

Regionens styrprocess

REGIONENS STYRSYSTEM

Regionen finns till och ansvarar för att tillgodose invånarnas behov av välfärd¹ på rättvisa och lika villkor. Det sker i ett system som är demokratiskt styrt, med tydligt ansvarsutkrävande, och gemensamt finansierat via beskattning.

Regionen styrs av folkvalda politiker. I fullmäktige, regionens högsta beslutande församling, beslutar politikerna om regionens mål, inriktning, verksamhet och ekonomi. Fullmäktige följer också upp och analyserar beslut och resultat.

Styrsignalerna förmedlas genom systemet med hjälp av mål och uppdragsformuleringar i planeringsdokument. Arbetet med att förverkliga mål och uppdrag utförs av medarbetare i verksamheten. Resultatet, hur det har gått, följs upp och redovisas i uppföljningsrapporter.

Regionfullmäktige är beslutande organ, regionstyrelse och nämnder verkställande. De olika organens kompetens regleras i [Kommunallagen](#).

Merparten av regionens verksamhet bedrivs i förvaltningsform direkt under styrelse eller nämnd. Men andra driftformer som också utgår från fullmäktige förekommer, se beskrivning nedan.

Drift-/ägarform	Styr-/uppdragsdokument
Förvaltning under regionstyrelsen eller nämnd inom regionen	Förvaltningsplan
Förvaltning under gemensam nämnd med hemvist inom regionen	Verksamhetsplan
Gemensam nämnd med hemvist utanför regionen, kommunal- eller samordningsförbund	Förbundsordning Reglemente
Bolag (hel- eller delägt)	Bolagsordning Ågardirektiv Aktieägaravtal Treårsplaner
Fristående extern entreprenör	Program Avtal

Tabell: Driftformer med tillhörande dokument.

Planer, program och policys som fullmäktige beslutar om är i första hand riktade till verksamhet som är organiserad i förvaltningsform men utgör i normalfallet också ramar för de helägda bolagen, se riktlinjen ”[Principer för Region Västmanlands ägande av företag](#)”.

Oavsett driftform ska verksamheten präglas av samma princip om koncernnytta, så att behov hos invånare, kunder och intressenter tillgodoses på ett sådant sätt att även helheten inom koncernen gagnas. Suboptimering ska undvikas och de affärs-mässiga principerna i bolagsformen får normalt inte missgynna den samlade koncernen. Regionens och regionägda bolags/kommunalförbunds kund- och leverantörsrelationer ska ske på marknads- och affärsässig grund.

¹ De främsta ansvarsområdena är hälso- och sjukvård, kollektivtrafik och regional utveckling vilka alla regleras av speciallagstiftning.

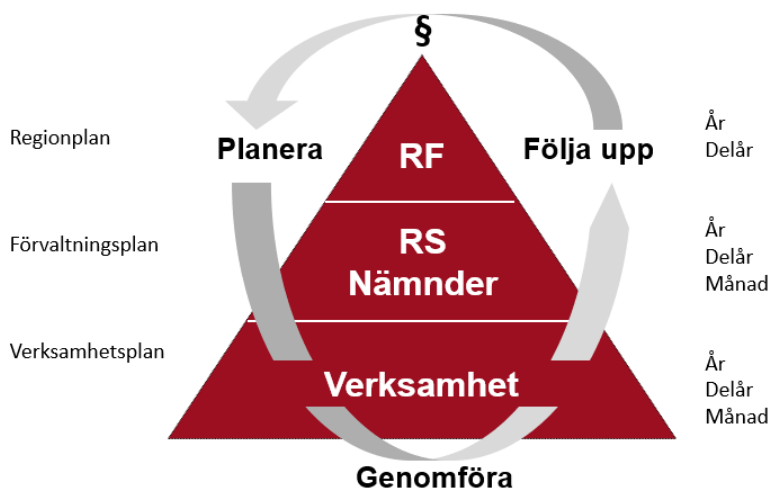
Regionens styrprocess

Kommunallagen anger att fullmäktige för varje mandatperiod ska anta ett program med mål och riktlinjer för sådana kommunala angelägenheter som utförs av privata utförare. Programmet ska också ange hur målen och riktlinjerna ska följas upp och hur allmänhetens insyn ska tillgodoses.

