktorerna genom att de sätter ramarna för organisationens kultur, ansvarsförhållanden och verktyg för styrning. Organisationens kultur påverkar individen direkt rutiner men också beteenden, tankar och känslor.



Figur 1. Styrningens olika dimensioner

<sup>1</sup> Vägledning – Att få rätt saker att hända ESV 2014:49

### 3. Regionens uppgift och ansvar

I regionens uppgifter och ansvar ligger hälso- och sjukvård, regional utveckling som omfattar utveckling av näringsliv, kultur, infrastruktur, samhällsplanering, kollektivtrafik samt miljö-, klimat- och hållbarhetsfrågor.

#### Regionens ansvar för Hälso- och sjukvård

Hälso- och sjukvård är den största verksamheten i Region Blekinge

Regionen ansvarar för invånarnas behov av hälso- och sjukvård samt tandvård för barn och unga upp till 20 år samt äldre i behov av nödvändig tandvård.

I uppdraget ingår att tillhandahålla primärvård genom hälsoval Blekinge, specialistsjukvård högspecialiserade vård via regionuppdrag främst i Malmö och Lund, psykiatrisk vård på specialistnivå, tandvård för barn och vuxna, habilitering och hjälpmedelscenter, sjuktransportverksamhet genom ambulanssjukvård, sjukresor samt 1177 sjukvårdsrådgivning.

Hälso- och sjukvårdslagen innehåller bestämmelser om hur hälso- och sjukvårdsverksamhet ska organiseras och bedrivs. Lagen gäller för samtliga vårdgivare samt landsting och kommuner som huvudmän. Lagen anger att målet med hälso- och sjukvården är en god hälsa och en vård på lika villkor för hela befolkningen. Vården ska ges med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans värdighet. Den som har det största behovet av hälso- och sjukvård ska ges företräde till vården. Hälso- och sjukvården ska också arbeta för att förebygga ohälsa.

Hälso- och sjukvården i Region Blekinge har tre huvudsakliga uppdrag.

- Att främja hälsa
- Att utbilda medarbetare
- Att generera ny kunskap

#### Regionens ansvar för folkhälsa

Regionen ansvarar för att invånarna i Blekinge har en god och jämlik hälsa. Målet för folkhälsoarbetet är att åstadkomma en god hälsa på lika villkor för hela befolkningen i Blekinge. Genom behovsanalyser tar Region Blekinge reda på hur invånarna mår och omsätter kunskapen i insatser för god och jämlik hälsa.

#### Regionens ansvar för regional utveckling

Regionalt utvecklingsansvar innebär att:

- arbeta fram och fastställa en strategi för utvecklingen i länet
- samordna insatser för att genomföra denna strategi
- besluta om hur medel för regionalt tillväxtarbete ska användas
- följa upp, utvärdera och redovisa resultaten av tillväxtarbetet till regeringen
- utföra uppgifter inom ramen för EU:s strukturfondsprogram
- upprätta och fastställa länsplaner för transportinfrastruktur

I utvecklingsansvaret ingår också att utarbeta kompetensplattformar. Vid sidan av dessa statliga uppgifter ansvarar regionerna – liksom övriga landsting – för en rad andra uppgifter med anknytning till regional utveckling som:

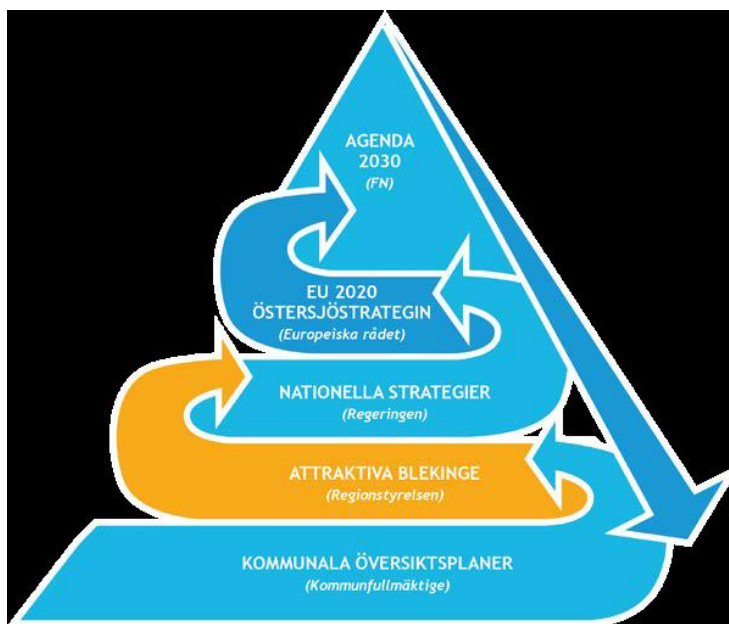
- Näringslivsutveckling
- Innovation och forskning
- Utbildning och kompetensförsörjning
- Sysselsättning och arbetsmarknad
- Fysisk- och digital infrastruktur, transporter, kollektivtrafik och översiktlig planering
- Regionintressen inom miljö, klimat och energiområdena
- Internationellt samarbete
- Regionalt samarbete
- Kultur och fördelning av regionala kulturanslag
- Turism
- Landsbygdsutveckling
- Regional kollektivtrafikmyndighet
- medfinansiering av projekt, och andra insatser för att främja tillväxt och utveckling - till exempel delägarskap i regionala ALMI-bolag och länsturismorgan.

Regional utvecklingsplanering är ett verktyg i det regionala tillväxtarbetet. Syftet är att skapa en samlad bild över regionens tillgångar och hur dessa bör utvecklas.

I förordningen (2017:583) om regionalt tillväxtarbete tydliggörs ansvaret för aktörer med regionalt utvecklingsansvar och statliga myndigheter i det regionala tillväxtarbetet. I förordningen finns bland annat bestämmelser om att utarbeta och fastställa en strategi för länets utveckling (Regional Utvecklings Strategi - RUS) som regionerna ska ta fram och samordna insatser för att genomföra. [Förordning \(2017:583\) om regionalt tillväxtarbete](#)

Den Regionala Utvecklings Strategin (RUS) ska vara en samlad strategi för det regionala tillväxtarbetet i ett eller flera län. Det ligger till grund för regionala strukturfondsprogram, territoriella program, regionala tillväxtprogram samt andra relevanta regionala program och insatser. Vidare ska RUS:

- upprättas utifrån en analys av de särskilda utvecklingsförutsättningarna för hållbar regional tillväxt och utveckling i länet
- utarbetas i samverkan med berörda kommuner, landsting samt länsstyrelser och andra berörda statliga myndigheter och samordna insatser för genomförandet,
- uppdateras löpande, åtminstone en gång mellan varje val till regionfullmäktige.
- Utvecklingen inom det regionala tillväxtarbetet har gått från ett regionalt statligt ansvar, där staten genom länsstyrelsen haft ett huvudansvar för de regionala utvecklingsfrågorna till en modell där landstinget (som har rätt att kalla sig region) åtagit sig det regionala utvecklingsansvaret.



