A decorative graphic on the left side of the page consists of a large blue triangle pointing right, and a cluster of smaller triangles in the center. These smaller triangles are mostly light grey, with one prominent green triangle and one smaller blue triangle. The background is white.

Granskning av regionstyrelsens styrning och ledning med utgångspunkt i strategier och andra övergripande styrande dokument

Rapport

Region Jönköping län

2026-02-16

Antal sidor: 25

1 INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Innehållsförteckning	2	
1	Sammanfattning	3	
2	Bakgrund	5	
2.1	<i>Syfte och revisionsfrågor</i>	5	
2.2	<i>Avgränsning och ansvarig nämnd</i>	6	
2.3	<i>Revisionskriterier</i>	6	
2.4	<i>Metod</i>	6	
3	Resultat av granskningen	7	
3.1	<i>Organisation och ansvar</i>	7	
3.2	<i>Regionfullmäktiges övergripande styrdokument</i>	7	
3.2.1	Regional utvecklingsstrategi	9	
3.2.2	Tillsammans möter vi framtidens hälso- och sjukvård	10	
3.2.3	Hållbarhetsprogram	11	
3.3	<i>Styrdokumentens genomslag i budgetberedningen</i>	12	
3.3.1	Integrering i regionens budgetprocess	12	
3.3.2	Genomslag i <i>Budget med verksamhetsplan</i>	12	
3.3.3	Bedömning	15	
3.4	<i>Beredning av styrande dokument</i>	16	
3.4.1	Regional utvecklingsstrategi	16	
3.4.2	Tillsammans möter vi framtidens hälso- och sjukvård	17	
3.4.3	Hållbarhetsprogrammet	17	
3.4.4	Bedömning	17	
3.5	<i>Tillämpning av styrdokument i styrningen</i>	18	
3.5.1	Regional utvecklingsstrategi	18	
3.5.2	Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård 2020–2030	19	19
3.5.3	Hållbarhetsprogrammet	20	
3.5.4	Bedömning	21	
3.6	<i>Uppföljning</i>	21	
3.6.1	Regional utvecklingsstrategi	22	
3.6.2	Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård 2020–2030	22	22
3.6.3	Hållbarhetsprogram	22	
3.6.4	Revidering av styrdokument	23	
3.6.5	Bedömning	24	
4	Samlad bedömning och rekommendationer	25	

1 SAMMANFATTNING

Azets Revision & Rådgivning har av Region Jönköpings läns revisorer fått i uppdrag att granska hur strategier, planer och dess styrning påverkar planering och ekonomisk utveckling.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionstyrelsen utövar en ändamålsenlig styrning utifrån regionfullmäktiges beslutade strategier, planer och andra dokument med koppling till planering och ekonomisk utveckling.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att regionstyrelsen i allt väsentligt utövar en ändamålsenlig styrning utifrån regionfullmäktiges beslutade strategier, planer och andra dokument med koppling till planering och ekonomisk utveckling.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen visat att det finns tydliga processer för att integrera regionfullmäktiges styrdokument i budget- och planeringsarbetet. Strategier och mål från centrala dokument används som grund för budget, verksamhetsplaner och prioriteringar, vilket enligt vår bedömning skapar en tydlig koppling mellan långsiktiga inriktningar och årlig styrning. Vi bedömer vidare att arbetet med att ta fram styrdokument sker strukturerat, med bred involvering och politisk förankring, och dokumenten fungerar som långsiktiga styrinstrument.

Vidare konstaterar vi att styrdokumenterna bryts ned systematiskt i nämndernas och verksamheternas verksamhetsplaner, och det finns strukturer som stödjer implementering och uppföljning. Samtidigt varierar formaliseringsgraden i uppföljningen mellan olika dokument, och vissa strategier följs inte upp som helhet.

Vi noterar att flera av de övergripande styrdokumenterna har reviderats eller är under revidering, men att dessa revideringar inte alltid föregåtts av samlade utvärderingar av måluppfyllelse. Detta kan enligt vår bedömning innebära att revideringarna inte fullt ut baseras på en systematisk analys av mål och strategiers genomslag i praktiken.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

	Nej	Endast delvis	I allt väsentligt	Ja
Revisionsfråga	Bedömning			
Har regionstyrelsen vid beredning av styrande dokument tillsett att de utgör en ändamålsenlig grund för styrning och ledning med framförhållning och långsiktighet kopplat till planering och ekonomisk utveckling?			I allt väsentligt	
Har regionstyrelsen säkerställt att strategier, planer och andra av fullmäktiges beslutade styrande dokument beaktas i processen för beredning av budget med verksamhetsplan?			I allt väsentligt	

Har regionstyrelsen tillsett att det finns en tydlig styrning avseende hur styrdokument görs kända och hur de ska beaktas av styrelsen och nämnderna vid beslutsfattande och annan styrning?	I allt väsentligt
Har regionstyrelsen säkerställt att det sker en uppföljning av hur styrdokumenterna faktiskt beaktas av styrelsen och nämnderna, och sker det vid behov beredning av revideringar i dokumenten?	Endast delvis

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- I beredningen av styrande dokument tydliggöra formerna för uppföljning, inklusive hur uppföljningen ska återrapporteras till regionstyrelsen.
- Tydliggöra mål och uppdrags koppling till fullmäktiges övergripande styrdokument när det är relevant.
- Säkerställa att uppföljning av styrdokument dokumenteras och sammanställs i ett samlat underlag som kan utgöra stöd för beslut om förändringar.
- Tillse att relevanta indikatorer och andra uppföljningsformer för styrdokument med komplexa eller svårsmätbara mål, såsom regional utveckling och social hållbarhet, tas fram.

2 BAKGRUND

Azets Revison & Rådgivning har av Region Jönköping läns revisorer fått i uppdrag att granska hur strategier, planer och dess styrning påverkar planering och ekonomisk utveckling. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

Enligt Region Jönköpings läns övergripande ledningssystem är utgångspunkten för styrning av verksamheten att genom god hushållning, vilket innebär att resurser används på ett sätt som främjar social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet, förverkliga regionens vision *”För ett bra liv i en attraktiv region”*. Verksamheten ska bedrivas ändamålsenligt och kostnadseffektivt, samt med en finansiering som garanterar verksamheten långsiktigt.

Styrelsen och nämnderna har utöver regionfullmäktiges budget med verksamhetsplan och flerårsplan flera strategier, planer och andra övergripande styrdokument att förhålla sig till, vilket ställer krav på att dessa dokument beaktas och får genomslag i verksamhets- och ekonomistyrningen. Mot denna bakgrund har revisorerna i sin risk- och väsentlighetsanalys sett ett behov av att genomföra en fördjupad granskning av hur strategier, planer och dess styrning påverkar planering och ekonomisk utveckling.

2.1 SYFTE OCH REVISIONSFRÅGOR

Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionstyrelsen utövar en ändamålsenlig styrning utifrån regionfullmäktiges beslutade strategier, planer och andra dokument med koppling till planering och ekonomisk utveckling.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Har regionstyrelsen vid beredning av styrande dokument tillsett att de utgör en ändamålsenlig grund för styrning och ledning med framförhållning och långsiktighet kopplat till planering och ekonomisk utveckling?
- Har regionstyrelsen säkerställt att strategier, planer och andra av fullmäktige beslutade styrande dokument beaktas i processen för beredning av budget med verksamhetsplan?
- Har regionstyrelsen tillsett att det finns en tydlig styrning avseende hur styrdokumenterna görs kända och hur de ska beaktas av styrelsen och nämnderna vid beslutsfattande och annan styrning?
- Har regionstyrelsen säkerställt att det sker en uppföljning av hur styrdokumenterna faktiskt beaktas av styrelsen och nämnderna, och sker det vid behov beredning av revideringar i dokumenten?

2.2 AVGRÄNSNING OCH ANSVARIG NÄMND

Granskningen avser regionstyrelsen utifrån regionstyrelsens ansvar för övergripande styrning och ledning.

