

Region Blekinge

Vägar till hållbar utveckling Region Blekinge

Delaktighet

Medarbetarskap

Tydlighet

Politisk styrning

Behov Tillit

Kultur

Partnerskap

Resultat

Verksamhetsstyrning

Dialog

Ledarskap

Verksamhetsplan

Uppföljning

Planering

Nulägeskoll



Malmö 2021-06-21

Vägar till hållbar utveckling Region Blekinge

Datum	2021-06-21
Uppdragsnummer	1320051599
Utgåva/Status	Slutrapport

Lars Brummer
Uppdragsledare

Mattias Alfredsson
Författare, utredare

Thomas Ney
Författare, granskare

Ramboll Sweden AB
Skeppsgatan 5
211 11 Malmö

Telefon 010-615 60 00
Fax 010-615 20 00
www.ramboll.se

Unr 1320051599 Organisationsnummer 556133-0506

Sammanfattning

I slutet av 2020 fick Ramboll i uppdrag att tydliggöra hur Region Blekinge kan vidareutveckla sitt arbete med hållbar utveckling, dels inom den egna organisationen Region Blekinge, dels för länet Blekinge. I det senare fallet har Region Blekinge mandat att utveckla regionala strategier för Blekinge län, men där många aktörer är involverade, främst Blekinges fem kommuner. I rapporten betecknas den egna organisationen som **Regionen/Region Blekinge** medan det geografiska territoriet betecknas **Blekinge**.

En väsentlig förutsättning för uppdraget är att Regionen Blekinge bildades den 1 januari 2019 med en sammanslagning av Blekinge landsting och kommunalförbundet Region Blekinge. Flera styrande dokument är därför präglade av de tidigare organisationerna.

Uppdraget består av två delar, del 1 analys av styrande dokument och del 2 utbildning i coachingmetodik. Denna rapport utgör redovisning för uppdragets första del. Utifrån analys av styrdokument, intervjuer och workshops ges en nulägesbild över regionens målsättningar och styrning.

I rapporten redovisas Rambolls observationer och förbättringsförslag som samtliga syftar till att tydliggöra målsättning och viljeinriktning för hållbar utveckling i Blekinge. Slutsatser och förslag återspeglar inte nödvändigtvis beställarens uppfattning.

Ramboll uppfattar att Region Blekinge har en ambitiös och stark vilja att utveckla hållbarhetsperspektivet för Regionen som helhet. Vi kan konstatera att:

- + det finns en samsyn att den regionala utvecklingsstrategin (RUS) utgör det övergripande styrande dokumentet som andra styrande dokument behöver förhålla sig till.
- + i både RUS och i den egna regionen hanteras alla hållbarhetsaspekter och relevanta mål som är formulerade i Agenda 2030.
- + inga målkonflikter har identifierats i de styrande dokument som analyserats. Målformuleringar kan dock vara mer eller mindre utvecklade inom olika verksamhetsområden.
- + det tycks inte finnas revirstrider mellan Regionens olika delar

Samtidigt finns utmaningar att hantera, kanske till största delen beroende av sammanslagningen av två olika organisationer. De kanske mest betydande utmaningarna är att:

- de styrande dokumenten refererar till RUS men presenterar en vision som formuleras på annat sätt än i visionen för RUS.
- ett och samma begrepp kan användas med olika betydelser i olika dokument vilket försvårar kommunikationen
- det finns en sammanblandning mellan mål och åtgärder.

Därutöver bedömer Ramboll att det med nuvarande arbetssätt kan finnas risk för att hållbarhetsarbetet försvåras på grund av att:

- ± ambitionen att i ett sammanhang, till exempel Miljö- och hållbarhetsplanen, hantera hållbarhetsfrågor för både verksamhetsmål och regionala utvecklingsmål kan bli kontraproduktiv eftersom dessa är av mycket olika karaktär. Verksamhetsmål är konkreta och tidsatta medan regionala utvecklingsmål är övergripande, svåra att tidsätta och är beroende av många aktörer.
- ± styrande dokument är formulerade med mätbara mål och konkreta åtgärder i sådan omfattning att mätning och uppföljning av indikatorer kan bli betungande i Regionens arbete och risk för att en del mätningar blir ett självändamål.
- ± inom Regionen kan det finnas en otydlighet avseende roller och mandat för arbete med hållbar utveckling, främst mellan regionstaben och Avdelningen för Regional utveckling, kultur och utbildning.

Rambolls rekommendationer till Region Blekinge är att:

- Tydliggöra den regionala utvecklingsstrategins överordnade roll för regionens styrdokument.
- Bestämma en nomenklatur för styrdokumenterna för att enas kring ett gemensamt arbetssätt, se exempel från Borås och Helsingborgs stad.
- Underlätta för kommunikation, samarbete och förankring genom att harmonisera begreppen.
- Utgå ifrån en och samma vision i styrdokumenterna. En vision som inkluderar alla verksamheter såväl som invånare. Nuvarande vision kan behöva utvecklas. Överväg även att ge visionen ett målår, exempelvis 2050.
- Synkronisera begreppen för målstruktur (målhierarki) i de olika styrdokumenterna. Särskilt relevant för portaldokumenterna (RUS och Regionplan).
- Överväga att övergå till enklare och tillitsbaserad styrning för att undvika "byråkratisering". Ta inspiration från exempelvis Helsingborgs stads styrmodell som beskrivs i bilaga 5 och bilaga 6.
- Ha beredskap (och resurser) för vad som görs om målen inte uppnås.
- Fastna inte i internt/externt-diskussionen. Hållbarhetsmål behöver ofta både interna och externa insatser.
- Använda Koladas jämförelseverktyg över regionernas Agenda 2030-statistik som besluts- och planeringsunderlag till Regionens prioriterade satsningar.
- Ta ledning i frågor där Regionens mandat är starkt, tex inom hälsa, kollektivtrafik och utbildning (folkhögskola).

Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
2.	Bakgrund och syfte.....	2
3.	Hållbar utveckling – mer än miljö.....	4
4.	Region Blekinge – kort översikt	6
4.1	Region Blekinges uppgift	6
4.2	Organisation.....	7
4.3	Uppdrag och resurser per förvaltning	8
5.	Analys av styrdokument och mål.....	10
5.1	Urval styrdokument	10
5.2	Styrdokumentens mål	15
5.3	Styrning och uppföljning.....	16
6.	Resultat av intervjuer	17
7.	Rambolls observationer	19
7.1	Perspektiv på hållbarhet	19
7.2	En gemensam vision	20
7.3	Styrdokumentens inbördes relationer.....	21
7.4	Terminologi och uppföljning	23
8.	Slutsatser & rekommendationer.....	25

Bilagor

Bilaga 1. Landstinget Blekinge och Region Blekinges uppdragsbeskrivningar innan sammanslagning

Bilaga 2. Dokumentförteckning

Bilaga 3. Målsammanställning

Bilaga 4. Intervjufrågor

Bilaga 5. Helsingborgs stads styrmodell 2020 – Politiskt perspektiv

Bilaga 6. Helsingborgs stads verksamhetsstyrning 2020 – verksamhetsperspektiv

Vägar till hållbar utveckling i Region Blekinge

1. Inledning

Arbetet med att ställa om samhället i en hållbar riktning är mer aktuellt än någonsin. De beslut vi fattar och de val vi gör kommer att påverka vår planet under lång tid framöver. Det handlar inte enbart om att besluten behöver gå i rätt riktning, utan även hur snabbt omställningen sker, vilket är avgörande för hur vi kommer att lyckas.

Offentliga organisationer, företag och individer har ett gemensamt ansvar för att se till att hållbarheten får genomslag i verkligheten, både i det korta och långa perspektivet. Ett effektivt hållbarhetsarbete bygger bland annat på:

- tydliga och väl förankrade mål är grunden för medarbetarna likväl som för de medborgare och aktörer som organisationen finns till för.
- att hållbarhetsarbetet implementeras i hela organisationen, allt ifrån den strategiska samhällsplaneringen till den lokala kontakten med sjukvården
- en tydlig motivering till varför och hur vi arbetar med hållbarhet.
- att utvecklingen av verksamheten anpassas till förändringar som löpande sker både internt och i omvärlden.
- tydlig kommunikation kring hållbarhetsarbetet och hur det fortskrider
- löpande analys av arbetet och hur det leder till måluppfyllelse. Viktigt här är att uppföljningar görs på ett enkelt sätt, helst som en naturlig del av verksamheten.

Tillväxtverket uppmanar alla Regioner att accentuera sitt arbete med hållbarhet. Region Blekinge har anlitat Ramboll för att analysera och ge rekommendationer på hur Regionen kan bli tydligare i detta arbete. Denna utredning syftar till att ge inspiration till hur Region Blekinge kan vidareutveckla sitt arbete så att verksamheten genomsyras av ett arbetssätt som ger hållbarhet över tid, både för regionens medarbetare, invånare, besökare och företag i Blekinge.

2. Bakgrund och syfte

Den 1 januari 2019 bildades Region Blekinge genom en sammanslagning mellan Landstinget Blekinge och kommunalförbundet Region Blekinge, som utgjorde kollektivtrafikhuvudman och bar ansvar för av regional utveckling. Med sammanslagningen har det blivit angeläget att hållbarhetsperspektiven hanteras i ett sammanhang och de tidigare organisationernas arbete med hållbarhet behöver samordnas för ett starkare utvecklingsarbete för ett hållbart Blekinge.

Det nya Region Blekinge har en bred verksamhet som av naturliga skäl bedrivs på olika sätt. Det regionala utvecklingsarbetet har ett långsiktigt tidsperspektiv och mandatet för att genomföra önskvärda åtgärder åligger många aktörer, framför allt Blekinges kommuner. Arbetet tar sig uttryck i den regionala utvecklingsstrategin (RUS) som har en viktig funktion för att samordna berörda aktörer för ett gemensamt arbete för Blekinges utveckling.

Som huvudman för sjukvård och kollektivtrafik samt mandatet att prioritera regionala investeringar i infrastruktur har Region Blekinge stor betydelse för att Blekinge ska kunna utvecklas i en hållbar riktning. Samtidigt har nämnda verksamheter budgetrestriktioner som avgör tidsperspektiv för olika typer av åtgärder.

Ett tredje perspektiv på hållbarhet i den nya organisationen är hur det interna hållbarhetsarbetet bedrivs. Detta kan handla om till exempel inköp, upphandlingsvillkor och personalpolitik.