Figur 2. Strategier och planer på olika nivåer länkas samman.

## Fördelning av ansvar mellan region och kommun

Det är viktigt att kommunerna får ett inflytande i Region Blekinge. Ett sätt att säkra kommunernas möjlighet att påverka är genom bildandet av ett regionalt samverkansråd. Regionbildningen handlar inte enbart om regional utveckling utan att det är fortfarande hälso- och sjukvård som utgör den dominerande verksamheten. Såväl regionen som kommunerna har ett hälso- och sjukvårdsuppdrag och regionen har dessutom sedan 2018 ett lagstadgat ansvar för kunskapsstyrning i kommunerna. Regionens vision ”Den bästa livsmiljön för hållbar tillväxt och god hälsa” pekar på att det handlar om både regional utveckling och hälso- och sjukvård.

Kommunerna ansvarar för den fysiska planeringen i Sverige genom plan- och bygglagen. För att hantera kommunövergripande frågor så som infrastruktur, klimat med mera finns i lagen möjlighet att bilda regionplaneorgan för att lösa vissa mellankommunala frågor.

Behovet av en regional fysisk planering ökar stadigt i takt med regionförstoringen och arbetsmarknadsförstoring och har drivit fram nya initiativ från både staten, regionerna och kommunerna bl.a. Bostadsplaneringskommitténs utredning ”En ny regional planering – ökad samordning och bättre bostadsförsörjning” (SOU 2015:59)

Inom infrastruktur- och transportpolitiken har regionerna en väl utmejslad roll att upprätta länsplaner – regional transportinfrastrukturplanering, kollektivtrafikmyndighet samt som regional bredbandskoordinator.

Den kommunala sektorn medfinansierar också i växande utsträckning investeringar i statliga vägar och järnvägar och bidrar även till bredbandsutbyggnaden. Också inom miljöpolitiken spelar kommunerna och regionerna en viktig roll.

## Regional planering – för en stärkt samordning

I den regionala planeringen arbetar man med större geografiska områden än kommuner, och samordnar planeringsfrågor som går över kommungränserna.

Förutsättningarna för regional planering är olika i storstadsregioner och glesbygd. I storstadsregioner har den regionala planeringen en mer fysisk inriktning. Tillväxten gör till exempel att man behöver avsätta mark för att tillmötesgå en ökad efterfrågan på ny bebyggelse och infrastruktur. I glesbefolkade län ser behoven annorlunda ut och där kan planeringen

exempelvis användas som verktyg för att långsiktigt stärka underlaget för olika typer av service och tjänster.

En stor utmaning idag är att utveckla metoder för arbetet med regional tillväxt och planering som på bästa sätt kan möta och ta tillvara de olika lokala och regionala förutsättningarna. Detta är en viktig utgångspunkt i regeringens nationella strategi för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft 2015–2020.

## **Regional planering utanför plan och byggnadslagen (PBL)**

Det regionala tillväxtarbetet ska samordnas med kommunernas översiktsplanering. Det säger

Både PBL och förordningen (2007:713) om regionalt tillväxtarbete. En central utgångspunkt för det regionala tillväxtarbetet är att ta fram och genomföra en regional utvecklingsstrategi (RUS). Strategin ska binda samman de olika planeringsprocesser som påverkar en hållbar regional utveckling.

Under senare år har allt fler regionala och kommunala företrädare velat förstärka det fysiska planeringsperspektivet i det regionala tillväxtarbetet. I Blekinge sker detta genom strukturbildsarbete med samverkan mellan kommuner, region och länsstyrelse. Syftet med detta är att tydliggöra hur tillväxten påverkar geografin och använda planeringen som ett verktyg för att samordna olika beslutsnivåer och politikområden. Det kan innebära att man stärker kopplingen mellan kommunal översiktsplanering, bostadsförsörjning, regionalt tillväxtarbete och kollektivtrafik- och infrastrukturplanering.

## **Transportinfrastruktur – en viktig regional fråga**

Samma aktörer som ansvarar för att ta fram den regionala utvecklingsstrategin ska även ta fram länsplaner för regional transportinfrastruktur. Transportfrågorna är till sin natur gränsöverskridande och är därför en viktig del av den regionala planeringen. För att öka den regionala konkurrenskraften och nå en hållbar utveckling behöver samspelet mellan vägar, kollektivtrafik och bebyggelse stärkas.

## **Regionens ansvar för kollektivtrafik**

Region Blekinge har som regional kollektivtrafikmyndighet det strategiska ansvaret för att utveckla kollektivtrafiken och upprätta trafikförsörjningsprogram för Blekinge.

Trafikverksamhetens uppdrag är att utveckla kollektivtrafiken enligt målen i trafikförsörjningsprogrammet genom att handla upp, verkställa och marknadsföra den upphandlade kollektivtrafiken. Trafiken drivs huvudsakligen under varumärket Blekingetrafiken. Region Blekinge hanterar också tillstånd för färdtjänst i Blekinge.

Myndigheten svarar för utvecklingen av kollektivtrafiken i länet och beslutar om vilka sträckningar som omfattas av den allmänna trafikplikten - dvs. den kollektivtrafik som utgör stommen i länet och som ska tillförsäkras allmänheten. Trafikplikten är ett offentligt serviceåtagande som måste upprätthållas för att regionens kollektivtrafik ska fungera såväl inom länet som över länsgränserna.

## **Regionens ansvar för kultur och bildning**

Den regionala kulturen har i uppdrag att främja, utveckla och göra kultur tillgänglig för alla. Konst och kultur ger viktiga nycklar till samhällets och enskilda invånares identitet, tillhörighet och gemenskap. Kultur ger perspektivförskjutning, ifrågasättande, empati, skapar sammanhang



och mening. Att få ta del av konstnärliga upplevelser och själv ges möjlighet att uttrycka sig konstnärligt är grundläggande mänskliga behov.

Den professionella konsten ger inte bara konstnärliga upplevelser utan kan också vara bärare av samhällskritik. Det är därför viktigt att värna den konstnärliga friheten och kulturens egenvärde som en del av en demokrati. Kultur är också en del av andra politikområden såsom hälsa och näringsliv. I den regionala utvecklingsstrategin lyfts kulturens roll för ökad livskvalitet och attraktionskraft. Region Blekinges insatser inom kulturområdet ska stimulera samverkansformer, verka för regional spridning och stärka infrastrukturer som underlättar tillgång till kultur.