De övergripande styrande dokument som omfattas av granskningen är sådana som beslutats av regionfullmäktige. I granskningen görs en fördjupning avseende styrdokumenterna *Regional utvecklingsstrategi (RUS)*, *Hållbarhetsprogrammet* samt *Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård (FHS)*. Dessa styrdokument har reviderats under år 2025, men granskningen har avsett de versioner som varit gällande under år 2025.

2.3 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Reglemente för regionstyrelsen
- Budget med verksamhetsplan 2025 samt flerårsplan 2026-2027

2.4 METOD

Granskningen har genomförts genom:

- *Dokumentstudier* av för granskningen relevanta underlag, såsom reglemente, budget och verksamhetsplan med flerårsplan, strategier, program, delårsrapport, årsredovisning samt protokoll.
- *Intervjuer* med regiondirektör, ekonomidirektör, hälso- och sjukvårdsdirektör, regional utvecklingsdirektör, hälso- och sjukvårdsstrateg, ledningsstrateg, verksamhetschef miljö, beredskap och säkerhet samt regionstyrelsens presidium.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.

Nej

Endast delvis

I allt väsentligt

Ja



Samtliga intervjuade har givits möjlighet att faktakontrollera rapporten i syfte att verifiera dess uppgifter.

3 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

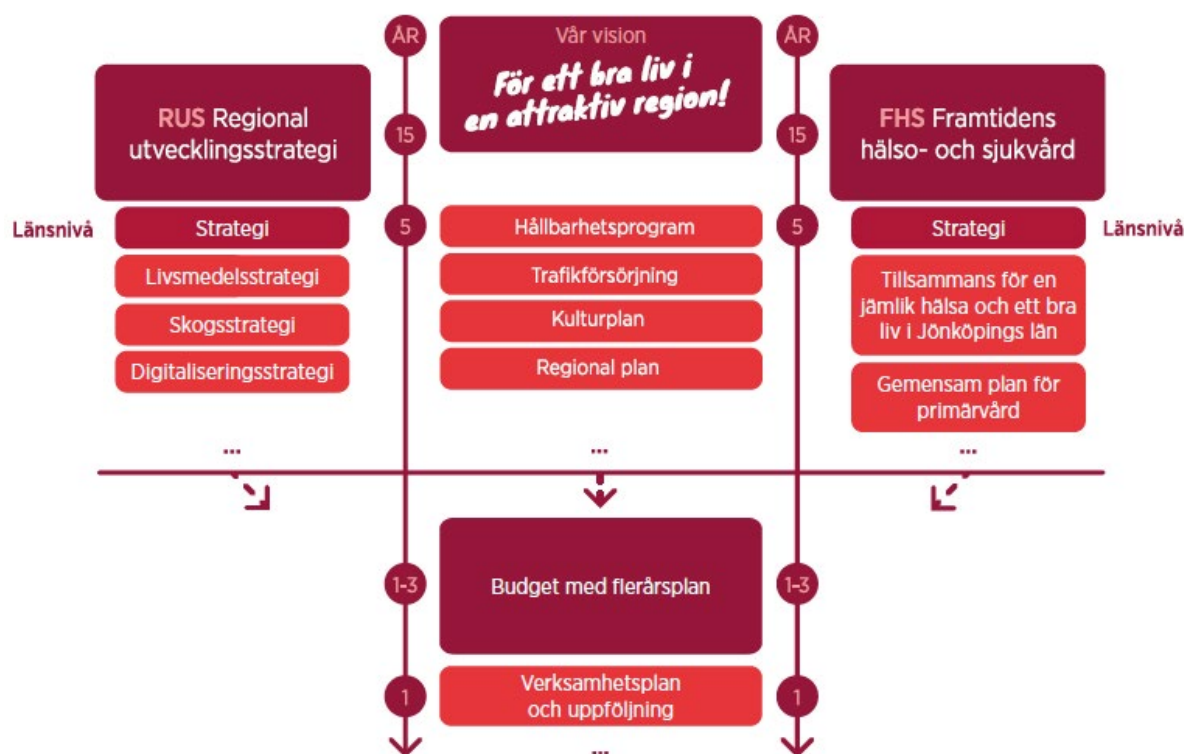
3.1 ORGANISATION OCH ANSVAR

Enligt *Reglemente för regionstyrelsen*¹ har regionstyrelsen helhetsansvaret för regionens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen ska leda, styra och samordna förvaltningen av regionens angelägenheter samt utöva uppsikt över övriga nämnder och gemensamma nämnder.

Regionstyrelsen ansvarar vidare för att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål, riktlinjer och utgiftsramar som regionfullmäktige har fastställt. Därtill har styrelsen det övergripande och samordnade ansvaret för strategier inom folkhälsa och sjukvård samt regional utveckling. I ansvaret ingår att utarbeta strategier, samordna övergripande insatser för genomförande samt att följa upp och utvärdera utfallet.

3.2 REGIONFULLMÄKTIGES ÖVERGRIPANDE STYRDOKUMENT

Regionfullmäktige i Region Jönköpings län har fastställt flertalet strategier, program och planer med både kort- och långsiktiga perspektiv. I det årliga regionövergripande budgetdokumentet framgår en figur som illustrerar hur de olika styrdokumenterna förhåller sig till varandra enligt en dokumenthierarki:



Figur 1: Dokumenthierarki från regionens budget 2025

¹ Reglemente för regionstyrelsen, RF 2021-08-31, §56.

Av dokumenthierarkin framgår att regionens vision *”För ett bra liv i en attraktiv region”* är utgångspunkten för regionens styrning. För att arbeta mot visionen finns den regionala utvecklingsstrategin (RUS) samt Framtidens hälso- och sjukvård (FHS) som långsiktiga strategier, med en tidshorisont om femton respektive tio år. Dessa beskriver den politiska ambitionen för Region Jönköping läns två huvuduppdrag inom regional utveckling samt folkhälsa och sjukvård. Inom de två områdena finns tillhörande strategier, planer och program med kortare tidsperspektiv upp till fem år. Därtill finns det övergripande program som direkt underställer visionen, bland annat ett hållbarhetsprogram och kulturplan.

Under år 2024 och 2025 har det pågått ett arbete med att revidera ett antal av regionfullmäktiges styrdokument. Regionstyrelsen uppdrog i juni år 2024 regionledningskontoret att påbörja revidering av följande övergripande styrdokument:

- Regional utvecklingsstrategi 2020–2035
- Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård 2020–2030
- Hållbarhetsprogrammet 2020–2025
- Tillsammans för jämlik hälsa och ett bra liv i Jönköpings län 2016–2025
- Regionalt trafikförsörjningsprogram 2021–2035 för Jönköping län

Revideringen av hållbarhetsprogrammet samt planen *Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård* slutfördes under 2025 och regionfullmäktige antog *Hållbarhetsprogram 2026–2035* och *Strategi för att möta framtidens behov av hälso- och sjukvård 2020–2030* vid sitt sammanträde i november år 2025. Revideringen av den regionala utvecklingsstrategin och trafikförsörjningsprogrammet är enligt uppgift förskjuten med anledning av hållna kommundialoger och remissarbete. Enligt en ny tidplan ska styrdokumentet beslutas av regionfullmäktige i februari år 2026. I intervjuer framkommer att styrdokumentet *Tillsammans för jämlik hälsa och ett bra liv i Jönköpings län* togs bort i samband med revidering utifrån att dess innehåll bedömdes framgå av övriga styrdokument. I samband med revideringen av styrdokumentet uppdaterades även dokumenthierarki som framgår av budgetdokumentet. I *Budget med verksamhetsplan 2026 samt flerårsplan 2027–2028*², framgår följande dokumenthierarki:

² Budget med verksamhetsplan 2026, flerårsplan 2027–2028, RF 2025-08-26, §110.