Ett samordnat och ännu mer kraftfullt arbete med att göra Blekinge hållbart står inför utmaningen att förena hållbarhetsperspektivet i verksamheter med skilda förutsättningar, det vill säga:

- långsiktig regional utveckling där Region Blekinge har begränsat mandat och där planeringen bedrivs under stort mått av osäkerhet
- investering och drift av verksamheter med budgetrestriktioner där det korta tidsperspektivet dominerar
- intern verksamhet

I det följande används begreppet Region Blekinge eller Regionen för att referera till organisationen. För att hänvisa till organisationens territoriella avgränsning används landskapsnamnet Blekinge.

Region Blekinge har inom ramen för det nationella uppdraget *Hållbar Regional Utveckling* som drivs av Tillväxtverket anlitat Ramboll för att analysera Regionens arbete med hållbarhetsfrågor och hur detta kan utvecklas med hjälp av coachingmetodik.

Utifrån **analys** av måldokument, intervjuer och resultat av workshops tas en nulägesanalys fram över regionens styrdokument och målsättningar, där gemensamma synsätt och eventuella målkonflikter samt vita fläckar identifieras. Målet med utredningsarbetet är att ge förbättringsförslag som tydliggör målsättning och viljeinriktning för hållbar utveckling i Blekinge och den egna organisationen. I denna rapport redovisas Rambolls observationer och förbättringsförslag som samtliga syftar till att tydliggöra målsättning och viljeinriktning för hållbar utveckling i Blekinge. Slutsatser och förslag återspeglar inte nödvändigtvis beställarens uppfattning.

Coachingmetodiken utgår ifrån den genomförda analysen, men redovisas i en separat promemoria. I den redovisas utbildningstillfällen och metodiken i sig självt. Målet med denna aktivitet är att utbilda strateger och projektrådgivare inom Regional Utveckling för att de i sin tur ska kunna coacha aktörer, inom och utanför den egna organisationen, i att arbeta med hållbar utveckling.

3. Hållbar utveckling – mer än miljö

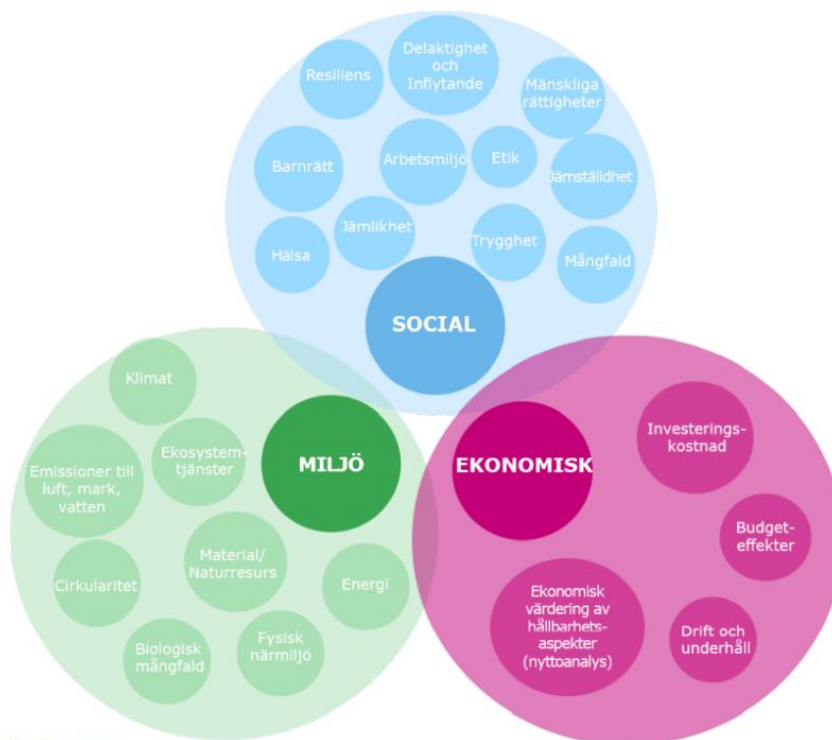
Begreppet hållbar utveckling etablerades i slutet av 1980-talet genom Brundtlandkommissionen¹ som hävdade att hållbar social utveckling och ekonomisk tillväxt är omöjligt att uppnå om miljön ödeläggs och naturresurserna överexploateras. Kommissionen formulerade också följande definition:

”En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”.

Tre aspekter utpekades för att beskriva hållbar utveckling:

- *Social hållbarhet*, önskad tillvaro för jordens befolkning
- *Miljömässig (ekologisk) hållbarhet*, den ”ram” inom vilken mänsklig verksamhet måste hålla sig inom
- *Ekonomisk hållbarhet*, medlet som gör den hållbara utvecklingen möjlig

Dessa tre områden innehåller i sin tur en rad olika aspekter varav ett urval visas i figuren nedan.



Figur 1 Hållbarhetsperspektivets tre dimensioner. Källa: Rambolls hållbarhetsredovisning.

¹ FN (1988) Världskommissionen för miljö och utveckling under ordförandeskap av Gro Harlem Brundtland. Vår gemensamma framtid

Hållbarhetsbegreppet har senare vidareutvecklats genom att FN:s generalförsamling år 2015 antog Agenda 2030 med 17 globala målområden för hållbar utveckling.



Figur 2. Agenda 2030 - FN:s 17 globala hållbarhetsmål.

Idag handlar hållbarhetsarbete mycket om att bidra till uppfyllnad av dessa 17 globala målområden. Regeringen har tillsatt² en särskild utredare, som ska fungera som nationell samordnare, ska stödja regeringen i arbetet med att genomföra Agenda 2030 och FN:s globala mål för hållbar utveckling nationellt. Samordnaren ska lämna en delredovisning av arbetet senast den 1 mars 2022. Uppdraget ska slutredovisas senast den 31 mars 2024.

² Miljödepartementet (2020) En nationell samordnare för Agenda 2030. Dir. 2020:17

4. Region Blekinge – kort översikt

4.1 Region Blekinges uppgift

Den 1 januari 2019 gick Landstinget Blekinge och kommunalförbundet Region Blekinge samman och bildade nya Region Blekinge. Det är två till karaktären mycket olika organisationer som går samman. En äldre, stor med operativt fokus och en mindre yngre med strategiskt fokus.



Innan sammanslagningen hade Region Blekinge totalt 116 anställda (enligt årsredovisningen 2018). Efter sammanslagningen 2019 uppgick antalet anställda till drygt 5 100 personer. För att förstå situationen och kunna relatera till målen behöver vi utgå ifrån organisationen och dess uppdrag. För helheten likaväl som för delarna. Landstinget Blekinge med sin sjukvårdsverksamhet var en stor organisation med gamla anor. Region Blekinge, i dess tidigare form, var en betydligt yngre organisation som varit verksamt endast sedan 2001.

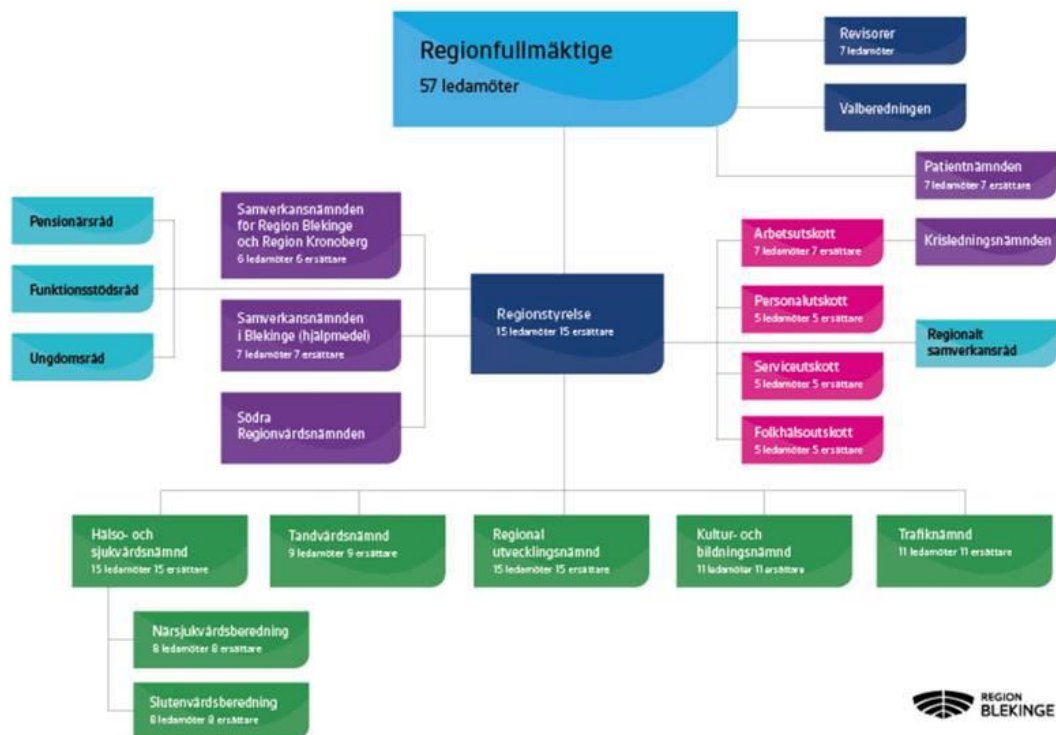
I Regionplan 2020 ges Region Blekinges uppdrag följande beskrivning:
Främja en hållbar utveckling i hela Blekinge. Region Blekinges ansvarsområden är hälso- och sjukvård, folkhälsa, regional tillväxt, infrastruktur, kollektivtrafik, kultur och bildning. Vidare beskrivs att utgångspunkten för den nya organisationen är att: skapa en region med en stark förmåga att attrahera invånare, företag och besökare. Sammanslagningen medför ett tydligare och starkare regionalt ledarskap, där hållbar regional utveckling och en god hälso- och sjukvård ännu bättre möter människors behov.

Redan i november 2017 fattade landstingsstyrelsen beslut om verksamhetsidé, vision och uppdrag för det nya Region Blekinge.