Den regionala kulturpolitiken ska ha tydligt invånarfokus och engagera sig i det regionala och lokala kulturlivets betydelse för den regionala utvecklingen. De regionala prioriteringarna ska stärka alla delarna i den kulturella infrastrukturen, såväl producent- och arrangörsledet som arenorna för det egna skapandet. Genom regionala uppdrag och anslag till kulturinstitutioner och organisationer, skapas en övergripande infrastruktur för konst- och kulturområdet.

### **Kultursamverkansmodellen**

Kultursamverkansmodellen innebär en utveckling av den regionala professionella kulturarenan. Kultursamverkansmodellen bygger på en samverkan mellan stat, landsting/region, kommuner, civilsamhället, yrkesverksamma konstnärer/kulturskapare med flera. Modellen ska göra det möjligt för regionerna att göra egna prioriteringar och ge utrymme för regionala variationer. Alla Sveriges landsting och regioner, utom Stockholms läns landsting är en del av modellen.

Region Blekinge är huvudman för vissa regionala institutioner inom kultursamverkansmodellen medan vissa institutioner är egen juridisk person.

Kulturdepartementet har via kultursamverkansmodellen gett regionerna i uppdrag att fördela statligt stöd till regionala kulturinstitutioner. För att erhålla det statliga stödet inom kultursamverkansmodellen krävs regional medfinansiering samt en flerårig regional kulturplan.

Kulturplanen visar en viljeinriktning och är ett prioriteringsverktyg. Den är ett underlag i diskussionen med staten, med kulturaktörer och andra politikområden. Genom kulturplanen ges regionala uppdrag och anslag till kulturinstitutioner och organisationer. Kulturplanen speglar inte all kultur som händer i Blekinges kommuner eller vilka kommunala kulturföreningar eller kulturaktörer som finns.

Utanför kultursamverkansmodellen finns även ett fåtal regionala uppdrag, vilka omfattar professionella kulturskapare samt vissa delar av civilsamhället.

### **Blekinge folkhögskola**

Region Blekinge ansvarar för och driver Blekinge Folkhögskola som är en viktig aktör i regionens infrastruktur för bildning, utbildning och kulturell utveckling. Regionen bidrar med anslag till övriga folkhögskolor i länet och beviljar även ersättning för studier vid folkhögskolor utanför länet. Det är viktigt att stärka folkbildningens roll i samhällsutvecklingen, det handlar om att möta det växande behovet av bildning i en tid av informationsöverflöd och komplexa globala förändringar och åstadkomma sammanhang, insikt och personlig utveckling.

Folkhögskolan har möjlighet att utveckla lärandeformer som passar väl till de olika målgrupperna och kan snabbt och flexibelt möta nya utmaningar i samhället. Utbildningsformen riktar sig främst till vuxna och dess pedagogik betonar aktivt deltagande, samtal och gemensamt lärande i grupp. Deltagarna har stora möjligheter att själva påverka sin utbildning.

## 4. Landstingets nuvarande styrmodell

Landstinget Blekinge använder sig av olika styrverktyg som tillsammans utgör organisationens styrmodell. Det finns ett antal politiskt beslutade styrdokument och landstinget har former för planering, budget och uppföljning. Utifrån landstingsplanens övergripande mål finns en beskriven ledningsprocess för att formulera strategier och strategiska initiativ för att omsätta målen till aktiviteter och resultat. Landstinget Blekinge har också en beslutad värdegrund.

Regional utveckling är komplex till innehållet och därför även att såväl styra som följa upp. Denna styrning skulle kunna underlättas genom en framtida styrmodell som tar ett helhetsgrepp kring effektkedja och verksamhetslogik.

För att kunna leda och styra landstingets verksamhet måste verksamhetsidé, värdegrund, vision, uppdrag och mål vara tydliga och väl förankrade. Ett stort ansvar vilar på landstingets chefer för att säkerställa att medarbetarna känner till landstingets förutsättningar, mål och budget så att de kan bidra till att genomföra de beslut som är fattade. Ambitionen är att det för alla medarbetare ska finnas röd tråd från verksamhetsidé, värdegrund och vision via strategiska och operativa planer till den egna motivationen och de individuella målsättningarna som finns i en individuell utvecklingsplan.

Landstingets övergripande mål gäller för alla delar av organisationen. Planering och uppföljning på landstings-, förvaltnings- och basenhetsnivå är en förutsättning för att uppnå rätt kvalitet och god ekonomisk hushållning.

I landstingsplanen formuleras övergripande målområden. Inom varje målområde finns ett antal inriktningsmål som varje nämnd ska bryta ned till mål anpassade för den egna verksamheten. Mått och målvärden ska kopplas till målen och ska följas upp kontinuerligt.

Uppföljning och utvärdering ska ske på alla nivåer för att säkerställa att verksamheten styrs i riktning mot de övergripande målen i landstingsplanen. Dialog och öppenhet är viktiga framgångsfaktorer för att skapa delaktighet och samsyn så att målen nås.

### En samordnad styrprocess

Landstingsfullmäktige beslutar i ärenden av principiell karaktär och om frågor av större vikt. Det innebär bland annat att beslut om vision, övergripande mål och riktlinjer, politiska inriktningsdokument, budget och årsredovisning beslutas av fullmäktige. Landstingsfullmäktige utser ledamöter i landstingsstyrelsen och i nämnderna.

I början av varje mandatperiod fastställer landstingsfullmäktige en strategisk plan – landstingsplanen – som innehåller landstingets vision, övergripande målområden och politiskt prioriterade inriktningsmål. Landstingsplanen är treårig men varje år omprövas målens aktualitet och landstingsfullmäktige tar beslut om budget.

Nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har beslutat och de föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnderna ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Nämndernas ansvarsområden fastställs i respektive nämnds reglemente.

Landstingsdirektören och vårdorganisationen ska vara en professionell verksamhetsledning och se till att åstadkomma resultat som uppfyller de politiska uppdragen. Det strategiska och operativa arbetet samordnas i en gemensam cyklisk styrprocess som ska kännetecknas av dialog och öppenhet. I cykeln ingår planering, styrning och uppföljning i en väl sammanhållen helhet där de olika delarna påverkar – och påverkas – av varandra.

## 5. Regionens styrmodell

Regionens styrmodell innebär en styrning utifrån olika perspektiv för att fastställa, styra mot och följa upp de mål som Regionfullmäktige beslutat som strategiskt viktiga. Dessa perspektiv finns med från Regionfullmäktige till nämnderna och de verkställande organisationerna på alla nivåer. Därigenom skapas en tydlig styrningslogik som sträcker sig från politik till praktik.