Figur 2: Dokumenthierarki från regionens budget 2026

I den nya versionen av dokumenthierarkin framgår att de tillhörande planerna och programmen underställt den regionala utvecklingsstrategin har bytts ut från livsmedelsstrategi, skogsstrategi och digitaliseringsstrategi till trafikförsörjningsprogram, regional transportplan och regional kulturplan. Under regionens vision ligger numera policydokument som ett samlingsbegrepp samt hållbarhetsprogrammet, i stället för som tidigare hållbarhetsprogrammet, trafikförsörjningsprogram, kulturplan och regional plan. Därtill har *Tillsammans för en jämlik hälsa och ett bra liv i Jönköpings län* och *Gemensam plan för primärvård* tagits bort inom området folkhälsa och sjukvård.

Som framgår av avsnitt 2.2 görs i denna granskning en fördjupning avseende styrdokumentet *Regional utvecklingsstrategi (RUS)*, *Hållbarhetsprogrammet* samt *Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård (FHS)*. I avsnitten nedan beskrivs dessa styrdokument.

3.2.1 Regional utvecklingsstrategi

Enligt lag (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar åligger det regionen att utarbeta en regional utvecklingsstrategi som fastställer mål, prioriteringar och åtgärder för länets långsiktiga utveckling. Regionen ska därutöver samordna insatser mellan berörda aktörer för att möjliggöra genomförandet av strategin och främja en hållbar utveckling. Vidare ansvarar regionen för att besluta om fördelning av vissa statliga medel för det regionala utvecklingsarbetet samt att följa upp och redovisa de resultat som uppnås.

Regionfullmäktige fastställde *Regional utvecklingsstrategi 2020–2035 för Jönköpings län*³ i december år 2019. Den regionala utvecklingsstrategin utgår ifrån Region Jönköpings län vision och Agenda 2030. Strategin ska leda till att Jönköping län år 2035 är Sveriges mest hållbara, attraktiva och tillgängliga län där alla människor trivs, utvecklas och mår bra. Av styrdokumentet framgår följande sex strategier med tillhörande mål:

³ Regionfullmäktige, 2019-12-03, §134.

- **En hållbar region** - 2035 är Jönköpings län ett hållbart län.
- **En attraktiv region** - 2035 är Jönköpings län den bästa platsen att besöka, växa upp, bo, leva, verka, åldras på och flytta till för alla.
- **En tillgänglig region** - 2035 skapar tillgänglighet utvecklingskraft i Jönköpings län.
- **En smart region** - 2035 är Jönköpings län en långsiktigt hållbar och innovativ tillväxtregion.
- **En kompetent region** - 2035 säkerställs matchningen på arbetsmarknaden i Jönköping län genom det livslånga lärandet.
- **En global region** - 2035 är Jönköpings län ett internationellt konkurrenskraftigt län.

För respektive mål framgår en beskrivande text samt delstrategier. Delstrategierna beskriver olika fokusområden för arbetet.

Ansvar för att genomföra den regionala utvecklingsstrategin är utöver regionen fördelat mellan flera olika aktörer, däribland länets kommuner, näringsliv, civilsamhälle, akademi och andra utbildningsaktörer, länsstyrelsen och statens övriga verksamheter i länet. Region Jönköpings län ansvarar däremot för analys, utvärdering och redovisning av strategin. Inom regionen sker det regionala utvecklingsarbetet främst inom avdelningen för regional utveckling. Arbetet bedrivs även i olika sektioner med fokus på hållbar tillväxt, hållbar samhällsbyggnad, kulturutveckling, utbildning samt Smålands musik och teater.

3.2.2 Tillsammans möter vi framtidens hälso- och sjukvård

*Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård (FHS)*⁴ fastställdes av regionfullmäktige i december år 2020. Planen ska verka som en vision för hur regionen tillsammans kan möta framtidens behov av hälso- och sjukvård. Av planen framgår att regionen behöver ställa om till en hälso- och sjukvård som är mer hälsofrämjande, förebyggande och proaktiv. För att kunna ställa om hälso- och sjukvården har riktningen för arbetet formulerats i sex strategier, med utgångspunkt i invånarperspektiv. Följande sex strategier framgår av styrdokumentet:

- 1) Förstärka invånarens egna resurser och bidra till ett samhälle som stödjer hälsosamma val i vardagen.
- 2) Öka tryggheten genom jämlik, säker och personcentrerad vård.
- 3) Enklare vardag för patienter och medarbetare med stöd av anpassat tjänsteutbud och ökad digitalisering.
- 4) Primärvården är basen, specialiserad och högspecialiserad diagnostik och sjukhusvård finns tillgänglig när den behövs.
- 5) Utveckling av framtidens arbetsplats med fokus på medarbetarskap och kompetensutveckling.

⁴ Regionfullmäktige 2020-12-01, §113.

- 6) Leda och utveckla för att förstärka goda relationer som bidrar till sömlös samverkan där värde skapas tillsammans.

Varje strategi beskrivs ha koppling till definitionen av Nära vård, identifierade kunskapsområden, aktuella utvecklingsområden samt mätområden. Strategierna ska verka som en övergripande riktning för ett långsiktigt arbete.

3.2.3 Hållbarhetsprogram

Region Jönköpings läns *Hållbarhetsprogram 2021–2025*⁵ fastställdes av regionfullmäktige i december år 2020. Programmet sammanfattar hur regionen ska arbeta för att all verksamhet ska bedrivas i linje med hållbar utveckling utifrån sociala förhållanden, ekonomiska villkor och miljöhänsyn.

Av hållbarhetsprogrammet framgår 11 övergripande mål, med tillhörande delmål och prioriterade åtgärder. Det framgår dock inte prioriterade åtgärder för samtliga delmål. De prioriterade åtgärderna beskrivs som åtgärder som är särskilt resurskrävande. För att arbetet ska genomföras har varje verksamhet ett ansvar för arbetet med hållbarhetsprogrammet utifrån regelverk och sin egen verksamhetsstyrning. Hållbarhetsprogrammets mål är:

Hållbarhetsprogrammet mål	
Vår verksamhet styrs av värden kring jämlikhet, jämställdhet och ett normmedvetet förhållningssätt och bemötande.	Vi är en inkluderande, hälsofrämjande och attraktiv arbetsplats där alla medarbetare har lika rättigheter, möjligheter och skyldigheter.
Vi är en del av samhällsutveckling som bygger på tillit, förtroende, delaktighet och ansvar.	Vi ska minska vår klimatpåverkan från våra fastigheter och anpassa vår verksamhet till ett förändrat klimat.
Klimatpåverkan från våra transporter ska minska och transportsystemet ska vara resurseffektivt.	Våra inom- och utomhusmiljöer ska vara hälsofrämjande och hållbara.
Vi ska stärka den sociala hållbarheten och minska den negativa hälso- och miljöpåverkan genom våra upphandlingar.	Vi ska främja en hållbar läkemedelskedja som med behållen patientnytta bidrar till att minska miljöpåverkan från läkemedel.
Vi ska främja en hållbar livsmedelsproduktion, hälsosamma matvanor och en ökad självförsörjningsgrad.	Vi ska öka andelen cirkulära materialflöden, avfallsmängd ska minska och återvinningen ska öka.
Vår kapitalförvaltning ska vara socialt hållbar och bidra till minskat fossilberoende.	

⁵ Hållbarhetsprogram 2021–2025, RF 2020-12-01, §112

3.3 STYRDOKUMENTENS GENOMSLAG I BUDGETBEREDNINGEN

3.3.1 Integrering i regionens budgetprocess

I intervjuer beskrivs regionens budget och verksamhetsplan vara regionens viktigaste dokument, vilket även framgår i *Budget med verksamhetsplan 2025 med flerårsplan 2026–2027*. Det framhålls att de strategier och program som beslutats av fullmäktige ska integreras i budgetarbetet och inte hanteras i fristående processer. I syfte att säkerställa att styrdokumentet beaktas i budgetprocessen framförs i intervjuer att regionstyrelsen i ett budgetdirektiv anger hur olika styrande dokument ska beaktas i budgetarbetet. Regionstyrelsen fastställer årligen ett direktiv för budget med verksamhetsplan. Direktivet syftar till att redovisa tidplanen för budgetprocessen samt hur regionstyrelsens och nämndernas budgetförslag ska utformas. I *Direktiv budget med verksamhetsplan 2026 och flerårsplan 2027–2028* framgår att konkretiseringar från den *Regionala utvecklingsstrategin (RUS)*, *Tillsammans möter vi framtiden behov av hälso- och sjukvård* samt övriga planer och program ska tas med i budgetarbetet. Det anges vidare att budgetarbetet ska utgå ifrån Region Jönköpings läns vision och värderingar. I direktivet finns även ett avsnitt som avhandlar "Pågående revideringar av program" som ska beaktas, där revideringen av flera strategiska styrdokument som vi beskrivit ovan nämns.