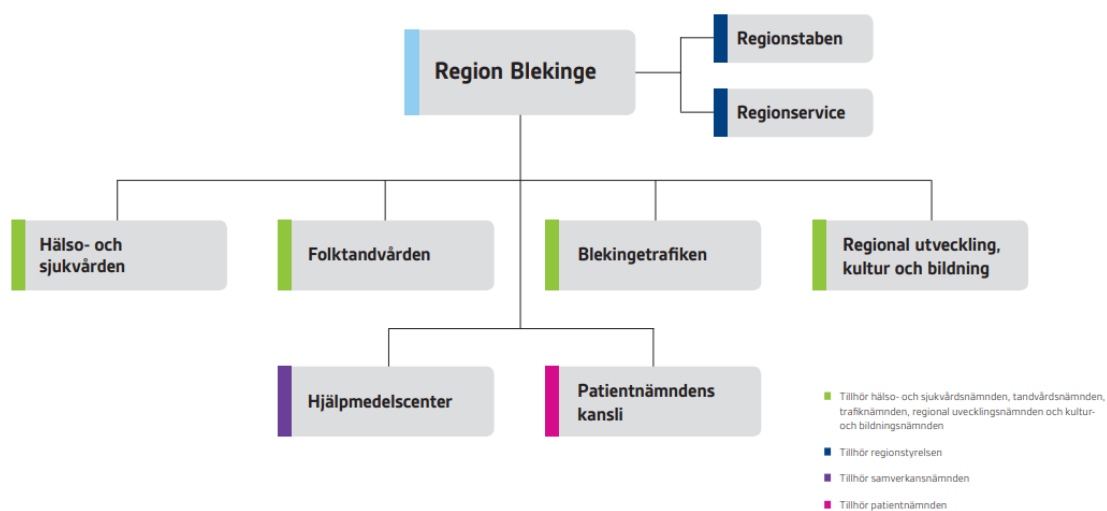
- **Verksamhetsidé:** "Region Blekinge leder utvecklingen för ett attraktivt Blekinge med god livsmiljö för invånare, företag och besökare".
- **Värdegrund:** "Värdegrunden utgår från en humanistisk människosyn som värnar om och respekterar alla människors lika värde. Den syftar ytterst till att göra verksamheten ännu bättre och få invånare, företag och besökare att känna sig trygga. Region Blekinges gemensamma värdegrund vilar på tre ledstjärnor: Engagemang, kvalitet och samarbete."
- **Vision** "Den bästa livsmiljön för hållbar tillväxt och god hälsa"

4.2 Organisation

Förtroende- och tjänstemannaorganisationen för Region Blekinge visas i figurerna nedan.



Figur 3. Region Blekinges förtroendemannaorganisation 2020. Källa: regionblekinge.se.



Figur 4. Tjänstemannaorganisation för Region Blekinge 2020. Källa: regionblekinge.se

4.3 Uppdrag och resurser per förvaltning

Här ges en översiktlig beskrivning av förvaltningarna. Ett sätt att beskriva förvaltningarna är att titta på tilldelade uppdrag och resurser. Nämndernas grunduppdrag och ansvarsfördelning regleras slutgiltigt genom reglementen och delegationsordningar.

Hälso- och sjukvården

Uppdraget för länets primärvård regleras i uppdragsbeskrivning och regelbok för Hälsoval Blekinge, men också i form av anslagsfinansierad verksamhet som i dag utförs av regionens offentligt drivna primärvård. Cirka 4700 anställda. Budget 2020 var 3 656³ miljoner SEK.

Folktandvården

Folktandvården har ansvar för folkhälsan genom att satsa på allt från förebyggande frisktandvård till specialisttandvård⁴. Har omkring 300 anställda och en budget på 160 miljoner SEK för 2020.

Blekingetrafiken

Blekingetrafikens uppdrag är att bidra till goda resmöjligheter i Blekinge⁵. Blekingetrafiken äger inte några fordon med undantag från fyra Öresundståg. Blekingetrafiken är delägare i Öresundståg AB tillsammans med Skånetrafiken, Kalmar Länstrafik, Länstrafiken Kronoberg, Hallandstrafiken och Västtrafik. All trafik upphandlas och körs via entreprenad. Blekingetrafiken innefattar både bussar, tåg och båtar. Antal anställda anges till 41 personer enligt Region Blekinges årsredovisning för 2018. Budget för 2020 var 342 miljoner SEK.

Regional utveckling, kultur och bildning

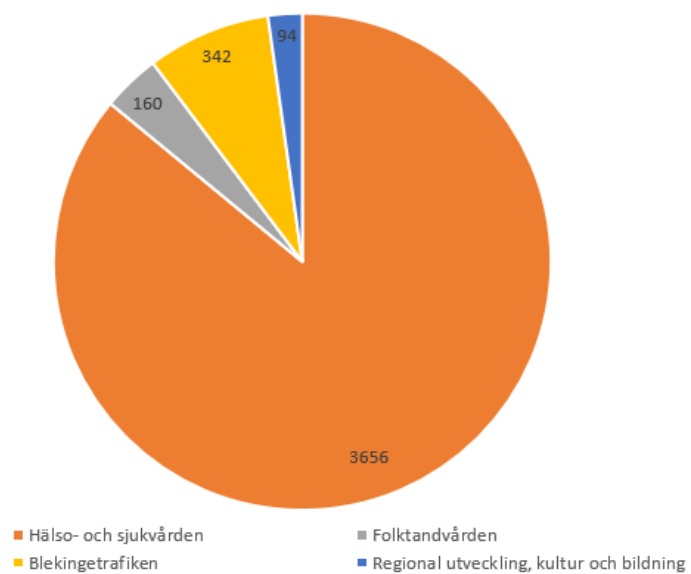
Region Blekinge har, på uppdrag av regeringen, det regionala utvecklingsansvaret i Blekinge. I uppdraget ingår att tillsammans med Blekinges aktörer ta fram en strategi för regionens utveckling (RUS) och samordna de insatser som krävs för att strategin ska bli verklighet. År 2018 uppgick antal anställda till 60 personer. Budget för 2020 var 94 miljoner SEK. Därutöver administrerar Regional utveckling företagsstöd och olika projektmedel för omkring 42 miljoner SEK. Under 2018-2029 prioriterade Regional utveckling även cirka 550 miljoner kronor i statliga medel för infrastrukturåtgärder under 2018-2029.

³ Regionplan 2020-2022

⁴ <https://regionblekinge.se/folktandvarden.html>

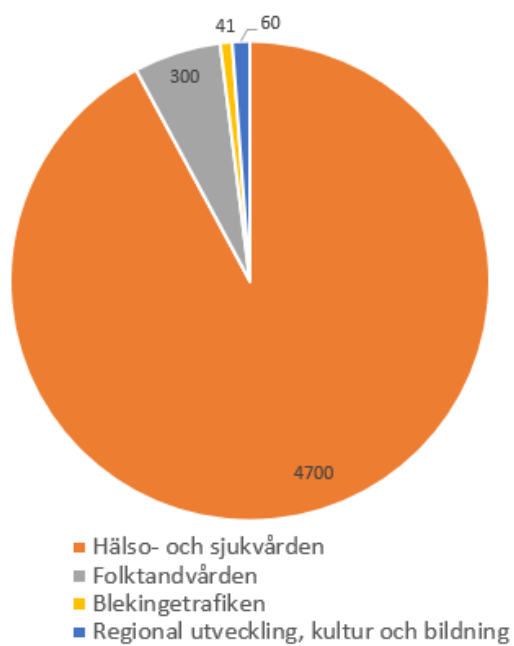
⁵ <https://blekingetrafiken.se/om-oss/vart-uppdrag/>

Budget (miljoner SEK)



Figur 5 Budget per förvaltning för 2020. Källa: Regionplan 2020-2022.

Antal Anställda



Figur 6 Antal anställda per förvaltning. Källa: Årsredovisning 2018.

5. Analys av styrdokument och mål

5.1 Urval styrdokument

Region Blekinge innehar en lång lista av styrdokument. Genomgången har fokuserat på de nyare och övergripande styrdokumenterna med särskild relevans för hållbarhet. Urvalet av dokument för analys har gjorts gemensamt med Region Blekinge och baseras på de insatsområden som är i fokus för Regionens övergripande projekt, varit detta uppdrag ingår. Vid genomgång av styrdokument noterades flera typer av dokument (aktiverande/normerande (se sidan 26), strategiskt/taktiskt), koppling till grunduppdrag, vilket insatsområde/perspektiv/målområde, målgrupp (extern/intern) och antal formulerade mål. Dessa observationer låg sedan till grund för efterföljande målanalys. Fullständiga detaljer och kommentarer återfinns i bilaga 2 Dokumentförteckning.

Region Blekinges vision

Region Blekinges vision går att finna på regionens intranät och i vissa styrdokument. Den är därmed lite dold för utomstående och invånare. Visionen är undertecknad av regiondirektör. All målstyrning startar med en vision och Region Blekinges vision lyder:

” Den bästa livsmiljön för hållbar tillväxt och god hälsa.”

Attraktiva Blekinge. Regional utvecklingsstrategi för Blekinge (2014- 2020, RS2018)

Den regionala utvecklingsstrategin (RUS) är ett övergripande styrdokument för Blekinges regionala tillväxt och hållbar utveckling. Den utgör ett portaldokument varifrån andra styrdokument utgår ifrån.

Strategin är indelad i fyra insatsområden:

1. Bilden av Attraktiva Blekinge,
2. Livskvalitet,
3. Arbetsliv, och
4. Tillgänglighet

RUS samlar 11 övergripande målformuleringar som följs upp årligen med 34 indikatorer. Inga målvärden anges utan uppföljning visar årlig trend. Region Blekinge står inför beslut om en ny RUS som i skrivande stund är ute på remiss.



Regionplan, med budget för 2020 (2020-2022, RF2019)

Regionplanen är Region Blekinges främsta ekonomiska styrdokument. Planen följer regionen styrmodell som utgår ifrån fem perspektiv:

1. Invånare och samhälle
2. kvalitet och process
3. Kompetens
4. Miljö och hållbarhet
5. Ekonomi

Regionplanen samlar 10 övergripande strategiska inriktningsmål (som i sin tur innehåller 64 insatsområden som kan liknas vid interna uppdrag eller detaljerade mål som regionfullmäktige anser särskilt angelägna att genomföra för att uppfylla inriktningsmålen). Inriktningsmålen följs upp via nyckeltal i årsredovisningen. Regionens styrmodell baseras på balanserad styrning.