Regionfullmäktiges årliga beslut om Regionplan och budget är starten på den styrning och utveckling som sker genom alla beslutsnivåer och verksamheter, och som ska leda till ett gott resultat och värde för alla invånare i länet.

Syfte: Styrningen ska bidra till att invånarnas behov tillgodoses, att resurserna används ändamålsenligt och effektivt och att förutsättningarna för att uppfylla uppdraget blir så bra som möjligt.

Styrprocessen byggs upp av delarna planering, genomförande och uppföljning. I dessa delprocesser genomförs strukturerade och återkommande dialoger och aktiviteter som dokumenteras. Dokumenten är viktiga för transparens, spårbarhet och rättssäkerhet, förutom att förmedla och följa upp styrsignaler, men verkställigheten styrs i de aktiviteter som genomförs.



Figur: Schematisk bild av styrsystemet kopplat till beslutsnivåer och ansvarsutkrävande.

Verksamhetens grunduppdrag

Regionfullmäktige ansvarar via styrelse och nämnder för att planera och tillhandahålla den välfärd som enligt lag ska erbjudas invånarna. All verksamhet ska bedrivas enligt de lagar, författningar och regelverk som gäller på respektive område. Det är alla chefers och medarbetares ansvar att följa gällande lagar, regelverk och upprättade rutiner i det dagliga arbetet. För att stödja och underlätta efterlevnaden har regionen ett ledningssystem, där styrande information av betydelse för kvalitet och säkra arbetsformer publiceras och hålls aktuell. Alla chefer och medarbetare har tillgång till systemet.

Regionens styrprocess

PLANERING

Önskad inriktning och utveckling av verksamheten

Syfte: Planeringsprocessens syfte är att identifiera utmaningar, behov och omvärldsförhållanden som behöver beaktas i planeringsarbetet, och utifrån dessa visa på inriktning och utvecklingsbehov.

På basis av senast tillgängliga utfall (årsredovisning) och omvärldsspaning sammanställs ett planeringsunderlag (behovsbeskrivning, utmaningar och regionövergripande budgetförutsättningar) som information och faktaunderlag till processen att arbeta fram inriktning i regionplan och budget. Regionstyrelsen bereder förslag till plan och budget med nämnder och förvaltningar. Fullmäktige fastställer sedan regionplanen med mål, inriktning, uppdrag och ekonomiska ramar och ger regionstyrelse och driftsnämnder i uppdrag att verkställa planens innehåll.

Avsikten med signalerna i regionplanen är främst att visa på den utveckling och förändring som fullmäktige vill åstadkomma och skapa förutsättningar för att genomföra, inte att beskriva och redogöra för allt i det samlade uppdraget. För en heltäckande bild av Region Västmanlands ansvar, se [arbetsordning för regionfullmäktige](#) och [reglemente för styrelse](#) och nämnder².

Motsvarande arbete med att identifiera behov och utmaningar sker också på övriga beslutsnivåer, till exempel styrelse-/nämndnivå tillsammans med respektive förvaltning, och informationen utväxlas och bearbetas i dialoger som äger rum mellan de olika nivåerna.

God ekonomisk hushållning

Fullmäktige ska enligt kommunallagen fastställa mål för god ekonomisk hushållning samt årligen upprätta en budget där intäkterna överstiger kostnaderna. Fullmäktige har också att årligen fastställa skattesatsen för nästkommande år. Det är även fullmäktige som fastställer avgiftsnivåer gentemot invånare.