I direktivet beskrivs vidare att styrelse och nämnder ska ta fram ett budgetförslag. Det framgår att ett viktigt underlag för styrelsens och nämndernas budgetprocess är den genomgång av viktiga frågor som sker vid styrelsens och nämndernas budgetinternat. I flera intervjuer beskrivs att strategier och mål i olika styrdokument lyfts under styrelsens och nämndernas budgetinternat.

3.3.2 Genomslag i *Budget med verksamhetsplan*

Region Jönköpings län använder "Balanced Scorecard" (BSC) som styrmodell, vilken utgår ifrån fem perspektiv: "Medborgare och kund", "Lärande och förnyelse", "Medarbetare", "Ekonomi" och "Process och produktion". För respektive perspektiv fastställer regionfullmäktige årligen strategiska mål, framgångsfaktorer, uppdrag och systemmätetal i budget med verksamhetsplan. De strategiska målen har en tidshorisont på tio år. Framgångsfaktorerna visar de viktigaste områdena som behöver prioriteras för att regionen ska nå de strategiska målen och har en tidshorisont om tre år. Uppdragen beskriver vad som behöver uppnås inom respektive område och har en tidshorisont om 1–3 år.

I *Budget med verksamhetsplan 2025 med flerårsplan 2026–2027* framgår att strategiska mål, framgångsfaktorer, uppdrag och mätetal i budgeten bland annat utgår ifrån långsiktiga styrdokument, planer och program, där *Regional utvecklingsstrategi (RUS) 2020–2035* och *Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård 2020–2030* särskilt nämns som styrdokument med långa tidsperspektiv. Det framgår också att dessa ska utgöra grunden för de verksamhetsplaner och handlingsplaner som tas fram inom regionens olika verksamhetsområden. Vidare anges att den regionala utvecklingsstrategin är utgångspunkten i arbetet med att förverkliga regionens vision, samt att *Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård 2020–2030* ska visa vägen för utveckling av länets hälso- och sjukvård.

I avsnitten nedan beskrivs hur särskilt *Regional utvecklingsstrategi (RUS)*, *Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård* samt *Hållbarhetsprogrammet* omnämns och konkretiseras i regionens budget.

3.3.2.1 Regional utvecklingsstrategi

I *Budget med verksamhetsplan 2025 samt flerårsplan 2026–2027* finns ett kapitel om regional utveckling, som ett av regionens huvuduppdrag. I kapitlet omnämns visionen med det regionala utvecklingsarbetet, det vill säga att Jönköpings län ska bli Sveriges mest hållbara, attraktiva och tillgängliga region där invånarna trivs, utvecklas och mår bra. Vidare framgår att den regionala utvecklingsstrategin ska vara en vägvisare till ett hållbart län och utgöra en grund för beslut gällande utvecklingsinsatser i länet. Budgeten återger även de sex strategier som fastställs i den regionala utvecklingsstrategin:

Figur 42 Sex strategier



Av kapitlet framgår även mätetal för regional utveckling kopplat till de övergripande perspektiven i styrmodellen, strategiska målen och framgångsfaktorerna. Kopplat till de strategiska målen och framgångsfaktorerna finns även uppdrag med bäring på mål och delstrategier i den regionala utvecklingsstrategin. I tabellen nedan redovisas exempel på hur strategierna från *Regional utvecklingsstrategi (RUS) 2020–2035* återspeglas i budgetdokumentet:

Budgetdokument 2025		Regional utvecklingsstrategi		
Strategiskt mål	Framgångsfaktor	Uppdrag	Mål RUS	Delstrategi
Enklare vardag för invånare och medarbetare	Utveckla arbetsätt och digitala tjänster	Bidra till ökad kapacitet i den digitala omställningen bland små och medelstora företag	En smart region – 2035 är Jönköpings län en långsiktigt hållbar och innovativ tillväxtregion	Bidra till en ökad digital mognad för en hållbar digitalisering och utveckling
Långsiktig hållbar och innovativ tillväxtregion	Innovationsstödjande arbete	Skapa förutsättningar i länet för att attrahera företagsetableringar och finansiella investeringar samt	En smart region – 2035 är Jönköpings län en långsiktigt hållbar och	Stärka länets förmåga att attrahera, behålla och utveckla kompetenser

		verka för att företag stanna kvar i länet	innovativ tillväxtregion	
--	--	---	--------------------------	--

Då det årligen sker prioriteringar av mål och uppdrag redovisas endast exempel ovan.

3.3.2.2 Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård 2020–2030

I *Budget med verksamhetsplan 2025 samt flerårsplan 2026–2027* finns ett kapitel om Folkhälsa och sjukvård. I avsnittet beskrivs att strategierna i *Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård 2020–2030* ska vara vägledande i det fortsatta arbetet med att möta och utveckla framtidens behov av hälso- och sjukvård. Detta är en återkommande formulering i budgetdokumentet under åren 2021–2026, med komplettering att det under året ska ske ett arbete med att implementera strategiernas innehåll. Av budgetdokument framgår även uppdrag och mätetal för året kopplat till de övergripande strategiska målen med tillhörande framgångsfaktorer.

Även om strategierna inte uttryckligen framgår av budgetdokumentet går det att koppla de strategiska målen och uppdragen som framgår av budgetdokumentet till strategierna. Bland annat framgår följande av budgetdokumentet som kan kopplas till strategierna i planen:

Budgetdokument 2025			Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård	
Strategiskt mål	Framgångsfaktor	Uppdrag	Strategi FHS	Exempel på mätområden
Enklare vardag för invånare och medarbetare	Utveckling av arbetssätt och digitala tjänster	Öka användningen av digitala tjänster och system för vård, hälsa och prevention.	Enklare vardag för patienter och medarbetare med stöd av anpassat tjänsteutbud och ökad digitalisering	Användning av tjänster och digitalt stöd
Bästa möjliga kvalitet	Ändamålsenliga, resurseffektiva och hållbara processer	Region Jönköpings län ska bli en av de bästa i Sverige när det gäller standardiserade förlopp för cancer.	Primärvården är basen, specialiserad och högspecialiserad diagnostik och sjukvård finns tillgänglig när den behövs	Standardiserade vårdförlopp cancer.

Då det årligen sker prioriteringar av mål och uppdrag redovisas endast exempel ovan.

Som en del i budgetarbetet uppges i intervjuer att de sex strategierna i planen årligen lyfts i samband med nämndens budgetinternat. Vid genomgången redovisas vad som genomförts inom ramen för varje strategi och olika fokusområden framåt. Utifrån denna dialog beslutar nämnden om vilka strategier och områden som ska prioriteras under verksamhetsåret.

3.3.2.3 Hållbarhetsprogram

I Budget med verksamhetsplan 2025 samt flerårsplan 2026–2027 finns inget avsnitt som särskilt kan härledas till hållbarhetsprogrammet och hållbarhet, även om det integreras i olika delar av budgetdokumentet. Det finns dock kopplingar mellan mål samt delmål i hållbarhetsprogrammet och mål och uppdrag i budgeten. Dessa redovisas i tabellen nedan.