Modellen syftar till att utifrån befolkningens behov tydliggöra ansvar för styrning, genomförande och uppföljning av de övergripande målen, utveckla en helhetssyn på verksamheten, skapa en större kännedom och förståelse för verksamhetens uppdrag samt öka möjligheten till delaktighet och ansvarstagande i hela organisationen.

Regionen använder fem perspektiv att styra mot. Inom respektive perspektiv formuleras dels inriktningsmål och dels insatsområden som riktar sig till en eller flera nämnder.

Utifrån inriktningsmål och insatsområden upprättar respektive nämnd en verksamhetsplan med beskrivning av hur de planerar, genomför och följer upp verksamheten för att nå målen. Nämnderna väljer indikatorer och målvärden för att mäta och följa att de når målen. I respektive förvaltning upprättas handlingsplaner för operativa insatser.

### Perspektiv

- **Invånare och samhälle**
  - behovsuppfyllelse och servicekvalitet
  - attraktivitet för invånare, näringsliv och besökare
- **Kvalitet och process**
  - kärnkvalitet för tjänster
  - ändamålsenliga och effektiva processer
- **Kompetens**
  - att regionen har rätt kompetens för att driva verksamheten
  - att länet har den kompetens som behövs för att fullfölja visionen
- **Miljö och hållbarhet**
  - hållbar utveckling för regionen som helhet och för regionens egen verksamhet
- **Ekonomi**
  - hushållning med resurser och kostnadskontroll
  - långsiktig ekonomisk hållbarhet

**Invånar- och samhällsperspektivet** är överordnat. Mål- och strategier i övriga perspektiv ska stödja måluppfyllelsen i invånar- och samhällsperspektivet. Perspektivet speglar såväl invånarnas behov som behovet av att skapa en attraktiv region för invånare, näringsliv och besökare. I perspektivet omfattas invånarnas upplevelse av tillgänglighet, bemötande och delaktighet.

**Kvalitets och processperspektivet** innebär att leverera goda resultat med hög kvalitet genom ändamålsenliga och effektiva processer. I kvalitetsperspektivet inryms kärnkvalitet för respektive tjänst t ex patientsäkerhet, driftssäkerhet i kollektivtrafiken, kvalitet i utbildningar mm.

**Kompetensperspektivet** innebär att säkerställa att regionen har rätt kompetens för att driva verksamheten. Ur ett regionalt tillväxtperspektiv ska perspektivet även omfatta att länet har den kompetens som behövs för att bidra till den bästa livsmiljön för hållbar tillväxt och god hälsa.

**Miljö och hållbarhet** belyser regionens klimat- och miljöinsatser för att skapa hållbara livsmiljöer för regionens egen verksamhet och för regionen som helhet.

**Ekonomiperspektivet** handlar om hushållning med resurser, kostnadskontroll och långsiktig ekonomisk hållbarhet och ska betraktas som en förutsättning för att driva verksamheten, men också som en konsekvens av hur den bedrivs. De ramar som fullmäktige beslutar måste respekteras och överskottsmålet för den offentliga sektorn behöver också beaktas.

## Inriktningsmål och insatsområden

Inom varje perspektiv anger Regionfullmäktige inriktningsmål som berör regionens samtliga verksamheter. Inriktningsmålen är övergripande strategiska mål som anger önskad riktning och ambition på längre sikt. Dessutom anges insatsområden som innebär uppdrag till nämnderna och som kan vara generella eller specifika för någon nämnd. Insatsområden pekar på insatser som ska starta under planperioden.

## Verksamhetsplaner och handlingsplaner

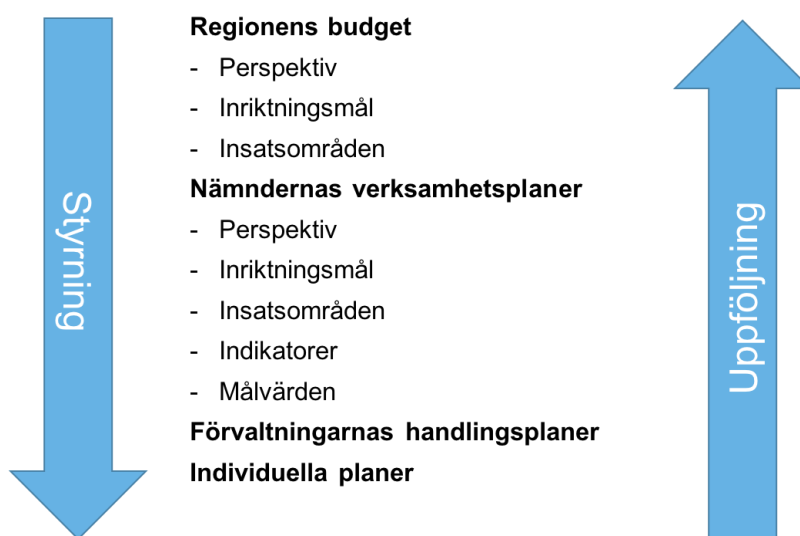
Nämnderna bekräftar i verksamhetsplaner sina åtaganden, kopplat till perspektiven, inriktningsmålen och tillämpliga insatsområden. Nämnderna utarbetar också resultatmätt och indikatorer vars syfte är att visa i vad mån inriktningsmål och insatsområden uppnås.

I nämndernas verksamhetsplaner anges målvärden för valda indikatorer. Indikatorer och mål ska vara tydliga, relevanta och mätbara samt möjliga att följa upp.

Respektive förvaltning utarbetar handlingsplaner som anger aktiviteter som ska genomföras för att stödja gjorda åtaganden och de inriktningsmålen.

## Uppföljning

Åtaganden, indikatorer och måluppfyllelse ska återrapporteras kontinuerligt i delårsrapport samt årsredovisning. Samtliga nämnder ska skriva sina verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser enligt strukturen i modellen. Regionen ska sträva efter att även regionens bolag, stiftelser och medlemsförbund ska återrapportera enligt styrmodellen.



Figur 3. Styrningslogik utifrån perspektiv

## 6. Styrformer

Styrformen anger i huvudsak **vad** som är utgångspunkten och i vissa fall vad som ska åstadkommas genom styrningen. Exempel på styrformer är värderingsstyrning, regelstyrning, resultatstyrning, behovstyrning, kunskapsstyrning, produktionsstyrning, värdebaserad styrning, ekonomistyrning. I nedanstående tabell beskrivs några olika styrformer och vad de styr emot.

Styrform	Styr mot
Behovsstyrning (mål kopplas till behov)	Tillgodose invånarnas behov
Produktionsstyrning	Hög produktivitet
Värdebaserad styrning	Hög effektivitet
Kunskapsstyrning	Rätt insatser på rätt sätt
Ekonomistyrning	Ekonomisk balans/vinst

Tabell 1. Exempel på styrformer och vad de styr mot.