Miljö- och hållbarhetsplan för Region Blekinge (2019-2024, RF2019)

Miljö- och hållbarhetsplanen är indelad i fyra målområden för hållbar utveckling:

1. En hälsosam och giftfri miljö utan negativ klimatpåverkan
2. En hållbar och effektiv resurshantering
3. Ett samhälle med förutsättningar till hälsa, inflytande, kompetens, opartiskhet och meningsfullhet
4. Region Blekinge har ett certifierbart miljöledningssystem



Planen samlar 38 målformuleringar som övervägande gäller interna processer. Målen är indelade i övergripande och detaljerade mål. Samtliga detaljerade mål och de flesta övergripande målen är tidsatta. Övervägande mål bedöms vara SMARTA, dvs specifika, mätbara, uppnåbara, relevanta och tidsatta. Utöver miljö hanterar planen även ett fåtal sociala och ekonomiska aspekter. Planen följs upp årligen genom hållbarhetsredovisning samt i Region Blekinges årsredovisning.

Länstransportplan för Blekinge (2018-2029, RF2018)

Planen redovisar prioriterade åtgärder för Blekinges infrastruktur fram till år 2029. Den samlar fem taktiska mål med olika inriktning och kan ses som en "investeringslista". Målen bedöms vara SMARTA, dvs specifika, mätbara, uppnåbara, relevanta och tidsatta. Hur uppföljning sker är något otydligt och involverar flera parter.



Regional cykelstrategi för Blekinge (2018-2029, RS2017)

Den regionala cykelstrategin hänger samman med Länstransportplanen och samlar 11 taktiska mål för cykelutvecklingen i Blekinge. Den innehåller även riktlinjer och rekommendationer för cykelinfrastrukturen i Blekinge.



Trafikförsörjningsprogram (2020-2023, RF2020)

Trafikförsörjningsprogrammet beskriver organisering och utvecklingen av kollektivtrafiken i Blekinge. Planen samlar 29 mål för kollektivtrafiken som täcker både buss, tåg och båt, restider, ökade marknadsandelar, tillförlitlighet och nöjdhet. Målen är av både strategisk och taktiskt karaktär. Programmet täcker även in riktlinjer för taxor.

Programmet avslutas med följande citat:
"Infrastruktur och bra kommunikationer är viktigt för god livskvalitet och en utvecklande arbetsmarknad. Det är också viktigt för regional tillväxt och produktivitet. Med effektiva, hållbara transportsystem och god kollektivtrafik bildas större och mer dynamiska arbetsmarknadsområden."



Trafikförsörjningsprogram
2020 - 2023

Likabehandlingsplan

(2015-2017, LS2016)

Planen samlar 11 mål. Övervägande mål bedöms inte vara helt SMARTA, dvs specifika, mätbara, uppnåbara, relevanta och tidsatta. Uppföljning sker bland annat genom medarbetarenkäter.



Likabehandlingsplan 2015-2017 LS § 24, 2016

1/10

Riktlinjer för rekrytering och introduktion

(2018, LSau2016)

Riktlinjer för rekrytering och introduktion är ett normerande styrdokument som beskriver hur korrekt rekrytering ska gå till. Riktlinjen samlar fyra mål som kopplar till rekryteringsprocessen. Målen är av karaktären riktlinjer och är ej formulerade som SMARTA, dvs specifika, mätbara, uppnåbara, relevanta och tidsatta. Uppföljning ska ske av ansvarig chef som granskar genomförd rekrytering och tillhörande introduktion. Utvärdering av Region Blekinges rekryterings- och introduktionsprocesser med tillhörande riktlinjer och rutiner ska genomföras varje år. Ansvarig är HR-direktören.



Rese och mötespolicy

(2019-2020, RF)

Rese och mötespolicyen samlar inga mål men är ett normerande styrdokument. Medarbetare och förtroendevalda ansvarar för att följa riktlinjer för tjänsteresor och möten så att resor och möten planeras och genomförs på ett samordnat, miljöanpassat, säkert och ekonomiskt sätt. Uppföljning av kostnader och resebeteende genomförs årligen.



Kompetensförsörjningsstrategi för Blekinge (2018-2020, RS2018)

Kompetensförsörjningsstrategin samlar inga egna mål utan är en konkretisering och fördjupning till RUS och som styr mot målet: *"2020 har näringslivet och de offentliga organisationerna god tillgång till kompetent arbetskraft samtidigt som många går vidare till högre utbildning och en hög andel av befolkningen är sysselsatt"*

Utvecklings och fokusområden följs upp årligen i en kompetensrapport. Aktiviteter följs upp via RUS-indikatorer: 1) Andel av befolkningen 30–34 år med eftergymnasial utbildning. 2) Andel arbetsgivare som upplever brist på god kompetens. När det gäller genomförande av aktiviteter beskrivs följande: "För aktiviteter och utvecklingsarbetet inom de olika fokusområdena skrivs aktivitetsplaner och tidsplaner. Region Blekinge är ansvarig för att det upprättas men samverkansaktörer delar ansvar för samhandling."



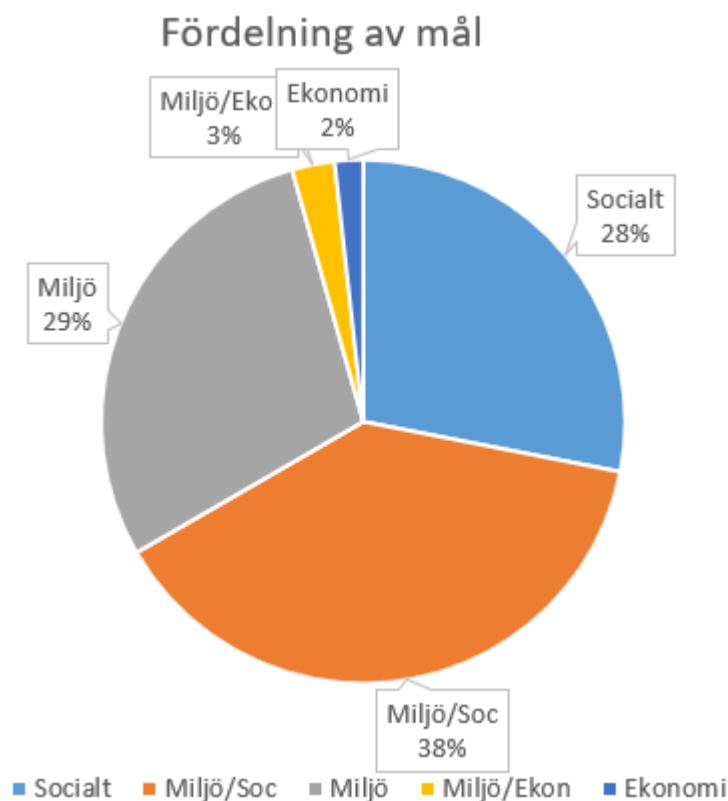
En innovationsstrategi för Blekinge (RS2015)

En innovationsstrategi för Blekinge är en fördjupning till RUS insatsområde arbetsliv. Den beskriver vad innovation är och hur Region Blekinge ska jobba med innovation. Innehåller också en vision för innovation i Blekinge. Hur uppföljning sker omnämns ej i dokumentet. Följs eventuellt upp via RUS indikatorn; Innovationsindex.



5.2 Styrdokumentens mål

Styrdokumentens målformuleringar har analyserats utifrån olika parametrar: antal mål, mål per Agenda 2030-område, typ av mål (strategiskt, taktiskt, ambition, riktlinje), rådighet, internt/externt, uppföljningsansvar, mål per hållbarhetsaspekt, målkonflikt, mätbarhet med flera. Fullständiga detaljer och kommentarer återfinns i bilaga 3 Målsammanställning. Efter genomgång och sammanställning av målformuleringar konstateras att samtliga hållbarhetsaspekter täcks in och att övervägande hållbarhetsområden har beaktats.

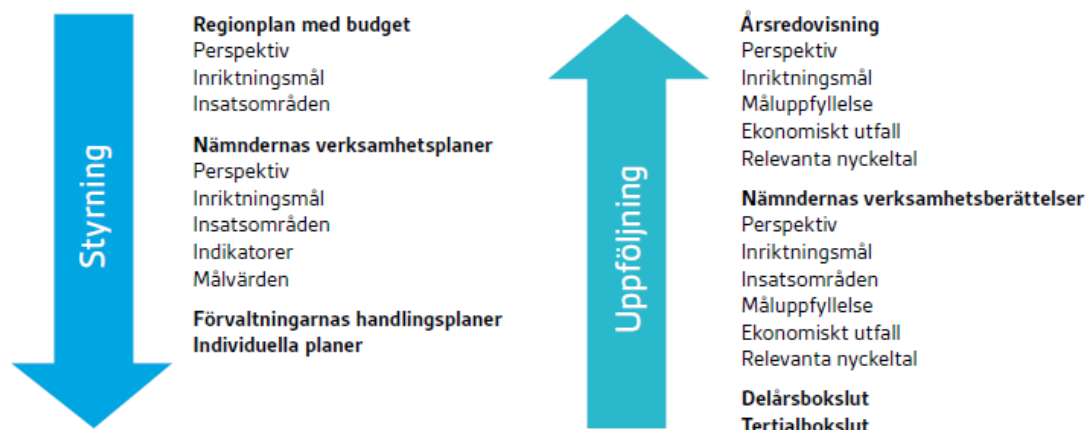


Figur 7. Fördelning av sammanställda mål per hållbarhetsaspekt.

Av Figur 7 framgår att av styrdokumentens målformuleringar är fördelningen mellan sociala mål och miljömål jämn. Antalet mål av utpräglad ekonomisk karaktär utgör fem procent. 60 procent av målen är interna mål och berör interna processer. Av sammanställningen framgår vidare att Regionen har rådighet eller delvis rådighet över cirka 80 procent av de studerade styrdokumentens mål. Flest mål är kopplade till det globala Agenda 2030-målet Mål 11: Hållbara städer och samhällen.

5.3 Styrning och uppföljning

Modell för styrning och uppföljning för nya organisationen utgår från perspektiv och visas i Figur 8. Styrmodellen baseras på balanserad styrning, vilket är en vanlig modell för styrning i Sveriges offentliga förvaltningar.



Figur 8 Styrnings- och uppföljningslogik utifrån perspektiv. Källa: Regionplan 2020-2022.

För målen i Regionplanen och RUS har indikatorer för uppföljning formulerats. En skillnad mellan dokumenten är att Regionplanen har målvärden för utvalda indikatorer medan RUS saknar målvärden. Indikatorerna för mål i RUS mäter således trender men anger inte när ett mål kan anses vara uppfyllt.