Budgetdokument 2025			Hållbarhetsprogrammet	
Strategiskt mål	Framgångsfaktor	Uppdrag	Mål	Delmål
Bästa möjliga kvalitet	Ändamålsenliga, resurseffektiva och hållbara processer	Minska vår klimatpåverkan från direkt påverkbara utsläpp	Vi ska minska vår klimatpåverkan från våra fastigheter och anpassa vår verksamhet till ett förändrat klimat	Vi ska minska vår klimatpåverkan från direkt påverkbara utsläpp med minst 25 procent till år 2025 jämfört med 2019
Bästa möjliga kvalitet	Ändamålsenliga, resurseffektiva och hållbara processer	Utveckla ett hållbart byggande med sund inom- och utomhusmiljö	Våra inom- och utomhusmiljöer ska vara hälsofrämjande och hållbara	Utomhusmiljön kring våra fastigheter ska vara hälsofrämjande och den biologiska mångfalden ska öka

Då det årligen sker prioriteringar av mål och uppdrag redovisas endast exempel ovan.

I likhet med de styrdokumenterna inom regional utveckling och hälso- och sjukvård lyfts vid intervjuer att hållbarhetsprogrammet behandlas i samband med budgetinternat med styrelsen där prioriteringar sker årligen. Det uppges att bland annat att dialog förs om pågående arbete i förhållande till programmet samt vilka delar som bör prioriteras under kommande verksamhetsår.

3.3.3 Bedömning

Vår bedömning är att regionstyrelsen har säkerställt att strategier, planer och andra av regionfullmäktige beslutade styrande dokument i **allt väsentligt** har beaktats i processen för beredning av budget och verksamhetsplan.

Enligt kommunallagen ansvarar regionstyrelsen för att leda, styra och samordna förvaltningen av Region Jönköpings läns angelägenheter samt för att upprätta förslag till budget. Vi konstaterar att regionstyrelsen inom ramen för budgetprocessen har etablerat direktiv som anger hur regionfullmäktiges strategier, planer och program ska beaktas i arbetet med budget och

verksamhetsplan. Direktiven tydliggör att styrdokumenterna ska utgöra en central utgångspunkt när mål och prioriteringar formuleras, vilket enligt vår bedömning bidrar till en tydlig koppling mellan de långsiktiga strategiska inriktningarna och den årliga planeringsprocessen. Vidare noterar vi att styrdokumenterna aktivt behandlas i samband med regionstyrelsens och nämndernas budgetinternat, där strategiernas innehåll går igenom och politiska prioriteringar fastställs.

Vi konstaterar att mål och strategier i styrdokumenterna som särskilt granskats i denna granskning tydligt speglas i strategiska mål, framgångsfaktorer och uppdrag som fastställs i budget med verksamhetsplan. Enligt vår bedömning säkerställer denna integrering i hög utsträckning att styrdokumentens innehåll konkretiseras i form av mätbara mål och uppdrag, vilket sedan bryts ned i nämndernas och verksamheternas verksamhetsplaner.

3.4 BEREDNING AV STYRANDE DOKUMENT

Regionstyrelsen ska enligt sitt reglemente⁶ bereda och yttra sig i ärenden som ska handläggas av regionfullmäktige, vilket inkluderar framtagandet och revidering av styrande dokument. Styrelsen har, som tidigare nämnts, det övergripande ansvaret för att utarbeta strategiska inriktningar inom folkhälsa och sjukvård samt regional utveckling. I arbetet med att ta fram, bereda och vidareutveckla olika styrdokument, såsom program, planer och strategier, kan flera nämnder och verksamhetsområden men även andra aktörer involveras. Detta för att säkerställa att dokumenten bygger på kunskap som speglar verksamhetens faktiska förutsättningar och tar hänsyn till behov.

I avsnitten nedan beskrivs framtagandet av *Regional utvecklingsstrategi 2020–2035*, *Hållbarhetsprogram 2021–2025* samt *Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård*.

3.4.1 Regional utvecklingsstrategi

Arbetet med den regionala utvecklingsstrategin som gäller för åren 2020–2035 påbörjades under år 2017–2018. Under år 2015 inleddes ett arbete med att analysera hur den tidigare regionala utvecklingsstrategin bäst kunde genomföras⁷. Detta arbete resulterade i en rapport med rekommendationer och förslag till beslut för det fortsatta utvecklingsarbetet. Rekommendationerna och förslagen innefattade bland annat en revidering av dokumentet under år 2017–2018, vilket senare resulterade i *Regional utvecklingsstrategi 2020–2035*.

I beslutsunderlaget *Bakgrund till den regionala utvecklingsstrategin i Jönköping län*⁸ beskrivs att framtagandet av den regionala utvecklingsstrategin genomfördes i nära samverkan med länets kommuner, länsstyrelsens, näringsliv, civilsamhället och andra berörda aktörer för att identifiera länets behov och prioriteringar för en långsiktig hållbar utveckling och tillväxt. Under arbetets gång genomfördes ett stort antal workshops med olika aktörer under en tvåårsperiod. I framtagandet genomfördes även en process tillsammans med kommunerna där en tjänstemannagrupp och en politisk styrgrupp bearbetade mål, texter och ambition.

⁶ Reglemente för regionstyrelsen, RF 2021-08-31, §56.

⁷ Regionfullmäktige 2019-12-03 §134, Tjänsteskrivelse 2019-09-04

⁸ Bakgrund till den regionala utvecklingsstrategin i Jönköping län, 2019–2035.

3.4.2 Tillsammans möter vi framtidens hälso- och sjukvård

Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård (FHS) fastställdes av regionfullmäktige i december år 2020. Dessförinnan utarbetades planen via nämnden för folkhälsa och sjukvård, där dialogmöten genomfördes med regionpolitiker, kommunpolitiker, patientföreningar, tjänstepersonsledning samt fackliga representanter. Utifrån de dialogmöten som genomfördes mellan de olika parterna tillsattes en parlamentarisk grupp med uppdraget att bearbeta innehållet och utarbeta en gemensam plan. Den parlamentariska gruppen bestod av en representant från respektive parti i regionfullmäktige.

Underlaget för planens innehåll beskrivs i dokumentet bestå av utredningar, delbetänkanden, statliga överenskommelser, budget och verksamhetsplan, workshops, vetenskapliga teorier och artiklar om komplexa system, kvalitetsutveckling och samskapande.

3.4.3 Hållbarhetsprogrammet

Hållbarhetsprogrammet⁹ togs fram under perioden 2019–2020 mot bakgrund av att det tidigare hållbarhetsprogrammet löpte ut år 2020. Arbetet med det nya programmet utgick ifrån det föregående programmet, Agenda 2030 samt relevanta nationella och regionala mål, strategier och åtgärdsprogram.

Hållbarhetsprogrammet framtagande samordnades av en arbetsgrupp från Område Miljö, HR, Folkhälsa och sjukvård samt Kulturm¹⁰. Processen inleddes med en nulägesanalys utifrån globala, nationella och regionala mål, strategier och åtgärdsprogram, vilket resulterade i mål och prioriterade åtgärder. Därefter genomfördes träffar med berörda verksamheter i regionen för insamling av synpunkter. Vidare har även länets invånare haft möjlighet att påverka framtagandet, då möjlighet fanns till att lämna in synpunkter samt förslag på ändringar och åtgärder. Både verksamheter inom Region Jönköping län, länets kommuner, regionens hel- och delägda bolag, privata vårdgivare inom vården, länsstyrelsen samt Funktionsrätt i Jönköping län hade möjlighet att yttra sig under remisstiden.

Under arbetets gång följde en parlamentarisk referensgrupp upp arbetet med programmet och föreslog ändringar och ambitionsnivåer. I referensgruppen ingick representanter från samtliga partier i regionfullmäktige.

3.4.4 Bedömning

Vår bedömning är att regionstyrelsen vid beredning av styrande dokument **i allt väsentligt** har tillsett att de utgör en ändamålsenlig grund för styrning och ledning med framförhållning och långsiktighet kopplat till planering och ekonomisk utveckling.