Hälso- och sjukvård utgör den allra största delen av regionens åtagande och resurser. Hälso- och sjukvårdslagen anger att den som har det största behovet av hälso- och sjukvård skall ges företräde till vården.

Principen om att invånare med störst behov ska ges företräde till regionens tjänster är applicerbar inom samtliga områden som regionen ansvarar för. Det är då naturligt att Regionen behöver utveckla en styrform som utgår ifrån behov och styr mot behovsuppfyllnad. Behoven varierar beroende på vilken verksamhet som berörs, men behöver beskrivas för att utgöra underlag för politiska prioriteringar och satsningar.

En behovsstyrning måste kombineras med andra styrformer såsom kunskapsstyrning och ekonomistyrning för att säkerställa att organisationen tillgodoser invånarnas behov med bästa tillgängliga kunskap och kvalitet samt inom tilldelade ekonomiska ramar. Ett sätt att åskådliggöra sambanden mellan olika styrformer visas i figur 3.

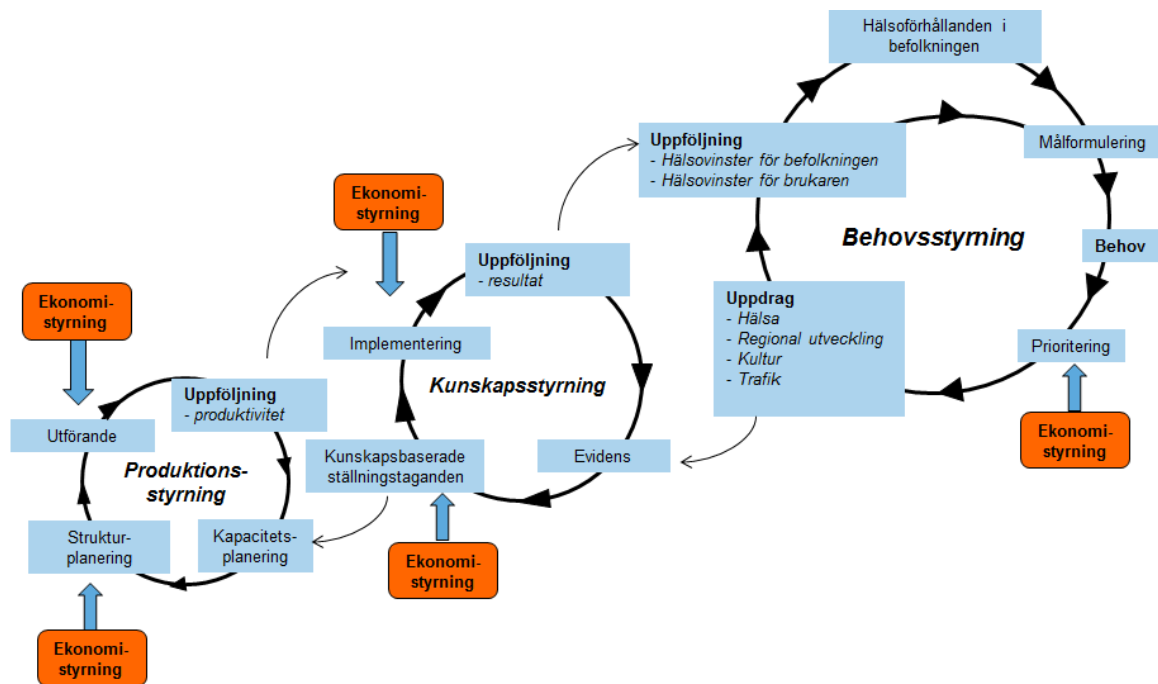
Bilden är beskriven utifrån hälso- och sjukvårdens roll, men kan överföras till övriga regionala ansvarsområden. Förhållanden beskrivs ur ett befolkningsperspektiv varefter politiken formulerar mål och inriktning. Utifrån tillgängliga resurser kan det bli nödvändigt med prioriteringar. Uppdrag ges till de verksamheter som ska tillgodose de prioriterade behoven.

I verksamheterna ska uppdragen genomföras utifrån bästa kända kunskap. Kunskapsstyrning innebär att välja gemensamma och evidensbaserade metoder som implementeras i hela verksamheten. Förutom att välja rätt metoder så måste även produktionen av tjänster styras på ett strukturerat sätt för att få mesta möjliga nytta för skattemedlen.

Övergripande gäller att verksamheterna inte får använda mer resurser än de tilldelas vilket innebär att en ansvarsfull ekonomistyrning måste genomföra samtliga led.

## Flera styrformer kombineras i regionens styrmodell

Olika styrformer kan ibland stå i konflikt med varandra men de kan också förstärka styrmodellen om de kombineras på rätt sätt och i rätt ordning. Figur 4 visar på sambanden mellan olika styrformer där utgångspunkten är invånarnas behov. Styrmodellen för Region Blekinge syftar till att tillgodose invånarnas behov och skapa samhälleliga förutsättningar för attraktivitet och tillväxt i länet.



Figur 4. Samband mellan olika styrformer. Källa: Nätverket Uppdrag Hälsa

## 7. Styrmedel

Styrmedlen beskriver **hur** vi uppnår resultaten. Styrmedel är de relativt fasta strukturer som utformas med utgångspunkt i styrningens behov. Det handlar om organisation, arbetsgivarpolitik, och former för planering och uppföljning – strukturer som tar tid att forma och sätta sig i organisationen. Det är viktigt att styrmedlen drar åt samma håll och på så sätt förstärker varandra. En tillitsbaserad styrning syftar till att minska onödig kontroll och bättre ta tillvara brukares och brukarmötande medarbetares kompetens och engagemang, för att på så vis skapa bättre kvalitet i tjänsterna till medborgaren" undvika ”onödig” kontroll.

### Organisatoriska styrmedel

Exempel på organisatoriska styrmedel är organisationsstruktur, arbetsordning och besluts- och ansvarsfördelning.

### Regler

Regler består av policyer, riktlinjer och rutiner.