6. Resultat av intervjuer

Syftet med intervjuerna är att identifiera vad Regionens tjänstemän och politiker anser behöver hända för att Region Blekinge ska vidareutvecklas som hållbar region? Vilka är regionens nyckelfrågor, vilka nyttor innebär sammanslagningen för hållbarhetsarbetet och om det finns det motsättningar eller blinda fläckar?

De som intervjuats är:

- Johan Sandberg (ordförande regionala utvecklingsnämnden),
- Lars Karlsson (1:e vice ordförande i regionstyrelsen),
- Magnus Johansson (2:e vice ordförande regionala utvecklingsnämnden),
- Anna-Lena Cederström (regional utvecklingsdirektör),
- Pia Lindahl (miljö och hållbarhetschef, regionstaben),
- Lottie Dahl Ryde (utvecklingsstrateg, ansvarig för nya regionala utvecklingsstrategin),
- Lis Blücker (miljöstrateg på planeringsenheten, regionstaben),
- Anna Lindeberg (planeringsstrateg, inriktning hållbarhetsfrågor, regionstaben),
- Ramona Wadman (HR-strateg, regionstaben).

Samtliga intervjuer har genomförts via Teams under december 2020. Här presenteras ett urval av de mest samstämmiga svaren. Samtliga intervjufrågor redovisas i Bilaga 4.

Vad är Regionens nyckelfrågor när det gäller hållbarhet?

- Kollektivtrafiken, är viktigt för flera hållbarhetsaspekter; minskad klimatpåverkan, sysselsättning och jämlika resmöjligheter
- Förebyggande hälsoarbete
- Utbildningsinsatser kring hållbarhet
- Vi behöver jobba med de stora klyftorna mellan de som har jobb och de som inte har jobb
- Kompetensförsörjning

Nyttor och utmaningar med sammanslagningen?

- Mer demokratiskt. Demokratiska val kopplade även till Regional utveckling och kollektivtrafik
- Bättre koppling till Folkhälsan
- Olika kulturer, olika fokus, internt/externt
- Möjlighet att ta ett större grepp men potentialen kan utnyttjas mer. Olika finansieringsformer, Regional utveckling är mer projektorienterad medan gamla landstinget är mer process- och linjeorienterad
- Otydligt för personer och organisationer utifrån, tex kan Hälso- och sjukvårdsnämnden få frågor om regional utveckling. Likaså kan regional utvecklingsnämnd få frågor om hälso- och sjukvård.
- Viktigt att forum bildas utifrån gemensamma nyttor och behov

- Uppdelningen i hantering av interna och externa miljö- och hållbarhetsfrågor försvårar samarbete
- Portaldokumentens olika förutsättningar - Regionplanen arbetas fram på tre veckor och ej i konsensus (styrande politik bestämmer). RUS tas fram i konsensus och över tre år

Motsättningar i regionens arbete med hållbar utveckling?

- Ekonomisk tillväxt kontra hållbar tillväxt – behöver visserligen inte vara någon motsättning och är egentligen inte specifikt för regionen, gäller även globalt. - Det avgörande är ju vad målet är. Exempelvis hamnbolagens strävan efter ökade volymer kan ge förutsättningar för ekonomisk tillväxt, men det kan vara hållbart om man också arbetar för hållbarhetsåtgärder inom hamnarna och transporterna till och från.
- Satsningar på E22 kontra satsningar på järnväg. - Är nödvändigtvis inte en målkonflikt, mer en sammanblandning av mål och åtgärder. Huvudfrågan är snarare om kombinationer av åtgärder inom väg respektive järnväg leder till måluppfyllelse. Men detta förutsätter förstås att man är klar över vad målet är.
- Resepolicy kontra flygplats – att resepoliticyn anger restriktioner mot att flyga samtidigt som det satsas på en regional flygplats kan uppfattas som en motsättning.

Hur upplevs organisationens styrmodell?

- Styrning och uppföljning upplevs omodern och trögjobbad vilket påverkar arbetet med hållbarhetsfrågorna. Mycket tid och resurser låses till intern uppföljning – månads-, kvartal-, tertial-, halvårs och årsrapporteringar.
- En del i tydliggörandet av Regionens viljeinriktningar för hållbar utveckling handlar om att samla, ordna och tillgängliggöra regionens styrdokument. Internt och externt.

Det kan noteras en viss skillnad i svaren mellan politiker och tjänstemän. Exempelvis upplevs styrmodellen och uppföljningen generellt mer positiv av svarande politiker än av tjänstemännen. De senare framhäver resursåtgång för uppföljningsarbete. Av intervjuerna framgår även att samtliga respondenter anser sig arbeta med hållbar utveckling.

Som komplement till intervjuer och genomlysning av hållbarhetsmål hölls även en workshop den 4 mars 2021 med ett tjugotal tjänstemän och politiker. Där målns kvalitet och dokumentens inbördes ordning diskuterades.

7. Rambolls observationer

Observationerna baseras dels på vad som framkommit i analys av styrdokument och mål, dels på iakttagelser från genomförda workshops och intervjuer med tjänstemän och politiker från Regionen.

7.1 Perspektiv på hållbarhet

I Region Blekinges styrdokument återfinns specifika mål och åtgärder för 12 av målen i Agenda 2030. För återstående mål i Agenda 2030 saknar Regionen mandat.



Figur 9. Fördelning av mål per Agenda 2030-målområden.

Följande Agenda 2030-mål adresseras inte explicit i RUS eller andra styrdokument (i det urval som gjorts):

- Mål 1 Ingen fattigdom: Målet avser fattigdom i global skala men kan utifrån ett svenskt perspektiv tolkas som relativ fattigdom. Mandaten finns hos stat och kommuner via försäkringssystem och försörjningsstöd. Enligt intervjuerna bör större uppmärksamhet ägnas åt att hantera klyftan mellan de som har jobb och de som inte har jobb. I RUS adresseras frågan med insatsområdena Livskvalitet och Arbetsliv.
- Mål 2 Ingen hunger: målet avser hunger i ett globalt perspektiv (svält) och kan inte anses relevant för svenska förhållanden.
- Mål 6 Rent vatten och sanitet för alla: Mandaten finns hos stat och kommuner via skyddsområden och vattenförsörjning. Målet adresseras inte specifikt i RUS men kan betraktas som av betydelse för insatsområdet Livskvalitet.
- Mål 15 Ekosystem och biologisk mångfald: Mandaten finns hos stat och kommuner via skyddade områden och markanvändningsplanering. Målet hanteras inte specifikt i RUS. Som underlag till prioritering av infrastrukturåtgärder i statlig plan hanteras målet i åtgärdsvalsstudier.

- Mål 16 Fredliga och inkluderande samhällen: Mandaten finns primär hos stat och kommuner. Målet adresseras inte specifikt i RUS men kan betraktas som del av insatsområdena Bilden av attraktiva Blekinge, Livskvalitet och Arbetsliv.
- Mål 17 Genomförande och globalt partnerskap: Frågan adresseras inte specifikt i RUS men Region Blekinge är sedan många år mycket aktiv i internationella samarbeten där hållbarhetsfrågor ingår.

7.2 En gemensam vision

En gemensam och kommunicerbar vision har stor betydelse för att peka ut den långsiktiga riktningen för olika aktörer och verksamheter inom Regionen. För att en vision ska kunna omfamnas av många aktörer är det naturligt att formuleringarna är övergripande och lämnar utrymme för tolkningsmöjligheter.

Region Blekinges vision "Den bästa livsmiljön för hållbar tillväxt och god hälsa" är mycket allmänt hållen och lämnar öppet för många tolkningar. I några dokument anges alternativa visionsformuleringar medan RUS tolkar den övergripande visionen, dock utan att referera till denna.

Att visionen hanteras på olika sätt i styrdokumentet indikerar att det finns oklarheter om den långsiktiga inriktningen. Det kan exempelvis noteras att Regionplanen har en egen vision medan RUS inte refererar till den beslutade visionen. Detta kommer av att gällande RUS togs fram innan sammanslagningen. Fram tills att det finns en ny RUS på plats bidrar detta till otydlighet. Den gällande visionen är svår att utgå ifrån dels på grund av att den är mycket kortfattad, dels eftersom ordet "bästa" innebär riktningen/eller det önskade framtida tillståndet bedöms på subjektiva grunder baserat på personliga preferenser.

Visionen i RUS har inget målår vilket innebär att riktningen som pekas ut är kontinuerliga förbättringar för de samhällsområden som visionen innehåller. Visionen skulle också kunna innehålla ett målår men med detta följer att visionen behöver peka ut ett önskvärt framtida tillstånd. Det finns både för- och nackdelar med att ange ett målår men det är inte avgörande. Huvudsaken är att visionen är formulerad och förankrad så att den fungerar som en kommunicerbar ledstjärna.

Förekomsten av olika visionsformuleringar, eller ingen alls, skapar otydligheter trots att kärnan i respektive formulering är likartad. En tydlig vision för Blekinges utveckling bör utvecklas och vara en utgångspunkt i RUS, likaväl som i övriga dokument. Det finns dock skäl att i olika styrdokument göra tydligare tolkningar om vad visionen innebär för den verksamhet som dokumentet ska styra.

7.3 **Styrdokumentens inbördes relationer**

Det finns en samstämmighet kring att den regionala utvecklingsstrategin utgör det övergripande styrande dokumentet som andra styrdokument behöver förhålla sig till. Sammanslagningen av Landstinget och (gamla) region Blekinge tycks inte ha medfört revirstrider vilket ger goda förutsättningar för att gemensamt utveckla hållbarhetsfrågorna inom Regionen.

Det är naturligt att befintliga styrdokument inte till fullo hänger samman beroende av att några styrdokument har utarbetats under den tidigare organisationen. Det finns också en åtskillnad beroende av styrdokumentens tidsperspektiv där det långa utvecklingsperspektiv kan vara svårt att förena med korta och budgetberoende perspektiv. Utmaningen är hanterbar genom att bryta ner tidsperspektiven till kanske tre nivåer:

1. Långsiktigt utvecklingsperspektiv som följs upp med trendindikatorer. I detta perspektiv bör *typer av önskade åtgärder* anges.
2. Medellångt perspektiv som anger *önskade åtgärder* för att nå långsiktiga mål som ännu inte är tillräckligt specificerade eller saknar finansiering.
3. Kortsiktigt perspektiv anger planerade åtgärder som utgör steg på vägen för att nå långsiktiga mål. Budgetplaner och budgetrestriktioner har avgörande betydelse.