Regionstyrelsen har enligt sitt reglemente ansvar för att bereda och yttra sig över ärenden som ska handläggas av regionfullmäktige, inklusive framtagande och revidering av styrande dokument. Vi konstaterar att regionstyrelsen i huvudsak har strukturerade och inkluderande processer vid framtagande av centrala styrande dokument såsom *Regional utvecklingsstrategi 2020–2035*, planen *Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård* samt

⁹ Tjänsteskrivelse 2020-09-02, RJL 2019/2902.

¹⁰ Tjänsteskrivelse 2020-09-02, RJL 2019/2902.

Hållbarhetsprogrammet. Arbetet med dessa dokument har genomförts genom tidig beredning, bred involvering av olika verksamheter och externa aktörer samt politisk förankring genom parlamentariska grupper. Vidare har framtagandet av dokumenten baserats på analyser, kunskapsunderlag och dialogprocesser, vilket bidrar till att dokumenten speglar regionens verksamheter och övriga aktörers förutsättningar och identifierade behov. Dokumenten har dessutom ett långsiktigt tidsperspektiv, något som enligt vår bedömning stärker deras funktion som övergripande och ändamålsenliga styrinstrument för regionens ledning och styrning.

Som tidigare beskrivits i avsnitt 3.3 har mål och strategiska inriktningar från de övergripande styrdokumenterna integrerats i regionens ordinarie budget- och planeringsprocess. Genom denna integrering bryts styrdokumentens mål och uppdrag ned i nämndernas och verksamhetsområdenas verksamhetsplaner, där ekonomiska ramar fastställs och prioriteringar mellan olika insatser och ambitionsnivåer kan göras.

3.5 TILLÄMPNING AV STYRDOKUMENT I STYRNINGEN

I *Budget med verksamhetsplan 2025 samt flerårsplan 2026–2027* framgår att respektive verksamhet i regionen är ansvarig för att bryta ned strategiska mål, framgångsfaktorer och uppdrag som anges i budgeten till aktiviteter i verksamhetsplaner. Som tidigare beskrivits har flera strategiska mål, faktorer och uppdrag sin grund i övergripande styrdokument som beslutats av fullmäktige, vilka därigenom ska brytas ned till konkreta aktiviteter i verksamheterna.

I avsnitten nedan beskrivs hur *Regional utvecklingsstrategi 2020–2035*, *Hållbarhetsprogram 2021–2025* samt *Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård* tillämpas i nämndernas styrning i praktiken samt hur mål och strategier förankras ute i verksamheterna.

3.5.1 Regional utvecklingsstrategi

I Region Jönköpings län är det regionala utvecklingsuppdraget organiserat i en avdelning under den regionala utvecklingsdirektören. Som tidigare nämnts återfinns olika mål och uppdrag relaterat till regional utveckling och den regionala utvecklingsstrategin i det regionövergripande budgetdokumentet. De strategiska målen, framgångsfaktorer, uppdrag och mätetal bryts sedan ner i en verksamhetsplan för särskilt för Regional utveckling, där det framgår aktiviteter för verksamhetsåret. I *Verksamhetsplan 2025 för Regional utveckling*¹¹ framgår olika aktiviteter som går att koppla till den regionala utvecklingsstrategin, exempelvis:

Uppdrag från regionfullmäktige	Aktiviteter i verksamhetsplan 2025 för Regional utveckling	Koppling till strategi i RUS
Bidra till ökad kapacitet i den digitala omställningen bland små och medelstora företag	Erbjuda riktat företagsstöd i form av affärsutvecklingscheckar	En attraktiv region – Driva en hållbar digital utveckling
Bidra till ökad kapacitet i den digitala omställningen bland små och medelstora företag	Undersöka varför företag inte fullt ut utnyttjar digitalisering och tillsammans med kommunerna identifiera	En smart region – Bidra till en ökad digital mognad för en hållbar digitalisering och utveckling

¹¹ Verksamhetsplan 2025, Regional utveckling, ANA 2024-12-11 §153, TIM 2024-12-10 §131.

	hinder och behov för att främja digital utveckling	
Stärka och utveckla samt tydliggöra formerna för samverkan med civilsamhället	Genomföra dialoger med civilsamhället för att ta fram hållbara strukturer som tar tillvara, stärker och utvecklar civilsamhället	En attraktiv region – Skapa och upprätthålla en samverkansmodell med civilsamhället

I intervjuer framkommer att förankringsarbetet kopplat till den regionala utvecklingsstrategin påbörjas inom de olika sektionerna i det regionala utvecklingsarbetet, och att omfattande samverkan sker mellan sektionerna kring beslutade uppdrag och aktiviteter. Genom att uppdrag och aktiviteter tydliggörs i verksamhetsplaner och budget, och regelbundet behandlas i ledningsgrupper, beskrivs arbetet utifrån strategin vara väl förankrat i organisationen.

3.5.2 Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård 2020–2030

I nämnden för folkhälsa och sjukvårds *Verksamhetsplan för år 2025*¹² framgår utöver de strategiska målen, framgångsfaktorer, uppdrag och mätetal som beslutats av fullmäktige även ytterligare mätetal som beslutats av nämnden. Flera av dessa beskrivs i intervjuer ofta ha tydlig bäring på planen för framtidens hälso- och sjukvård. Till och med år 2024 fanns även en symbol för mätetal kopplat till planen för framtidens hälso- och sjukvård med i nämndens verksamhetsplan. Dessa har dock tagits bort, vilket motiveras av att majoriteten av de mätetal som fastställs har en koppling till planen för framtidens hälso- och sjukvård och arbetet med omställningen till en god och nära vård. I verksamhetsplanen finns därutöver aktiviteter som går att koppla till strategierna i planen, bland annat:

Uppdrag från regionfullmäktige	Aktiviteter i verksamhetsplan 2025 för Folkhälsa och	Koppling till strategi i FHS
Erbjuda fast vårdkontakt och enkla kontaktvägar in till vårdcentralerna för patienter med stora vårdbehov	Utveckla läkarstödet till de särskilda boendena och den kommunala hemsjukvården	Strategi 3 – Enklare vardag för patienter och medarbetare med stöd av anpassat tjänsteutbud och ökad digitalisering
Främja äldres hälsa	Insatser för att främja fysisk aktivitet och motverka stillasittande hos seniorer 65+ inklusive utrikesfödda 60+	Strategi 1 – Förstärka invånarens egna resurser och bidra till ett samhälle som stödjer hälsosamma val i vardagen
Arbeta målinriktat med att skapa trygg och säker vård och omsorg	Arbeta för en trygg och säker vård och omsorg	Strategi 2 – Öka tryggheten genom jämlik säker och personcentrerad vård

¹² Verksamhetsplan 2025, Nämnden för folkhälsa och sjukvård, FS 2024-10-08, §127.

I intervjuer beskrivs vidare att det finns en operativ ledningsgrupp relaterat till budget och verksamhetsplan inklusive planen för framtidens hälso- och sjukvård som arbetar för att säkerställa att olika aktiviteter och uppdrag utifrån strategierna genomförs. Den operativa ledningsgruppen arbetar på uppdrag av hälso- och sjukvårdens ledningsgrupp och består av en medarbetare från varje verksamhetsområde. Gruppen tillsattes under år 2024 med syfte att följa upp de långsiktiga planerna inklusive uppdrag och mätetal i budget och verksamhetsplan. Arbetet med den långsiktiga planen är integrerat i budgetarbetet och arbetet med de olika uppdragen sker sedan i gruppen enskilt eller i samverkan med andra verksamheter, där ansvaret ligger på verksamheten som har fått uppdraget tilldelat.

3.5.3 Hållbarhetsprogrammet

I intervjuer framhålls att hållbarhetsprogrammet hanteras genom att uppdrag och mätetal integreras i regionens övergripande budget tillsammans med uppdrag och mätetal, som fördelas ut till ansvariga i verksamheten i verksamhetssystemet Stratsys. Med utgångspunkt i de regionövergripande uppdragen utarbetar verksamheterna egna aktiviteter och mätetal som konkretiserar uppdrag. Dessa kan formeras på verksamhetsområdesnivå eller på verksamhetsnivå och tilldelas därefter ansvariga i Stratsys. Det finns även märkta symboler för de mål som är kopplade till hållbarhetsprogrammet.