God ekonomisk hushållning skapas genom att verksamheten drivs på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt med en stabil finansiering som grund. God ekonomisk hushållning är en förutsättning för att även i framtiden ge regioninvånarna en god hälso- och sjukvård, kollektivtrafik samt regional utveckling. Regionens samlade intäkter sätter gränsen för hur stora kostnaderna kan tillåtas vara. Ur ett finansiellt perspektiv innebär god ekonomisk hushållning att balanskravsresultatet ska vara större än vad som enbart krävs enligt lagen. För att klara kommande investeringar, återbetala lån, pensionsåtagande och inte skjuta kostnader till kommande generationer måste budgeterade resultatmål uppnås. Utöver detta krävs resursutrymme för

² Varje nämnd har ett eget reglemente som finns publicerat och åtkomligt i regionens ledningssystem.

Regionens styrprocess

att klara morgondagens utmaningar, oförutsedda händelser (till exempel pandemier, inflationsökningar), framtida förändringsarbete samt olika projekt och satsningar.

Budgetering

Regionfullmäktige har fastställt [riktlinje för god ekonomisk hushållning](#) som är utgångspunkten när budgeten ska upprättas.

Resursberäkning: Utifrån aktuell skattesats och SKR:s skatteunderlagsprognos beräknas förväntade skatteintäkter och generella statsbidrag för de kommande tre åren. Även övriga intäkter beräknas liksom förväntade kostnader med utgångspunkt i SKRs bedömda kostnadsutveckling, LPIK (exklusive läkemedel). Pensionskostnaden baseras på prognos från KPA.

Resursfördelning mellan nämnder: Fördelning av de samlade resurserna mellan olika välfärdsområden sker via nämnder och förvaltningar. Fördelningen bygger på tidigare års ersättning kompletterat med eventuell uppräknings utifrån LPIK, befolkningsökning, verksamhetsförändring med mera.

Resursfördelning inom nämnder: Det är sedan nämnders och förvaltningars ansvar att fördela tilldelade resurser på bästa sätt för att utföra uppdraget inom den givna ramen så att balans mellan verksamhet och ekonomi uppnås. Ramarna ska också täcka kostnader för internhandel samt ökade driftkostnader kopplade till investeringar.

Investeringsram

En investeringsram beslutas utifrån verksamheternas investeringsbehov och finansiellt utrymme. Investeringsramen, projektens omfattning och nya satsningar måste anpassas till de driftskostnader som i slutänden är möjliga att finansiera. Prioritering av investeringar sker med utgångspunkt i beslutad investeringsriktlinje.

GENOMFÖRANDE

Styrelse och nämnder ansvarar för att fullmäktiges styrsignaler blir omhändertagna och verkställs. Med stöd av respektive förvaltningsorganisation, ansvarar de politiska driftsnämnderna för att både fullmäktiges och nämndens egna styrsignaler verkställs och att det samlade uppdraget (grunduppdraget) blir genomfört.

UPPFÖLJNING

Styrelse och nämnder följer kontinuerligt hur arbetet löper på via månads- och delårsrapportering. Den samlade återkopplingen på planeringen för hela året kommer i årsredovisningen, och resultaten används i planeringen av kommande verksamhetsår. Årsredovisningen bildar ett kunskapsunderlag i styrningen och ger återkoppling till fullmäktige och länets invånare om hur väl beslutade mål och uppdrag inom både verksamhet och ekonomi utförts.

Regionens styrprocess

Syftet är att följa upp hur uppdrag och åtgärder verkställs med avseende på mål, planerade aktiviteter och ekonomiska ramar. Det är också att oavbrutet följa utvecklingen för att tidigt upptäcka avvikelser från förväntat utfall, analysera orsaker och föreslå åtgärder. Ett resultat av uppföljningen är också att den bildar ett kunskaps- och beslutsunderlag till förbättringsarbete och fortsatt planering. Uppföljning sker på alla nivåer i organisationen.