### Arbetsgivarpolitiska styrmedel

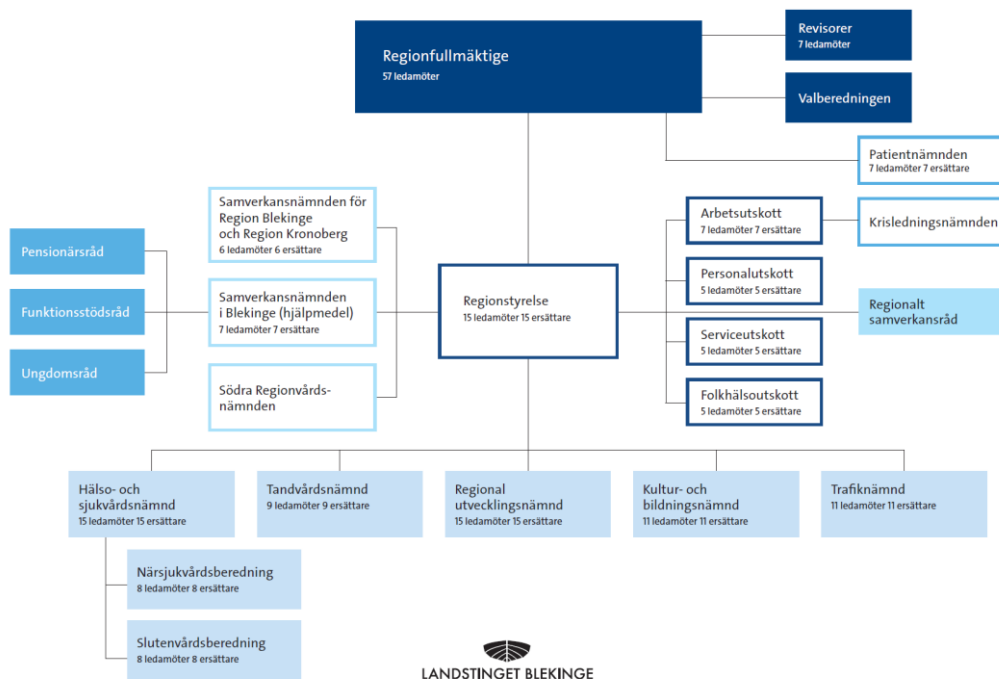
Arbetsgivarpolitiska styrmedel omfattar lön, karriärvägar, kompetensstrategier, ledar- och medarbetarskap, organisationskultur samt kommunikation.

### Styrmedel för verksamhetens planering

En årlig planeringscykel beskrivs under kapitlet planerings-, budget och uppföljningsprocessen.

## Regionens politiska organisation

Regionfullmäktige beslutade i november 2017 om den politiska organisationen för Region Blekinge enligt figur 3.



Figur 5. Politisk organisation i Region Blekinge 2019.

## Ny kommunallag 2018

En ny kommunallag (2017:725) träder i kraft den 1 januari 2018. En väsentlig förändring är att styrelsens ställning stärks genom att Kommun- och Regionstyrelsen ska kunna ges rätt att fatta beslut som rör andra nämnders verksamhet I 6 kap. 8 § KL framgår att:

*"Fullmäktige får besluta att styrelsen får fatta beslut om särskilt angivna förhållanden som rör andra nämnders verksamhet. Styrelsen får dock inte ges rätt att fatta beslut som rör andra nämnders myndighetsutövning, tillämpningen av lag eller ärenden som i övrigt rör enskilda."*

Med ett sådant fullmäktigebeslut i ryggen kan styrelsen inom tydliga ramar besluta i frågor som påverkar andra nämnders verksamhet. Det kan ge ökade möjligheter att styra verksamheten. Styrelsens samordnande roll kan stärkas och förutsättningarna för att anlägga ett helhetsperspektiv på hela den kommunala verksamheten ökar.

Förändringarna syftar till att ge bättre förutsättningar för en ändamålsenlig organisation och att skapa förutsättningar för större transparens i styrelsens styrning. Styrelsen har en särställning bland nämnderna genom att den förutsätts ha en ledande och samordnande roll. Detta kommer till uttryck genom styrelsens särskilda uppgifter i beredningsprocessen, inte minst när det gäller budgetbehandlingen.

I propositionen anför regeringen att fullmäktige exempelvis ska kunna ge att styrelsen mandat att fatta övergripande ekonomiska beslut. Som exempel nämns beslut om ett generellt anställningsstopp. Enligt regeringen kan det även bli aktuellt att tilldela styrelsen en överordnad roll, med en möjlighet att fatta för nämnderna bindande beslut på personal-, säkerhets- och miljöområdena. En starkare roll för styrelsen på sådana områden kan ha ett stort värde för den strategiska styrningen av arbetsgivarrollen eller för internt miljöarbete. Ett annat exempel som nämns i propositionen är när två nämnder är oense i något hänseende. I sådana fall kan styrelsen ges rätt att fatta det avgörande beslutet i frågan.

I en styrform som utgår från invånarnas behov och där de med störst behov ska ges företräde är det avgörande att det finns en politisk instans som ytterst har rollen att fastställa dessa behov. Det är Regionstyrelsen som har den rollen i Region Blekinge.



## 8. Styrverktyg

Styrverktyg är den mest praktiska nivån i styrmodellen. Den omfattar de **regelverk** och stödprocesser som finns i organisationen. Exempel på styrverktyg är internredovisning som kopplar ihop ekonomi och verksamhet, systemstöd för verksamhetens behov, processorientering för effektiva flöden, resultatanalys som ska beskriva produktivitet, effektivitet och kvalitet.

### Politiska måldokument

De långsiktiga politiska inriktningsdokument som finns utgör grunden för de ställningstaganden och prioriteringar som sker i regionens planeringsprocess.

### Investeringsplan

Regionens investeringsplan ska löpande ge en överblick ekonomiskt och tidsmässigt av regionens investeringsverksamhet avseende planerade och beslutade objekt. Planerade men ännu ej beslutade investeringsprojekt för den kommande tioårsperioden ska löpande rapporteras in och föras in i investeringsplanen. Även status för beslutade objekt ska sammanställas i planen löpande.

### Internkontroll

Regionfullmäktige fastställer ett reglemente för intern kontroll som tydliggör ansvaret för den interna kontrollen samt på vilket sätt uppföljningen av den interna kontrollen ska ske.

### Planering, budget och uppföljning

En mer detaljerad beskrivning av arbetssättet för planerings- budget- och uppföljningsprocessen finns i kapitel 10.

## 9. Politiska roller i regionen

I den politiska organisationen har de förtroendevalda olika roller såsom, systemansvarig, arbetsgivare, befolkningsföreträdare, uppdragsgivare och verksamhetsföreträdare. Det är viktigt att tydliggöra dessa roller och i vissa fall skilja dem åt så att samma förtroendevalda inte behöver inneha roller som kan innebära en målkonflikt. Det är fullt möjligt att fördela dessa olika roller inom den beslutade politiska organisationen. Nedan följer en beskrivning av roller, ansvar och mandat.