Hållbarhetsprogrammet har en tillhörande genomförandeplan där det framgår hur hållbarhetsprogrammets framgångsfaktorer kopplas till budgetdokumentets perspektiv, strategiska mål och framgångsfaktorer. Genomförandeplanen syftar till att tydliggöra vilka verksamheter som ansvarar för att uppdrag/delmål och prioriterade åtgärder nås och genomförs. Dessa ska sedan integreras i berörda verksamheters verksamhetsplaner. Planen tydliggör även vilken verksamhet som ansvarar för att rapportera/analysera mätetal i Stratsys. Bland annat framgår följande:

Strategiskt mål och framgångsfaktor regionfullmäktige	Uppdrag i genomförandeplan	Koppling till Hållbarhetsprogrammet
Bästa möjliga kvalitet Ändamålsenliga, resurseffektiva och hållbara processer	Minska vår klimatpåverkan från direkt påverkbara utsläpp med 25 procent år 2025 jämfört med 2019	Vi är klimatsmarta
God och hållbar hushållning Kostnadseffektiv verksamhet	Utveckla en mer hållbar kapitalförvaltning jämfört med jämförbara index	Vi använder våra resurser klokt
Bästa möjliga kvalitet Ändamålsenliga, resurseffektiva och hållbara processer	Minska miljöpåverkan från läkemedel med bibehållen patientnytta	Vi bidrar till en sund livsmiljö

För att säkerställa att arbetet förankras och genomförs i verksamheterna uppges i intervjuer att det finns miljösamordnare i organisationen som stödjer verksamheterna i arbetet. I praktiken beskrivs samordnare hjälpa verksamheterna med att byta ned uppdrag till aktiviteter som framgår av genomförandeplanen. Samordnarna ingår även i ett miljøråd som träffas en gång i månaden för att jobba centralt med miljöfrågor som är regionövergripande. Då miljöarbetet sker inom hela länet finns även samverkansytor i länet för miljö och social hållbarhet. Det sker även samverkan med nationella nätverk med koppling till Sveriges kommuner och regioner (SKR) inom olika sakområden kopplat till hållbarhet, där samverkan sker med andra regioner. För programmet finns även en styrgrupp och beredningsgrupp som hjälper till med riktningen för arbetet framåt. Styrgruppen träffas fyra gånger per år.

3.5.4 Bedömning

Vår bedömning är att regionstyrelsen i **allt väsentligt** har tillsett att det finns en tydlig styrning avseende hur styrdokumenterna görs kända och hur de ska beaktas av styrelsen och nämnderna vid beslutsfattande och annan styrning.

De övergripande styrdokumenterna är integrerade i regionens ordinarie styr- och ledningsprocesser, vilket enligt vår bedömning skapar förutsättningar för att dokumentens målsättningar och inriktningar görs kända och beaktas i regionens styrning och beslutsfattande. Styrdokument såsom den regionala utvecklingsstrategin, planen för framtidens hälso- och sjukvård samt hållbarhetsprogrammet är därigenom integrerade i regionens ordinarie styrmodell genom att olika mål och strategier i dokumenten systematiskt bryts ned i nämndernas och verksamheternas verksamhetsplaner. På så vis omsätts styrdokumentens innehåll till måttal, uppdrag och aktiviteter som utgör underlag för planering, uppföljning och beslut på olika nivåer i organisationen. Vi anser dock att styrningen skulle kunna stärkas genom att alltid ange mål och uppdrags koppling till styrdokument när det är relevant.

Vidare konstaterar vi att det finns etablerade strukturer som stödjer förankring och implementering av olika strategiska inriktningar. Inom regional utveckling sker detta genom särskilda sektioner med ansvar för samordning och genomförande. Inom hälso- och sjukvården finns en operativ ledningsgrupp som verkar för att de strategiska inriktningarna beaktas i verksamhetsnära beslut och för hållbarhetsprogrammet finns miljösamordnare och styrgrupper med uppdrag att samordna arbetet och följa upp genomförandet. Dessa strukturer och arbetsätt bidrar enligt vår bedömning till att styrdokumenterna görs kända i organisationen och utgör ett underlag beslutsfattande och övrig styrning.

3.6 UPPFÖLJNING

I våra intervjuer framförs att uppföljning av fullmäktiges styrande dokument i huvudsak sker genom ordinarie uppföljning av verksamhet, mot bakgrund av att dokumentens strategier, mål och prioriterade områden ska vara integrerade i budgetdokumentet och verksamhetsplaner. Ordinarie uppföljning sker bland annat genom månadsrapporter, där styrelsen och nämnderna ska följa upp förvaltningens verksamhet och ekonomi, men även i samband med delårsrapport och verksamhetsberättelse/årsredovisning. Regionstyrelsen ska även genom sin uppsiktsplikt följa övriga nämnders verksamhet och ekonomi. Efter augusti och årsbokslut ska regionstyrelsen

till regionfullmäktige åiterrapportera en sammanfattning av hur verksamheten utvecklas mot de mål som anges i budgeten.

3.6.1 Regional utvecklingsstrategi

I *Regional utvecklingsstrategi 2020–2035* framgår inga särskilda mätvärden för uppföljning eller hur strategin ska följas upp. Som tidigare nämnts förekommer dock mål, framgångsfaktorer och uppdrag relaterat till strategin som följs upp i ordinarie verksamhetsuppföljning. I intervjuer beskrivs att uppföljning på verksamhetsnivå sker av sektionsansvariga och att uppföljningen rapporteras till ledningsgruppen inom regional utveckling.

När det gäller uppföljning av den regionala utvecklingsstrategin framförs också i intervjuer att det saknats ett välfungerande uppföljningssystem av strategin. Det lyfts exempelvis att det har funnits en utmaning gällande hur effekten av vissa mål ska mätas. Detta beskrivs bland annat berott på att strategin är länsövergripande och att flera aktörer är involverade i genomförandet.

3.6.2 Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård 2020–2030

I *Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård* anges att planen kommer att utvärderas och revideras inför varje mandatperiod. I den årliga uppdaterade budget och verksamhetsplanen ska aktuella aktiviteter och mätetal preciseras och följas upp i delårsrapporter och årsredovisningar. Uppföljning av *Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård* åiterrapporteras även årligen till regionstyrelsen. Av protokollsgenomgång framgår att styrelsen år 2025 fick åiterrapportering vid sammanträdet i augusti¹³. Av protokollet framgår att styrelsen fick information om följande:

- Ramverket för Nära vård inom Sveriges Kommuner och Regioner
- Gemensam plan – region och kommuner 2025–2027 som länsgemensamt dokument
- Tillgång till gemensamma resultat som stöd till lärande och uppföljning
- Exempel på pågående arbeten utifrån gemensamma satsningar och strategiska mål
- Uppföljning av resultat.

När det gäller uppföljning anges det i planen att en hemsida för att följa upp utvecklingen och mätetal i planen skulle tas fram. I intervjuer framkommer dock att detta inte har genomförts. I stället används en så kallad "dashboard" som finns i uppföljningssystemet Diver. Utöver "dashboarden" i Diver finns även en "dashboard" i Microsoft Power BI tillsammans med kommunerna inom ramen för arbetet med förstärkt lokal samverkan. I övrigt används Strasys för att följa upp uppdrag, aktiviteter och mätetal utifrån budget och verksamhetsplan, där den långsiktiga planen är en integrerad del.

I intervjuer beskrivs att uppföljning på verksamhetsnivå sker månatligen i en operativ ledningsgrupp där samtliga uppdrag följs upp. Inför uppföljningen sammanställs utfall av mätetal av chefscontroller som redovisas tillsammans med uppföljning av aktiviteter.