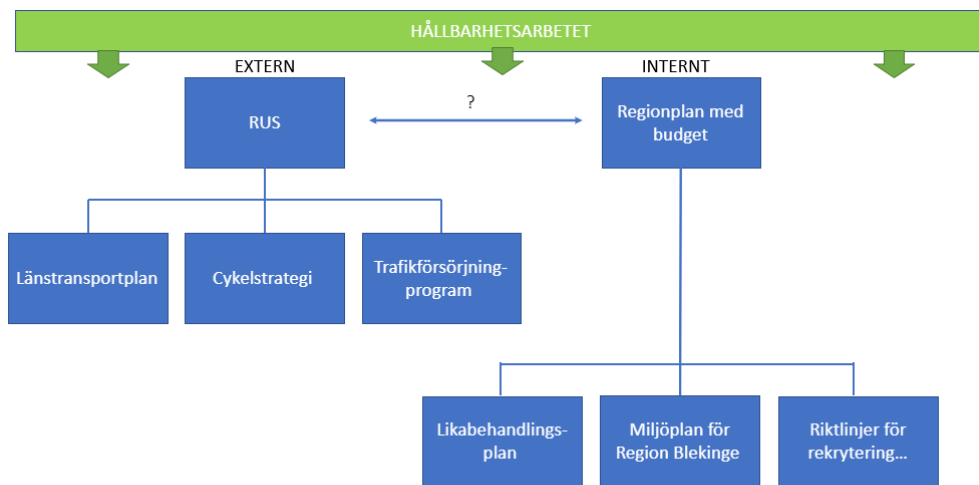
Olika styrdokument kan vara överlappande på ett sådant sätt att tydlighet och kommunikation försvåras. Det kan också leda till oklarheter om vilken del av organisationen som hanterar specifika frågor och hur åtgärder följs upp. Ett exempel är Miljö- och hållbarhetsplan för Blekinge. Dokumentet är en utpräglad miljöplan med åtskilliga specificerade åtgärder. En marginell andel av mål och åtgärder berör andra områden än traditionella miljöfrågor vilka överlappar både RUS och Regionplanen. Dessutom är några mål och åtgärder både internt och externt orienterade vilket förutsätter olika beslutsprocesser.

Överlappande styrdokument är utan större svårigheter hanterbara. En struktur av styrdokument med tydliga avgränsningar bör utarbetas och dokument som tagits fram innan 2019 bör uppdateras och anpassas till den struktur som Regionen beslutar sig för. I en sådan process är det också rimligt att diskutera vilka typer av styrdokument som är behövliga och begränsa antalet dokument så mycket som möjligt för att underlätta kommunikation och förankring.

Fastän hållbarhetsperspektivet ska genomsyra alla styrdokument behöver detta inte innebära att alla tre perspektiv hanteras i alla dokument. Helheten bör främst hanteras i RUS och Regionplanen vars beslutsprocesser bör samordnas.

Uppdelningen i hantering av interna och externa miljö- och hållbarhetsfrågor försvårar samarbete enligt intervju. Det är svårt att se detta som ett problem. De två portaldokumenterna Regionplanen och RUS har mycket tydliga karaktärer av interna respektive externa processer. Det som kan försvåra samarbete är när externa hållbarhetsfrågor förs in i dokument som styr interna processer och vice versa.

Det är inte helt tydligt huruvida RUS och Regionplan är likställda dokument eller hierarkiskt ordnade, fastän den genomförda workshopen indikerade att RUS betraktas som överordnad av de som deltog. Det finns också inkonsekvenser i hur olika styrdokument benämns – strategi, plan eller program. Denna inkonsekvens bidrar till oklarheter om hur dokumenten är relaterade till varandra.



Nulägesbild

Figur 10. Illustration över otydlig hierarki för styrdokument (Källa: skiss från workshop 4 mars 2021).

7.4 Terminologi och uppföljning

Styrdokumenterna använder olika begrepp för beskrivning av målhierarkin, och i vissa fall används ett och samma begrepp i olika betydelser. RUS har identifierat fyra Insatsområden och formulerar mål för respektive område. För att mäta måloppfyllelse har ett antal indikatorer per mål definierats. Regionplanen utgår från Perspektiv med inriktningsmål som i sin tur leder till Insatsområden. Begreppsanvändningen i Regionplanen kan antagligen hänföras till verksamhetsmodellen Balanserad styrning.



Figur 11 Målhierarki i Regionplan respektive RUS.

Ett gemensamt språk är en förutsättning för att kommunicera. Terminologin är av förståeliga skäl avhängig kärnan i respektive verksamhet och den organisatoriska tillhörigheten innan sammanslagningen år 2019. Förutom att det generellt sett används olika begrepp för beskrivning av målhierarkin så finns det oklarheter gällande dokumentens rubricering. Som nämnts ovan kan termerna strategi, plan och program användas för att karaktärisera respektive dokument.

Ytterligare otydligheter är användningen av begreppen mål och åtgärd. Dessa begrepp blandas samman. Sannolikt behövs en generell diskussion om hur de mål/åtgärder som återfinns i olika dokument bör karaktäriseras. Otydligheten kan innebära att en åtgärd i ett dokument betraktas som ett mål i ett annat dokument. Därutöver kan valet av begrepp påverka tidsperspektiv och hur uppföljning bör ske.

Många av Regionens styrdokument har SMARTA målformuleringar. Det vill säga att målen är formulerade som specifika, mätbara, uppnåbara, relevanta och tidsatta. Det är naturligt att övergripande strategiska styrdokument har få eller helt kan sakna SMARTA mål. Det är dock olyckligt när planer och taktiska styrdokument saknar SMARTA mål.

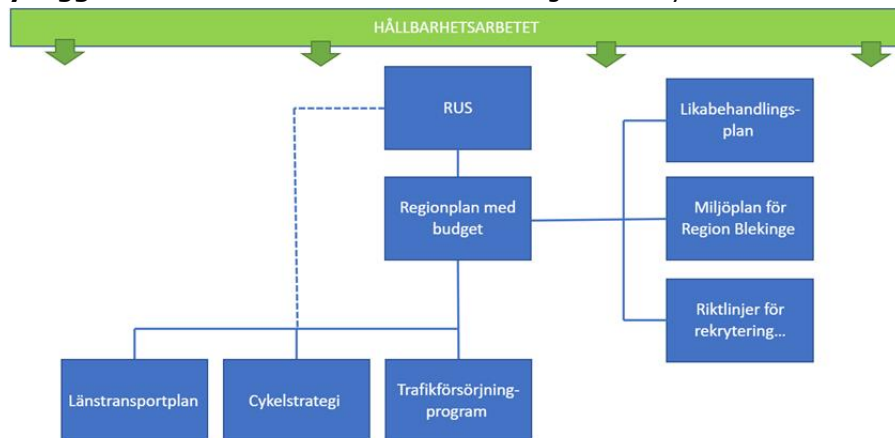
Ansvar för uppföljning i vissa RUS-dokument är ibland otydligt och anges inte alltid. Då uppföljning påverkar vad som blir prioriterat är det viktigt att ansvaret är tydligt. Avsaknad av mål, hänvisningar till andra aktörer och RUS-insatsområden bidrar till otydlighet. Gäller exempelvis Kompetensförsörjningsstrategi, Kulturplanen, Trafikförsörjningsprogram, Länstransportplan och Innovationsstrategin.

I intervjuerna har framkommit att arbete med uppföljning uppfattas som betungande av tjänstemän medan resultaten är mer uppskattade av politiker. Det finns risk för att omfattningen av uppföljning expanderar och blir till självändamål. Det är inte ovanligt att antalet indikatorer blir omfattande i ambitionen att ha en så korrekt uppföljning som möjligt (eller för att utöva kontroll). Många gånger kan dock ett mindre antal indikatorer vara tillräckligt. En mer tillitsbaserad styrmodell av verksamheten skulle kunna minska resursåtgång för att producera uppföljningsdata till förmån för genomförande av verksamheternas mål och åtgärder.

8. Slutsatser & rekommendationer

Tio rekommendationer som kan tydliggöra Regionens viljeinriktning och målsättning för hållbar utveckling. Rekommendationerna utgår dels ifrån vad som framkommit vid analys av styrdokument och mål, dels på iakttagelser från genomförda workshops och intervjuer med tjänstemän och politiker.

1. **Utgå ifrån en och samma Vision** i samtliga styrdokument. En vision som inkluderar alla verksamheter såväl som invånare. Nuvarande vision kan behöva utvecklas. Överväg även att ge visionen ett målfår, tex 2050.
2. **Mer koll, mindre kontroll** - Frigör resurser för aktion. Överväg övergång till enklare tillitsbaserad styrning. Ta inspiration från exempelvis Helsingborgs stads styrmodell som beskrivs i bilaga 4 och bilaga 5
3. **Tydliggör RUS:ens överordnade roll** för regionens styrdokument



Framtidsbild?

Figur 12. Illustration över styrdokumentens hierarki (Källa: skiss från workshop 4 mars 2021).