Övergripande nivå: Styrelsen rapporterar till fullmäktige i två delårsrapporter och en årsredovisning. Delårsrapporterna innehåller dels en beskrivning av arbetet för att nå målen och åtgärder som behöver vidtas, dels en ekonomisk helårsprognos. Årets första delårsrapport till fullmäktige är främst fokuserad på ekonomi och medarbetarperspektiven, medan delårsrapport 2 innehåller en fullständig rapportering enligt regelverken. Delårsrapport 2 liksom årsredovisning granskas av revisorer.

Lokal nivå: På samma sätt som styrelsen följer upp och rapporterar till fullmäktige följer förvaltningarna upp och rapporterar till styrelse eller nämnd. Inom förvaltningen sker uppföljning och rapportering till närmast överordnad chef.

Uppsiktsplikt: Regionen har, i sin roll som befolkningsföreträdare och finansiär, uppföljningskrav och regionstyrelsen har uppsiktsplikt enligt kommunallagen (6 kap 1 §) avseende all verksamhet oavsett driftsform, alltså såväl upphandlad verksamhet som verksamhet som drivs i egen regi.

Internkontroll

För att säkra efterlevnad av lagar och regelverk samt minimera risker i verksamheten ska alla förvaltningar och nämnder göra en riskanalys och upprätta en intern kontrollplan som arbetas in i förvaltnings-/verksamhetsplan. Den interna kontrollplanen följs upp och återspeglaras i samband med delårsrapport 2.

METOD FÖR STYRNING

Metoden som används för att styra systemet och omsätta den politiska viljan till handling är målstyrning kompletterad med specifika uppdrag som riktas till styrelser och nämnder.

Nedan beskrivs de steg som ingår i processen och som bildar Region Västmanlands modell.

Beslutsnivå/ansvarsområde Dokument	Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 4	Steg 5
Regionfullmäktige, koncern Regionplan	Vision	Mål + indikatorer	Uppdrag	-	Mätning och uppföljning
Regionstyrelse/nämnd, förvaltning Förvaltningsplan		Mål + indikatorer	Uppdrag	Aktivitet/ förändring	Mätning och uppföljning
Drift, verksamhet Verksamhetsplan		Mål + indikatorer	Uppdrag	Aktivitet/ förändring	Mätning och uppföljning

Figur: Grafisk bild över Region Västmanlands styrmodell som visar hur mål- och uppdragsstyrning tillämpas och hur styrkedjan löper mellan de tre beslutsnivåerna.

Regionens styrprocess

Grundtanken är att fullmäktige samt styrelse och nämnder – ansvariga politiska organ – med start i regionens vision (steg 1) uttrycker vad som ska uppnås och utvecklas med hjälp av mål och uppdrag (steg 2 och 3), och förvaltningar och verksamheter som ska genomföra detta redovisar planerat genomförande med hjälp av mål och aktiviteter/förändringsinsatser (steg 4) och slutligen hur genomförandet har utfallit, vilket resultat det blev (steg 5).

Målen (2) som används formuleras i olika perspektiv för att säkerställa viktiga dimensioner och balans i styrningen. Perspektiven – invånare, tjänst/process, medarbetare, ekonomi – används genomgående i styrkedjans samtliga delar (nämnd, förvaltning, verksamhet).

Processen bygger på att involverade aktörer kommunicerar med varandra om uppdraget. Dialog är betydelsefullt för förståelse och acceptans av såväl styrsignaler som förslag till åtgärder/förändring, och därmed också verkställighet och genomförande; att styrningen faktiskt fungerar och leder till önskat resultat.

Arbetssätt avgör resultat

I steg 2 ovan beskrivs att mål och indikatorer används i styrningen. Eftersom det är arbetssätt och tjänsteutformning som avgör vilket resultat som nås, behöver processerna och förändringar i dessa kunna mätas för att sedan kopplas till resultaten.



Ett *mål* kan definieras som "ett framtida önskvärt tillstånd". Mål ska hjälpa organisationen att peka ut en önskad riktning och ambition. För att påvisa måluppfyllelse används en eller flera indikatorer. En *indikator* är ett mått eller värde som ger information om nivå eller förändring av hela eller en del av målet.