3.6.3 Hållbarhetsprogram

I hållbarhetsprogrammet anges att uppföljning dels görs via delårsrapporter, dels via en hållbarhetsredovisning som integreras i årsredovisningen. Uppföljning uppges också göras genom

¹³ Enligt årshjul: Pågående arbete utifrån *Tillsammans möter vi framtiden behov av hälso- och sjukvård*, RS 2025-08-12, §161.

ett årligt klimatbokslut i relation till Parisavtalets 1,5-gradersmål ingår. En uppföljning av hållbarhetsprogrammet rapporteras även årligen till regionstyrelsen, i enlighet med ett årshjul. Av vår protokollsgenomgång framgår att regionstyrelsen fick ta del av återrapportering vid sammanträde i augusti 2025¹⁴. Av protokollet går det att utläsa att styrelsen fick information om följande:

- Resultatet från Öppna jämförelser miljöarbete 2025
- Exempel på pågående arbete med att minska användningen av engångsmaterial
- Resultat från Hälso- och sjukvårdsbarometern 2024
- Exempel på pågående arbeten inom området samhällsutveckling
- Åtgärder som krävs för att nå uppdrag inom hållbar utveckling
- Hållbarhetsdagen 2025 i Region Jönköping län

När det gäller hållbarhetsdagen framgår det av underlaget att dagen syftar till att titta tillbaka på regionens gemensamma resa gällande Hållbarhetsprogrammet 2021–2025, där bland annat exempel på insatser som gjort skillnad skulle lyftas. Hållbarhetsdagen riktade sig till förtroendevalda, chefer och övriga medarbete med intresse för hållbarhetsfrågor.

I intervjuer beskrivs att mätetal som framgår av budget och verksamhetsplaner följs upp i Stratsys. Uppföljning av hållbarhetsprogrammet uppges vara en utmaning när det gäller att mäta de delar som är kopplade till social hållbarhet. Även att ta fram relevanta mätetal för de miljömässiga målen beskrivs vara en utmaning.

3.6.4 Revidering av styrdokument

Som tidigare nämnts har det under verksamhetsår 2024–2025 pågått ett arbete för att revidera några av fullmäktiges styrande dokument. Av tjänsteskrivelsen inför revideringen¹⁵ framgår att det vid regionstyrelsen budgetinternat i mars år 2024 genomfördes ett förberedande arbete kring de styrande dokumenten som var aktuella för revidering. Vid arbetet framkom att dokumenten bör hänga samman vad avser layout och utformning, men även vissa delar i innehållet. Även ett förtydligande kring vilka frågor som hanteras i de olika dokumenten lyftes för att undvika att de överlappar varandra.

Intervjuade beskriver att den största förändringen i samband med revideringen är att dokumentens struktur är mer lik regionens budgetdokument, att samma begrepp används i dokumenten samt att uppdragen är mer övergripande. Det framkommer även att detaljerade beskrivningar av hur olika insatser ska genomföras har tagits bort för att stärka dokumentens långsiktighet och strategiska karaktär.

Inför revideringen av *Tillsammans mötes vi framtidens hälso- och sjukvård* togs en uppföljning¹⁶ av pågående gemensamma satsningar, arbetet med mätning och uppföljningar samt resultat fram. För resterande styrdokument har inga särskilda dokumenterade utvärderingar genomförts. I intervjuer framförs dock att ett statistiskpaket om läget i länet utifrån olika områden togs fram inför revideringen av den regionala utvecklingsstrategin, vilket utgjorde en viktig utgångspunkt och vägledning för revideringen. När det gäller planen för framtidens hälso- och sjukvård

¹⁴ Enligt årshjul: Uppföljning av hållbarhetsprogrammet, RS 2025-08-12, §160.

¹⁵ Tjänsteskrivelse 2024-05-13, RJL 2024/1800.

¹⁶ Arbetssätt och gemensamma satsningar 2025 inom Folkhälsa och sjukvård, ej daterad.

framkommer även att det ännu inte har beslutats om en samlad utvärdering ska genomföras när programperioden avslutas. Det finns inget beslut om uppföljning och utvärdering vid programperiodens avslut, men däremot framgår av planen att den ska utvärderas och revideras mandatperiodvis.

3.6.5 Bedömning

Vår bedömning är att regionstyrelsen **endast delvis** har säkerställt att det sker en uppföljning av hur styrdokumenterna faktiskt beaktas av styrelsen och nämnderna, samt att det vid behov sker beredning av revidering till dokumenten.

Regionstyrelsen har enligt sitt reglemente ett ansvar för att utarbeta strategier samt följa upp och utvärdera utfallet av dessa. Vi konstaterar att uppföljning av fullmäktiges styrande dokument sker inom ramen för regionens ordinarie uppföljningsprocesser. Därutöver följer regionstyrelsen, inom ramen för sin uppsiktsplikt, nämndernas verksamhet och ekonomi samt återskriver till regionfullmäktige hur verksamheten utvecklas i förhållande till budgetens mål. Därigenom finns en struktur för att följa hur styrdokumentens inriktningar beaktas i verksamhet och ekonomi av styrelse och nämnder.

Samtidigt konstaterar vi att uppföljningen av de enskilda styrdokumenterna som har ingått i granskningen i varierande grad är tydligt formaliserad. I *Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård* och *Hållbarhetsprogrammet* framgår former för uppföljning av dokumentets innehåll, medan motsvarande beskrivningar saknas i *Regional utvecklingsstrategi 2020–2035*. Uppföljning sker i huvudsak på verksamhetsnivå, men av granskningen framgår i att styrelsen i begränsad utsträckning följer upp strategin som helhet. För den regionala utvecklingsstrategin har det även funnits utmaningar i att följa upp strategins effekter, bland annat till följd av dess länsövergripande karaktär och att flera aktörer är involverade i genomförandet. När det gäller planen *Tillsammans möter vi framtidens behov av hälso- och sjukvård* konstateras att vissa av de uppföljningsformer som anges i planen, såsom en särskild hemsida för uppföljning, inte har genomförts och att uppföljningen i stället sker genom andra systemlösningar. För hållbarhetsprogrammet finns etablerade former för uppföljning, samtidigt som det framkommer att uppföljningen av vissa delar, särskilt inom social hållbarhet, är förenad med utmaningar kopplade till mätbarhet.

När det gäller revidering av styrdokument konstaterar vi att regionstyrelsen under 2024–2025 har initierat och berett revideringar av flera av fullmäktiges styrande dokument. Arbetet har omfattat genomgångar av struktur, begrepp och överlappningar, vilket visar att regionstyrelsen aktivt arbetar med att harmonisera styrdokumenterna. Samtidigt framkommer att revideringarna inte har föregåtts av sammanställda uppföljningar av resultatet för målsättningar och strategier för samtliga styrdokument, vilket enligt vår bedömning innebär att revideringarna inte fullt ut baseras på en systematisk analys av mål och strategiers genomslag i praktiken. Det saknas även i vissa fall politiska beslut om hur och när mer samlade utvärderingar av styrdokument ska genomföras vid avslutade programperioder.

4 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionstyrelsen utövar en ändamålsenlig styrning utifrån regionfullmäktiges beslutade strategier, planer och andra dokument med koppling till planering och ekonomisk utveckling.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att regionstyrelsen i allt väsentligt utövar en ändamålsenlig styrning utifrån regionfullmäktiges beslutade strategier, planer och andra dokument med koppling till planering och ekonomisk utveckling.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- I beredningen av styrande dokument tydliggöra formerna för uppföljning, inklusive hur uppföljningen ska återspeglas till regionstyrelsen.
- Tydliggöra mål och uppdrags koppling till fullmäktiges övergripande styrdokument när det är relevant.
- Säkerställa att uppföljning av styrdokument dokumenteras och sammanställs i ett samlat underlag som kan utgöra stöd för beslut om förändringar.
- Tillse att relevanta indikatorer och andra uppföljningsformer för styrdokument med komplexa eller svårsmätbara mål, såsom regional utveckling och social hållbarhet, tas fram.

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Jörn Wahlroth

Certifierad kommunal revisor

Veronica Hedlund Lundgren

Certifierad kommunal revisor och kvalitetssäkrare

Olivia Gonzalez

Verksamhetsrevisor

Sofia Gunnarsson

Verksamhetsrevisor