4. **Använd samma begrepp** - underlätta för kommunikation, samarbete och förankring
 - **Synka begreppen för målstruktur** (målhierarki). Särskilt viktigt för portaldokumenterna. Exempel på målstruktur:
 - A. Vision
 1. Övergripande mål
 2. Mål
 3. Delmål
 4. Insatser
 5. Nyckeltal (särskilt intressanta indikatorer)
 6. Indikatorer

5. **Bestäm nomenklatur för styrdokumentet.** Strategi, plan eller program? Finns inget rätt eller fel här. Det handlar om att enas kring ett gemensamt sätt. Se exempel från Borås och Helsingborgs stad:

Borås Stads styrdokument

» Aktiverande

STRATEGI – avgörande vägval för att nå målen för Borås

PROGRAM – verksamheter och metoder i riktning mot målen

PLAN – aktiviteter, tidsram och ansvar

» Normerande

POLICY – Borås Stads hållning

RIKTLINJER – rekommenderade sätt att agera

REGLER – absoluta gränser och ska-krav

Helsingborgs stads styrdokument

Aktiverande

syftar till förändring och utveckling

PROGRAM – anger långsiktiga mål och anvisningar

PLAN – anger konkreta åtgärder, tidsramar och ansvar

Normerande

reglerar befintlig verksamhet och vårt förhållningssätt till en given situation

POLICY – anger principer och vägledning

RIKTLINJER – anger absoluta gränser och ska-krav

6. **Ha beredskap** (och resurser) för vad som görs **om målen inte uppnås**
7. **Använd Koladas⁶ jämförelseverktyg** över regionernas Agenda 2030-statistik som besluts- och planeringsunderlag till Regionens prioriterade satsningar

⁶ <https://www.kolada.se/>

8. **Ta ledning i frågor där mandatet är starkt**, tex inom hälsa, kollektivtrafik och utbildning (folkhögskola)
9. **Fastna inte i internt/externt-diskussionen**. Hållbarhetsmål behöver ofta både interna och externa insatser
10. **Koppla RUS:ens mål till samtliga grunduppdrag** - hälso- och sjukvård, folkhälsa, regional tillväxt, infrastruktur, kollektivtrafik, kultur och bildning. (Inspel till nya RUSEN)

Börja med att tydliggöra den övergripande visionen och portaldokumentet:
RUS: externt, långsiktigt, övergripande, behöver inte – men kan vara- tidsatt, uppföljning med indikatorer som visar trendmässig utveckling.
Regionplan: internt, kortsiktig, specifik, budgetbegränsning, tidsatt, uppföljning med genomfört/ej genomfört. Utveckla distinktion mellan mål och åtgärder.

Utveckla en gemensam terminologi och tydlighet i dokumentstruktur (rubricering och relation mellan dokumenten). Helheten ska bidra till hållbar utveckling – varje enskilt dokument behöver inte nödvändigtvis hantera alla tre hållbarhetsperspektiv.

Utveckla en mer tillitsbaserad styrning, för att begränsa resursåtgång för uppföljningar till förmån för genomförande. Ev. utveckla rollfördelning mellan staben och Avd. för regional utveckling.

Region Blekinge har tydliga hållbarhetsambitioner – god vilja och inga revirstrider vilket sammantaget utgör goda förutsättningar för att kunna accentuera regionens hållbarhetsarbete.

Bilagor

Bilaga 1. Landstinget Blekinge och Region Blekinges uppdragsbeskrivningar innan sammanslagning

Landstinget Blekinges huvuduppdrag, som det beskrevs i förvaltningens årsredovisningen **2018** (s11):

”Landstinget Blekinges huvuduppdrag är att erbjuda befolkningen en god vård, både idag, imorgon och i framtiden. Vår verksamhetsidé är att med en tillgänglig, säker och kostnadseffektiv vård av god kvalitet medverka till bästa möjliga livskvalitet för Blekingeborna. Visionen, Livskvalitet för dig, vårdkvalitet för oss, visar vart vi strävar.”

Region Blekinges uppdrag är som det beskrevs i förvaltningens årsredovisningen 2018 (s13).

”I Blekinge är det Region Blekinge som har i uppdrag från staten att på bästa sätt ta vara på Blekinges möjligheter genom att:

- Ta fram och driva genomförandet av en regional utvecklingsstrategi för länet.
- Besluta om regionala tillväxtmedel.
- Samordna och följa upp utvecklingsinsatser.
- Ta fram en kulturplan och hantera statliga kulturmedel enligt den så kallade kultursamverkansmodellen.
- Planera och prioritera infrastrukturen bland annat genom upprättande av länsplaner för regional infrastruktur.
- I egenskap av regional kollektivtrafikmyndighet ta fram ett regionalt trafikförsörjningsprogram för att sörja för god kollektivtrafik och goda kommunikationer.
- Genom bredbandskoordinatorsuppdrag verka för bredbandsutbyggnad i länet.”

Formellt är Region Blekinge ett samverkansorgan med det samlade politiska ansvaret för Blekinges utveckling. Medlemmar är Landstinget Blekinge och kommunerna i Karlskrona, Ronneby, Karlshamn, Sölvesborg och Olofström och medlemsuppdraget är beskrivet i Region Blekinges förbundsordning. Det regionala utvecklingsuppdraget styrs genom regeringsförordning och villkorsbrev (från näringsdepartementet).

Bilaga 2. Dokumentförteckning (fullständig lista redovisas i separat Exceldokument)

Styrdokument (gällandeperiod, beslutsnivå)	Typ av styrdokument Aktiverande/ Normerande	Typ av styrdokument Strategiskt/ Taktiskt/Operativt	Kopplar till grunduppdrag (hälso- och sjukvård, folkhälsa, regional tillväxt, infrastruktur, kollektivtrafik, kultur och bildning)	Insatsområden/ Perspektiv/Målområden	Antal mål	Målgrupp (Internt/Externt)
Region Blekinges vision (? , ?) "Den bästa livsmiljön för hållbar tillväxt och god hälsa"	Aktiverande	Vision	Alla (hälso- och sjukvård, folkhälsa, regional tillväxt, infrastruktur, kollektivtrafik, kultur och bildning)	Alla	N/A	Internt/Externt
Attraktiva Blekinge. Regional utvecklingsstrategi för Blekinge (2014 – 2020, RS2018)	Aktiverande	Strategiskt	Regional tillväxt	Fyra insatsområden med mål: <ul style="list-style-type: none"> • Bilden av Attraktiva Blekinge • Livskvalitet • Arbetsliv • Tillgänglighet 	11	Externt
Regionplan med budget för 2020 (2020-2022, RF2019)	Aktiverande	Taktiskt	Alla (hälso- och sjukvård, folkhälsa, regional tillväxt, infrastruktur, kollektivtrafik, kultur och bildning)	Fem perspektiv med mål: <ol style="list-style-type: none"> 1. Invånare och samhälle (RUS-områden+sjukvårdsområden), 2. kvalitet och process (sjukvårdsområden + digitalisering), 3. Kompetens, 4. Miljö och hållbarhet och 5. Ekonomi 	10	Internt

Miljö- och hållbarhetsplan för Region Blekinge (2019-2024, RF2019)	Aktiverande	Taktiskt	(Främja en hållbar utveckling),	Fyra målområden för hållbar utveckling: <ul style="list-style-type: none"> • En hälsosam och giftfri miljö utan negativ klimatpåverkan • En hållbar och effektiv resurshantering • Ett samhälle med förutsättningar till hälsa, inflytande, kompetens, opartiskhet och meningsfullhet • Region Blekinge har ett certifierbart miljöledningssystem 	38	Internt
Länstransportplan för Blekinge (2018-2029, RF2018)	Aktiverande	Taktiskt	Regional utveckling, Infrastruktur	Tre prioriterade områden: <ol style="list-style-type: none"> 1. Internationell tillgänglighet 2. Sammanknutet Sydsverige 3. Konkurrensmissiga och hållbara godstransporter 	5	Extern
Regional cykelstrategi för Blekinge (2018-2029, RS2017)	Aktiverande/ Normerande	Strategiskt	Regional utveckling, Infrastruktur	Cykelutveckling	11	Extern
Trafikförsörjningsprogram (2020-2023, RF2020)	Aktiverande	Taktiskt	Kollektivtrafik	Kollektivtrafik	29	Extern/Internt

Likabehandlingsplan (2015-2017, LS2016)	Aktiverande	Operativt	(Främja en hållbar utveckling)	Arbetsförhållande	11	Internt
Riktlinjer för rekrytering och introduktion (2018, LSau2016)	Normerande	Taktiskt	(Främja en hållbar utveckling)	Rekryteringsprocess	4	Internt
Rese och mötespolicy (2019-2023, RF2019)	Normerande	Taktiskt	(Främja en hållbar utveckling)	Resor och möten	0	Internt
Kompetensförsörjningsstrategi för Blekinge (2018-2020, RS2018)	Aktiverande	Strategiskt	(Främja en hållbar utveckling)	Kompetensförsörjning	0	Internt
En innovationsstrategi för Blekinge (?, RS2015)	Aktiverande	Strategiskt	(Främja en hållbar utveckling)	Innovation	0	Extern

Bilaga 3. Målsammanställning (fullständig lista i separat Excel.)