På fullmäktigenivå formuleras mål för att beskriva det resultat som ska uppnås för invånaren och den man är till för. De ska utgå från syftet, beskriva vilka effekter som ska uppnås och vara långsiktiga.

På nämndnivå är principen densamma, men kopplat till nämnds och förvaltnings ansvarsområde och med större fokus på processer och arbetssätt som påverkar resultatet. Mål och indikatorer som gäller genomförandet kan används för att mäta och be-

Regionens styrprocess

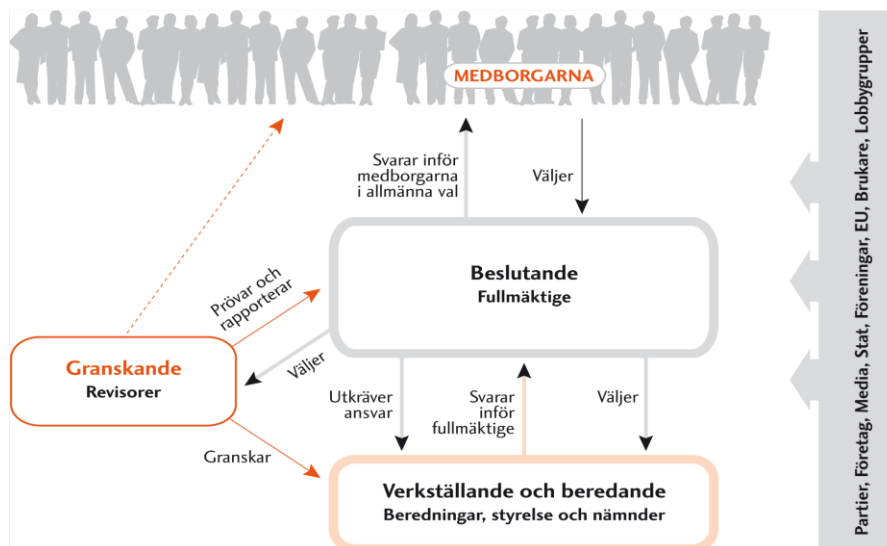
skriva processernas förmåga och formuleras i ett kortare perspektiv och mer avgränsat jämfört med mål för resultatet. De knyts till det som behöver mätas och följas utifrån förändringsinitiativ och utvecklingsbehov.

Varje beslutsnivå kan bygga på med egna mål, indikatorer och uppdrag utifrån de styr-/förändringsbehov som finns.

ANSVARSPRÖVNING

Regionen är en politiskt styrd organisation. Uppdrag och ansvar är omfattande. Ansvar och ansvarstagande, tydlighet och transparens är centralt för rättssäkerhet, förtroende och legitimitet. Det måste vara möjligt för medborgaren att få veta vad som beslutats och uträttas, vilka resultat och effekter det blir och vem eller vilka som är ansvariga. Det är en grundsten i den lokala demokratin och en förutsättning för ansvarsutkrävande från medborgarnas sida.

Kort uttryckt kan man säga att medborgarnas ansvarsprövning av de förtroendevalda sker i samband med de allmänna valen vart fjärde år. Mellan valen prövar fullmäktige årligen ansvarstagandet i styrelse, nämnder och beredningar. Det är den politiska organisationen med de förtroendevalda som prövas, inte de anställda. Ansvarsprövningen gäller hur styrelse och nämnder, bolag och förbund har förvaltat och genomfört verksamheten utifrån fullmäktiges mål, beslut och förutsättningar. Till sin hjälp med granskningen har fullmäktige revisorer. Den årliga revisionsgranskningen behandlas av fullmäktige samtidigt med årsredovisningen, vanligtvis i april.



Figur: Grafisk bild över fullmäktiges ansvarsprövning

INTERN REFERENS

Fastställt av regionstyrelsen 2023-06-14. RV230345.