### Rollen som systemansvarig

- Besluta om mål och riktlinjer för verksamheten
- Besluta om budget, skatt och andra viktiga ekonomiska frågor
- Besluta i regionövergripande frågor
- Utfärda direktiv till nämnder
- Besluta om politisk organisation och verksamhetsformer

### Rollen som arbetsgivare

- Arbetsmiljöansvar

### Rollen som befolkningsföreträdare

- Identifiera behov ur ett befolkningsperspektiv
- Prioritera mellan behov så att de med störst behov går först
- Ange inriktning och uppdrag utifrån befolkningens behov
- Följa upp resultat utifrån givna uppdrag
- Följa upp resultat ur ett befolkningsperspektiv
- Uppsiktsplikt över nämnder
- Följa upp resultat från nämnder
- Besluta om tillämpningen av regionens vårdvalssystem

### Rollen som verksamhetsföreträdare

- Hantera de resurser som krävs för att driva verksamheten
- Driva den verksamhet som åligger verksamheten enligt lag och ingångna avtal

## Fördelning av de politiska rollerna

De politiska rollerna och tillhörande uppdrag behöver fördelas mellan de olika politiska organen i Region Blekinge.

Rollen som systemansvarig för Region Blekinge ligger på Regionfullmäktige med möjlighet att delegera delar av uppdragen. Regionfullmäktige får delegera rätten att fatta beslut till en nämnd i enstaka ärenden eller mer generellt i grupper av ärenden. Fullmäktige får inte delegera beslutanderätten av de frågor som anges i kommunallagen som fullmäktiges uppgifter som systemansvarig (enligt ovan).

Rollen som arbetsgivare ligger på Regionstyrelsen



Rollen som befolkningsföreträdare ligger på Regionstyrelsen. Med utgångspunkt från fullmäktiges beslut om mål och riktlinjer samt budget till nämnderna så fattar styrelsen beslut om prioriteringar (i enlighet med kommunallagen) med hänsyn till omvärlds- och behovsanalyser.

Regionstyrelsen utövar sin uppsiktsplikt genom att följa upp fullmäktiges mål och inriktning samt överenskomna uppdrag och mål.

Rollen som verksamhetsföreträdare ligger på respektive nämnd. Med utgångspunkt i fullmäktiges beslut om mål och inriktning och regionstyrelsens prioriteringar så fattar nämnderna beslut om egna mål och indikatorer för att fullgöra uppdragen och nå de övergripande målen. Här finns stort utrymme för nämnderna att utforma verksamheten i dialog med chefer och medarbetare.

## 10. Planerings-, budget och uppföljningsprocessen

### Inledning

Bildandet av en regionkommun innebär att landstinget Blekinge, Region Bleking och vissa uppgifter som hanteras av Länsstyrelsen förs samman i en gemensam organisation.

Sammanläggningen innebär att planeringsprocesser och styrdokument för de två organisationerna slås samman och behöver utvecklas för att utgöra en ny grund för planering, budget och uppföljning i den nya regionkommunen.

För att forma den nya regionens budget 2019 är den regionala utvecklingsstrategin (RUS) och den nuvarande landstingsplanen centrala utgångspunkter. Båda har en stor betydelse för genomförande av den nya regionens uppdrag och utgör huvudsaklig grund för respektive planeringsprocesser. Framtagandet, genomförande och uppföljning av den regionala utvecklingsstrategin är en betydande komponent i det regionala utvecklingsarbetet och anger länets gemensamma inriktning. För planeringsprocessen inför 2019 behövs en tillfällig lösning då de två organisationerna samordnar sina planeringsprocesser. En sådan lösning är på väg att tas fram i samarbete mellan de båda nuvarande organisationerna.

Nedanstående beskrivning bygger på situationen efter den 1 januari 2019 då den nya regionen är bildad och startar sin planeringsprocess för att ta fram en budget för 2020 och framåt.

### Planering

#### Planeringsförutsättningar och behovsanalyser

I mars presenteras de planeringsförutsättningar som gäller för kommande år. Dessa bygger på föregående års resultat, framtidsprognoser, en omvärldsanalys samt behovsanalyser för prioriterade behovsgrupper.

#### Dialogmöten

I mars genomför Regionstyrelsen och nämnderna dialogmöten med syfte att ta fram gemensamma politiska prioriteringar samt underlag för inriktning för respektive nämnd.

#### Planeringsdirektiv

Efter dialogmötena tar Regionstyrelsen fram förslag till planeringsdirektiv som innehåller övergripande perspektiv, inriktningsmål och insatsområden för nämnderna samt de ekonomiska förutsättningar som ska gälla i planeringen av nämndernas verksamhet för att uppnå fullmäktiges mål kommande år. Planeringsdirektiven beslutas i april av Regionstyrelsen.

### Budget

#### Nämndernas underlag till budgetberedning

Nämnderna tar fram underlag för att fastställa budget för kommande år. Här anger nämnderna hur de tar hand om planeringsdirektiven och vilka utmaningar de ser för att klara det. Nämndernas budgetunderlag beslutas av respektive nämnd i augusti.

#### Budgetberedning

I september genomför Regionstyrelsen och nämnderna gemensamt en budgetberedning. Som underlag används delårsbokslut, nämndernas budgetunderlag, omvärlds- och behovsanalyser samt övriga planeringsförutsättningar.

## Regionstyrelsens budgetförslag

Efter budgetberedningen bereder Regionstyrelsen ett förslag till budget i september. Utgångspunkten är resultat av budgetberedningen tillsammans med nämndernas budgetunderlag, omvärlds- och behovsanalys samt övriga planeringsförutsättningar.

## Regionens Budget

Regionfullmäktige fastställer budgeten i oktober. Budgeten ska omfatta tre år.

Regionens budget omfattar verksamhetsidé, vision, perspektiv, inriktningsmål och insatsområden. Budgeten ska också ange ekonomiska förutsättningar för nämnderna för budgetåret och en ekonomisk plan för ytterligare två år.

## Nämndernas verksamhetsplaner

Nämndens verksamhetsplan med budget ska omfatta följande år och upprättas utifrån fastställd koncernmall och kompletterande anvisningar. Perspektiven följer med i nämndernas planer och inriktningsmålen och insatsområdena konkretiseras på nämndnivå. Indikatorer och målvärden för att följa att målen nås beskrivs på nämndnivå. Vid upprättande av verksamhetsplan med budget ska de förändringar som initieras eller beslutas på nationell nivå och som påverkar verksamheten beaktas. I nämndens verksamhetsplan med budget anges ekonomiska ramar eller principer för fördelning av dessa till underliggande organisatorisk nivå.

Nämnderna fastställer sina verksamhetsplaner i november.

## Uppföljning

Regionens uppföljning ska medverka till förbättrad måluppfyllelse genom att bygga på en korrekt och tillförlitlig redovisning och periodiseringar av hög kvalitet. Därtill ska uppföljningen möjliggöra utkrävande av ansvar genom att beskriva avvikelserna i förhållande till uppställda mål och beslutad resursfördelning.

