

# Utvärdering av Region Jämtland Härjedalens styrmodell

Beslutad 2022-08-xx

## Bakgrund

Regionstyrelsen beslutade den 1 juni 2022, § 109, att ge regiondirektören i uppdrag att till regionstyrelsens möte i augusti utvärdera nuvarande styrmodell och efter valet föreslå direktiv för översyn av Region Jämtland Härjedalens styrmodell.

Region Jämtland Härjedalens styrmodell ska säkerställa en styrning som bidrar till en verksamhet med god kvalitet, som är kostnadseffektiv och i enlighet med god ekonomisk hushållning. Styrmodellen ska säkra nedbrytning från vision, strategier och ekonomiska ramar på politisk nivå till genomförande och resultat samt uppföljning i verksamheten.

Processen för planering, budget och uppföljning är under ständig utveckling där flera åtgärder i syfte att förbättra processen genomförts löpande. Det innebär också att styrmodellen ses över kontinuerligt för att hållas aktuell och vara anpassad efter organisationens behov och förutsättningar. Nuvarande styrmodell bygger ursprungligen på den modell som togs fram 2012 och den senaste revideringen gjordes av regionfullmäktige i oktober 2021, § 123. (RS/101/2015). De revideringar som gjorts av styrmodellen senaste åren har fokuserat mycket på anpassningar för en tydligare styrkedja.

Trots de anpassningar som gjorts i styrmodellen finns fortsatta behov att göra förbättringar som kan bidra till en ökad kvalitet i verksamheten, en ännu tydligare styrning och uppföljning och en bättre måluppfyllelse.

Föreliggande utvärdering fokuserar på de politiska processerna även om det också finns vissa referenser till förvaltningsorganisationen.

Utvärdering styrmodell  
2022-08-24 Dnr RS/342/2022

Handläggare  
Sandra Hedman  
Sekretariatet

Region Jämtland Härjedalen  
Box 654, 831 27 Östersund  
[www.regionjh.se](http://www.regionjh.se)

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| BAKGRUND.....                  | 1  |
| 1. NUVARANDE STYRMODELL .....  | 3  |
| 1.1. Stöddokument .....        | 4  |
| 1.2. Tidigare översyner.....   | 4  |
| 2. UTVÄRDERING .....           | 6  |
| 2.1. Granskningar .....        | 6  |
| 2.2. Ansvarsprövning 2021..... | 9  |
| 3. OMVÄRLDSBEVAKNING .....     | 9  |
| 4. SAMMANFATTANDE ANALYS ..... | 10 |

# 1. Nuvarande styrmodell

I dokumentet *Region Jämtland Härjedalens styrmodell* (Dnr RS/101/2015) finns regionens styrmodell beskriven. Styrmodellen är utgångspunkt för styrningen på alla organisatoriska nivåer. De är också utgångspunkt för den dokumentstruktur som finns för styrande och redovisande dokument i enlighet med Region Jämtland Härjedalens riktlinje för politiska styrdokument.

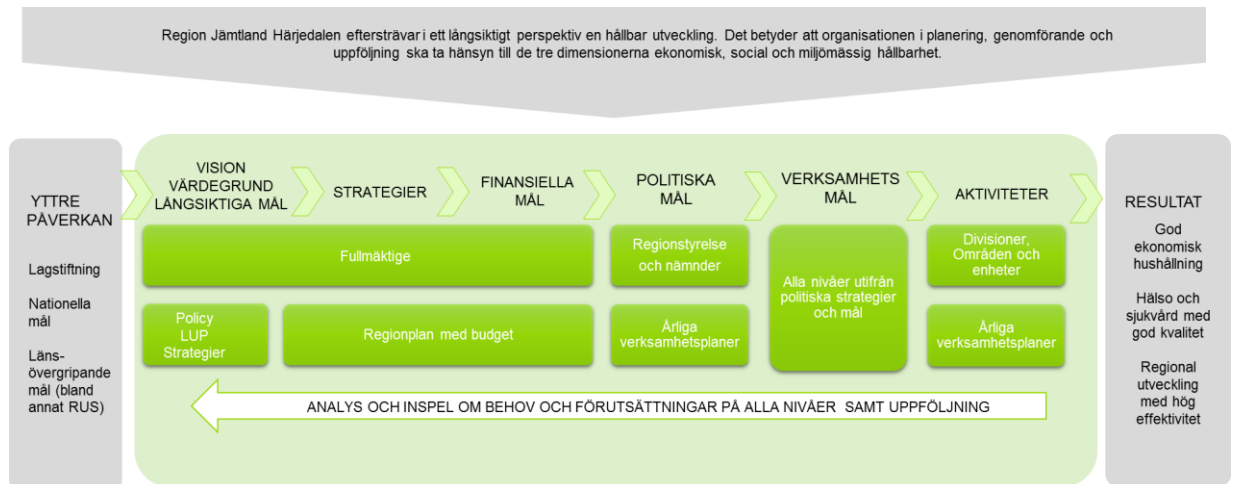
Med styrmodell menas att det finns en enhetlig och systematisk struktur för hur Region Jämtland Härjedalen verksamhet ska planeras, styras och följas upp. Syftet är att säkerställa nedbrytning från inriktning, mål och ekonomiska ramar på politisk nivå till genomförande och resultat samt uppföljning i verksamheten. Nu gällande styrmodell bygger ursprungligen på den modell som togs fram 2012 men har under åren kontinuerligt setts över och anpassats.