Styrkedokument (gällandeperiod, beslutstillsättning, senast etablerad)	Region Blekinges vision (r. #F)	Målmulering	Huvudsakligt Agendak/Strategi/Öppnäriv/Retik/Öppnäriv/Ambition (1-17)	Direkt riktad eller Intern/Extern	Uppskattad kostnad	Region Blekinges Uppföljning (Ja/Nej)	Redovisning av uppföljning	Gäller för organisation (Mjlb/Esc/Eko)	Hållbarhet (Mjlb/Esc/Eko)	Förväntade förändring (antal dj)	Mål- (antal dj)	Tidsyckel (antal dj)	Ramboll Kommentar
Attraktiva Blekinge Regional utvecklingsstrategi för Blekinge (2014-2020, RS2018)	RS 2020 Bilden av Attraktiva Blekinge	Den bästa livsmiljön för hållbar tillväxt och god hälsa • 2020 är Blekinge förloppspart i attraktivitet och utvecklingsstrategiska och unika kuster och skärgård.	Vision	Extern	Olika	Ja	Indikatorbilaga RB	Societ	Regionalt utveckling	7			För RUSMG mål är det utvecklingsstrategiska upp och inte målet. Detta är en effekt av att det inga mål värden anges. Istället för målpåföljnad visar uppdragning på utvecklingsstrategiska målet. Detta är följande effekter som instämma ofta är berörande av andra indikatorer (1) Mjlb (Mjlb, 2) Esc (Esc) och (3) Eko (Eko). Livslovet? Svar: Baktänks på beståndsmått (3) Indikatorer ges en relativt tydlig bild (Mjlb, 4) Tillit till andra indikatorer (5) Kulturbesök (bibliotek och museum) (6) Kvalitet i lagom (7) Arbetsplatser (8) Tillförsel av foror till utsläpp (8) Tillförsel av foror till kusten och (8) Hållande frågor.
Attraktiva Blekinge Regional utvecklingsstrategi för Blekinge (2014-2020, RS2018)	RS 2020 Livslovet	• 2020 lämnas ett inkluderande samhälle prägat av öppenhet och deltagande med ett tydligt fokus på miljö, hälsa och kultur. • 2020 har miljö- och klimatarbetet bevarat eller förbättrat förutsättningarna för god hälsa och god kvalitet. • 2020 har miljö- och klimatarbetet bevarat eller förbättrat förutsättningarna för god hälsa och god kvalitet. Blekinge av ett expantiv och konkurrenskraftigt näringsliv.	9, 11, 14	Extern	Olika	Ja	Indikatorbilaga RB	Societ	Regionalt utveckling				Målmått utvecklingsstrategiska upp av indikatorer (1) Mjlb (Mjlb, 2) Esc (Esc) och (3) Eko (Eko). Livslovet? Svar: Baktänks på beståndsmått (3) Indikatorer ges en relativt tydlig bild (Mjlb, 4) Tillit till andra indikatorer (5) Kulturbesök (bibliotek och museum) (6) Kvalitet i lagom (7) Arbetsplatser (8) Tillförsel av foror till utsläpp (8) Tillförsel av foror till kusten och (8) Hållande frågor.
Attraktiva Blekinge Regional utvecklingsstrategi för Blekinge (2014-2020, RS2018)	RS 2020 Livslovet	• 2020 är Blekinge ett inkluderande samhälle prägat av öppenhet och deltagande med ett tydligt fokus på miljö, hälsa och kultur. • 2020 har miljö- och klimatarbetet bevarat eller förbättrat förutsättningarna för god hälsa och god kvalitet. • 2020 har miljö- och klimatarbetet bevarat eller förbättrat förutsättningarna för god hälsa och god kvalitet. Blekinge av ett expantiv och konkurrenskraftigt näringsliv.	3, 11	Extern	Olika	Ja	Indikatorbilaga RB	Societ	Regionalt utveckling				För RUSMG mål är det utvecklingsstrategiska upp och inte målet. Detta är en effekt av att det inga mål värden anges. Istället för målpåföljnad visar uppdragning på utvecklingsstrategiska målet. Detta är följande effekter som instämma ofta är berörande av andra indikatorer (1) Mjlb (Mjlb, 2) Esc (Esc) och (3) Eko (Eko). Livslovet? Svar: Baktänks på beståndsmått (3) Indikatorer ges en relativt tydlig bild (Mjlb, 4) Tillit till andra indikatorer (5) Kulturbesök (bibliotek och museum) (6) Kvalitet i lagom (7) Arbetsplatser (8) Tillförsel av foror till utsläpp (8) Tillförsel av foror till kusten och (8) Hållande frågor.
Attraktiva Blekinge Regional utvecklingsstrategi för Blekinge (2014-2020, RS2018)	RS 2020 Arbetsliv	• 2020 lämnas ett inkluderande samhälle prägat av öppenhet och deltagande med ett tydligt fokus på miljö, hälsa och kultur. • 2020 har miljö- och klimatarbetet bevarat eller förbättrat förutsättningarna för god hälsa och god kvalitet. • 2020 har miljö- och klimatarbetet bevarat eller förbättrat förutsättningarna för god hälsa och god kvalitet. Blekinge av ett expantiv och konkurrenskraftigt näringsliv.	16	Extern	Olika	Ja	Indikatorbilaga RB	Mjlb/Societ	Regionalt utveckling				För RUSMG mål är det utvecklingsstrategiska upp och inte målet. Detta är en effekt av att det inga mål värden anges. Istället för målpåföljnad visar uppdragning på utvecklingsstrategiska målet. Detta är följande effekter som instämma ofta är berörande av andra indikatorer (1) Mjlb (Mjlb, 2) Esc (Esc) och (3) Eko (Eko). Livslovet? Svar: Baktänks på beståndsmått (3) Indikatorer ges en relativt tydlig bild (Mjlb, 4) Tillit till andra indikatorer (5) Kulturbesök (bibliotek och museum) (6) Kvalitet i lagom (7) Arbetsplatser (8) Tillförsel av foror till utsläpp (8) Tillförsel av foror till kusten och (8) Hållande frågor.
Attraktiva Blekinge Regional utvecklingsstrategi för Blekinge (2014-2020, RS2018)	RS 2020 Arbetsliv	• 2020 lämnas ett inkluderande samhälle prägat av öppenhet och deltagande med ett tydligt fokus på miljö, hälsa och kultur. • 2020 har miljö- och klimatarbetet bevarat eller förbättrat förutsättningarna för god hälsa och god kvalitet. • 2020 har miljö- och klimatarbetet bevarat eller förbättrat förutsättningarna för god hälsa och god kvalitet. Blekinge av ett expantiv och konkurrenskraftigt näringsliv.	13	Extern	Olika	Ja	Indikatorbilaga RB	Societ	Regionalt utveckling				För RUSMG mål är det utvecklingsstrategiska upp och inte målet. Detta är en effekt av att det inga mål värden anges. Istället för målpåföljnad visar uppdragning på utvecklingsstrategiska målet. Detta är följande effekter som instämma ofta är berörande av andra indikatorer (1) Mjlb (Mjlb, 2) Esc (Esc) och (3) Eko (Eko). Livslovet? Svar: Baktänks på beståndsmått (3) Indikatorer ges en relativt tydlig bild (Mjlb, 4) Tillit till andra indikatorer (5) Kulturbesök (bibliotek och museum) (6) Kvalitet i lagom (7) Arbetsplatser (8) Tillförsel av foror till utsläpp (8) Tillförsel av foror till kusten och (8) Hållande frågor.
Attraktiva Blekinge Regional utvecklingsstrategi för Blekinge (2014-2020, RS2018)	RS 2020 Arbetsliv	• 2020 lämnas ett inkluderande samhälle prägat av öppenhet och deltagande med ett tydligt fokus på miljö, hälsa och kultur. • 2020 har miljö- och klimatarbetet bevarat eller förbättrat förutsättningarna för god hälsa och god kvalitet. • 2020 har miljö- och klimatarbetet bevarat eller förbättrat förutsättningarna för god hälsa och god kvalitet. Blekinge av ett expantiv och konkurrenskraftigt näringsliv.	8	Extern	Olika	Ja	Indikatorbilaga RB	Societ	Regionalt utveckling				För RUSMG mål är det utvecklingsstrategiska upp och inte målet. Detta är en effekt av att det inga mål värden anges. Istället för målpåföljnad visar uppdragning på utvecklingsstrategiska målet. Detta är följande effekter som instämma ofta är berörande av andra indikatorer (1) Mjlb (Mjlb, 2) Esc (Esc) och (3) Eko (Eko). Livslovet? Svar: Baktänks på beståndsmått (3) Indikatorer ges en relativt tydlig bild (Mjlb, 4) Tillit till andra indikatorer (5) Kulturbesök (bibliotek och museum) (6) Kvalitet i lagom (7) Arbetsplatser (8) Tillförsel av foror till utsläpp (8) Tillförsel av foror till kusten och (8) Hållande frågor.
Attraktiva Blekinge Regional utvecklingsstrategi för Blekinge (2014-2020, RS2018)	RS 2020 Arbetsliv	• 2020 lämnas ett inkluderande samhälle prägat av öppenhet och deltagande med ett tydligt fokus på miljö, hälsa och kultur. • 2020 har miljö- och klimatarbetet bevarat eller förbättrat förutsättningarna för god hälsa och god kvalitet. • 2020 har miljö- och klimatarbetet bevarat eller förbättrat förutsättningarna för god hälsa och god kvalitet. Blekinge av ett expantiv och konkurrenskraftigt näringsliv.	9	Extern	Olika	Ja	Indikatorbilaga RB	Societ	Regionalt utveckling				För RUSMG mål är det utvecklingsstrategiska upp och inte målet. Detta är en effekt av att det inga mål värden anges. Istället för målpåföljnad visar uppdragning på utvecklingsstrategiska målet. Detta är följande effekter som instämma ofta är berörande av andra indikatorer (1) Mjlb (Mjlb, 2) Esc (Esc) och (3) Eko (Eko). Livslovet? Svar: Baktänks på beståndsmått (3) Indikatorer ges en relativt tydlig bild (Mjlb, 4) Tillit till andra indikatorer (5) Kulturbesök (bibliotek och museum) (6) Kvalitet i lagom (7) Arbetsplatser (8) Tillförsel av foror till utsläpp (8) Tillförsel av foror till kusten och (8) Hållande frågor.

Bilaga 4. Intervjufrågor

Frågor:

Hållbarhet

1. Berätta kort om dig och din roll
2. Vilka delar av ditt arbete kopplar an till hållbarhet?
3. Om vi blickar fram till 2030 och ett önskat läge. Vad behöver hända för att Blekinge ska bli en mer hållbar region?
 - a) Vilka nyttor innebär sammanslagningen för grunduppdragen??
 - b) Vilka utmaningar finns i och med sammanslagningen?
 - c) Vad är regionens nyckelfrågor när det gäller hållbarhet?
 - d) Ser du några motsättningar i regionens arbete med hållbar utveckling?

Styrning och Styrdokument

4. Vilka av nedan styrdokument känner du till bäst?
 - a. Attraktiva Blekinge. Regional utvecklingsstrategi för Blekinge (2014-2020, RS2018)
 - b. Regionplan, med budget för 2020 (2020-2022, RF2019)
 - c. Miljö- och hållbarhetsplan för Region Blekinge (2019-2024, RF2019)
 - d. Länstransportplan för Blekinge (2018-2029, RF2018)
 - e. Regional cykelstrategi för Blekinge (2018-2029, RS2017)
 - f. Trafikförsörjningsprogram (2020-2023, RF2020)
 - g. Likabehandlingsplan (2015-2017, LS2016)
 - h. Riktlinjer för rekrytering och introduktion (2018, LSau2018)
 - i. Rese och mötespolicy (2019-2023, RF2019)
 - j. Kompetensförsörjningsstrategi för Blekinge (2018-2020, RS2018)
 - k. En innovationsstrategi för Blekinge (2015-2020, RS2015)
5. Hur upplever du att portaldokumentet bidrar till hållbar utveckling?
6. Hur upplever du organisationens styrmodell
7. Är det något styrdokument som synkar bättre eller sämre med styrmodellen?
8. Hur upplever du förankringen kring regionens styrdokument?

Regionens mål

9. Upplever du att det finns målkonflikter?
10. Hur ser du på uppföljningen av Regionens mål?

Bilaga 5. Helsingborgs stads styrmodell 2020 – Politiskt perspektiv (redovisas i separat bilaga)



Bilaga 6. Helsingborgs stads verksamhetsstyrning 2020 – verksamhetsperspektiv (redovisas i separat bilaga)