Regionstyrelsen ska efter juli och december månad redovisa det aktuella ekonomiska och verksamhetsmässiga läget i en delårsrapport respektive en årsredovisning. Efter mars månad ska Regionstyrelsen redovisa en kvartalsrapport som är en ekonomisk rapport med prognos för helåret. Nämnder och bolag bistår med uppgifter, analyser och prognoser.

## Delårsrapport

Delårsrapport upprättas av nämnd/division/bolag en gång per år (juli). Delårsrapporten ska innehålla helårsprognos inklusive uppföljning av åtaganden, indikatorer, aktiviteter och eventuella uppdrag samt redovisning av genomförda förändringar. Delårsrapporten ska även innehålla kommentarer och analyser till den verksamhet som har bedrivits under perioden.

Regionstyrelsen ska till Regionfullmäktige upprätta delårsrapport med helårsprognos totalt för landstinget, inklusive koncernredovisning en gång per år (juli). Rapporten grundar sig på de delårsrapporter som nämnderna/divisionerna/bolagen har levererat. Rapporten ska innehålla kommentarer och uppföljning av bedriven verksamhet samt måluppfyllelse.

## Kvartalsrapport

Regionstyrelsen ska till Regionfullmäktige upprätta kvartalsrapport per mars månad totalt för landstinget. Kvartalsrapporten ska innehålla ekonomisk information med helårsprognos.

## **Verksamhetsberättelse/Årsredovisning**

Efter årets slut ska varje nämnd lämna en Verksamhetsberättelse som utvärderar årets verksamhet samt hur fastställda åtaganden, indikatorer, aktiviteter och eventuella uppdrag har uppfyllts. Verksamhetsberättelsen ska innehålla ekonomiskt utfall för året och relevanta nyckeltal. Resultatet av den interna kontrollen enligt av nämnden fastställd internkontrollplan redovisas i Verksamhetsberättelsen.

Nämndens Verksamhetsberättelse ska innefatta en rapport över respektive enhets ekonomiska utfall.

Regionstyrelsen ska till Regionfullmäktige upprätta en årsredovisning inklusive koncernredovisning totalt för landstinget. I årsredovisningen ska redogöras för verksamhetens finansiering och den ekonomiska ställningen vid räkenskapsårets slut. Vidare ska måluppfyllelsen samt relevanta nyckeltal utvärderas. Årsredovisningen grundar sig på de verksamhetsberättelser som nämnden/divisionen/bolaget har levererat.

Regionstyrelsens utvärdering av regionens samlade system för intern kontroll rapporteras i årsredovisningen.

## **Ekonomistyrningsprinciper**

### **Resultathantering**

Region Blekinge har en gemensam balansräkning. Ett negativt resultat för Region Bleking ska återställas senast tre år efter att det uppkommit, enligt lagen om god ekonomisk hushållning. I Regionens egna kapital finns reserverat de konkurrensutsatta verksamheternas resultat, det vill säga Folk tandvården och offentlig primärvård. Dessa verksamheter har ett återställande krav vid negativa resultat och kan nyttja positiva resultat för kommande år. Beslut om reservering av eget kapital fattas av fullmäktige i samband med bokslutet, efter förslag från Regionstyrelsen.

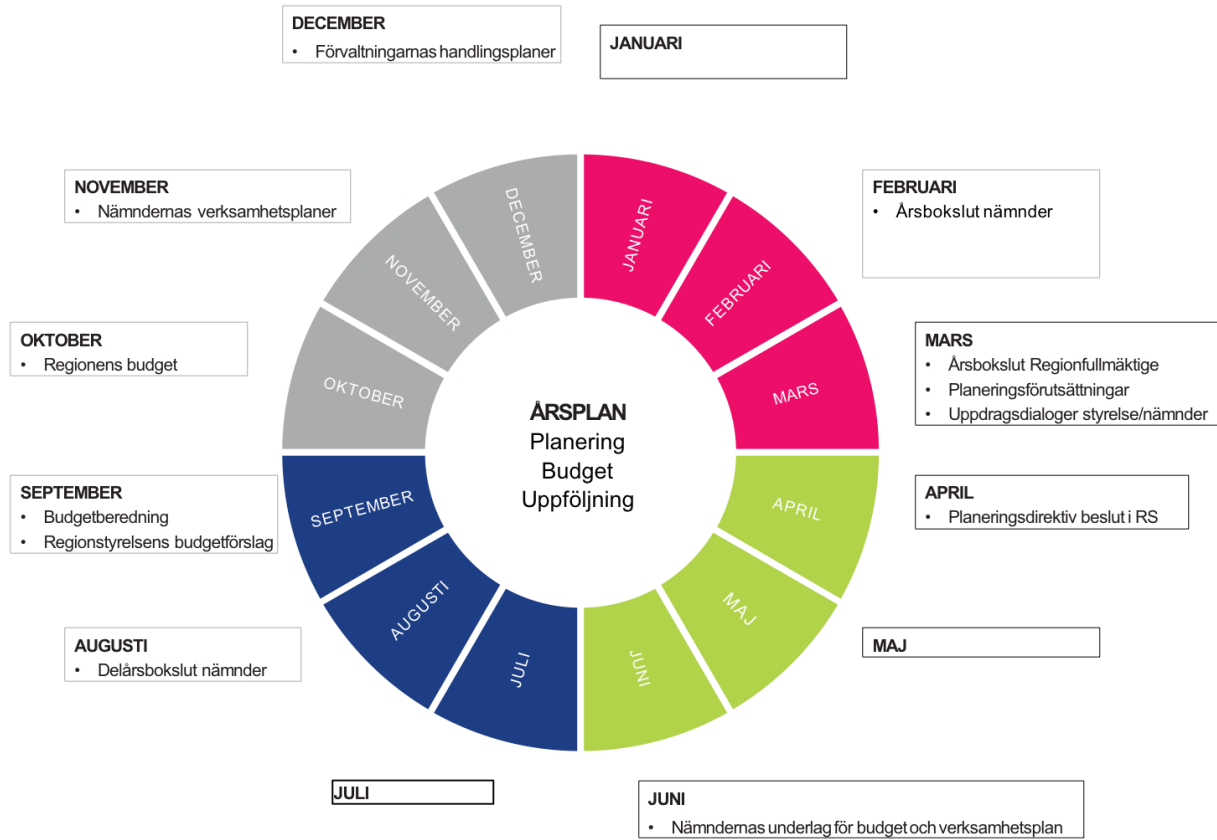
### **Sociala investeringar**

Regelverk för social investeringsfond beslutas av Regionstyrelsen.

### **Uppföljning och revidering**

Regionstyrelsen ansvarar för att följa upp tillämpningen av detta reglemente och vid behov föreslå Regionfullmäktige revidering av detsamma.

## Årshjul för planerings-, budget och uppföljningsprocessen



Figur 6. Årshjul för Region Blekinge