Region Jämtland Härjedalens styrmodell har sin utgångspunkt i yttre faktorer såsom lagstiftning, nationella och internationella beslut och överenskommelser samt medborgarnas krav och önskemål. Det handlar också om ekonomiska ramar, statistik, forskningsresultat och analys av organisationens ekonomiska resultat och måluppfyllelse. Målet är att klara Region Jämtland Härjedalens övergripande uppdrag och samtidigt upprätthålla en god ekonomisk hushållning genom att bedriva kostnadseffektiv verksamhet av god kvalitet.

En viktig del i styrmodellen är bestämmelser för hur och när mål och aktiviteter ska utformas, fastställas och följas upp samt på vilka nivåer dessa skapas. Vidare vilka styrdokument som ska finnas i organisationen.

Regionplanen med budget är det övergripande styrdokumentet för samtlig verksamhet inom Region Jämtland Härjedalen och ska avspeglas i de styrdokument som skapas på lägre nivåer i organisationen. Men Region Jämtland Härjedalen måste i sin styrning också förhålla sig till länsövergripande och regionala styrdokument. Dessa övergripande dokument sträcker sig ofta över en längre tid än regionplanens tre år. Inom det regionala utvecklingsområdet ska det exempelvis tas fram en Regionala utvecklingsstrategi, Trafikförsörjningsprogrammet och en Kulturplan. Inom hälso- och sjukvården finns exempelvis en övergripande Folkhälsopolicy och en regional plan för patientsäkerhet. Utifrån dessa styrdokument sätts prioriteringar och budget för kommande tre år i regionplanen.

På politisk nivå upprättas också riktlinjer och regler. De sätter gränser och ger stöd för hur arbetsuppgifter ska utföras. Region Jämtland Härjedalen har ett ledningssystem. Där framgår regionens övergripande "ramverk" med lagar och styrdokument som alla verksamheter har att förhålla sig till. Styrmodellen illustreras genom nedanstående figur.

**Figur 1: Region Jämtland Härjedalens styrmodell**

## 1.1. Stöddokument

Relevanta stöddokument kopplat till Region Jämtland Härjedalens styrmodell är:

- Arbetsordning och reglementen för politiska organ (RS/452/2022)
- Riktlinje för politiska styrdokument (RS/1060/2018)
- Regler för ärendeberedning och dokumenthantering (RS/487/2015)
- Regler för regionstyrelsens uppsiktsplikt (RS/2324/2016)
- Reglemente för Internkontroll i Region Jämtland Härjedalen (RS/598/2018)
- Mall för Policy och Riktlinjer för upprättande av policy (LS/1595/2012)
- Mall för långsiktiga utvecklingsplaner (RS/406/2015)
- Förvaltningsorganisation från 1 januari 2023 (RS/287/2022)

## 1.2. Tidigare översyner

Processen för planering, budget och uppföljning är under ständig utveckling där flera åtgärder i syfte att förbättra processen genomförs löpande. Det innebär också att styrmodellen ses över kontinuerligt. Den behöver hållas aktuell och vara anpassad efter organisationens behov och förutsättningar.

Nedan redovisas de förändringar som genomförts vid de senaste revideringarna:

### ***Regionfullmäktige 2021-10-10 § 123***

Den revidering som gjordes av styrmodellen under hösten 2021 beaktade bland annat den revisionsgranskning som genomförts under hösten 2020 om Region Jämtland Härjedalens målstyrning (RS/782/2020).

Åtgärder som genomfördes i revideringen:

- I dokumentet Regionplan och budget tydliggjordes att samtliga fyra strategier i regionplanen ska leda till god ekonomisk hushållning och effektivitet.
- I samma dokument infördes också för varje strategi ett antal indikatorer samt i förekommande fall mätbara mål. Syftet med indikatorerna är att följa hur ett antal prioriterade områden utvecklas. Indikatorerna ska visa på en viss riktning och säga något om samhällsutvecklingen utifrån ett medborgar- och brukarperspektiv. I styrmodellen finns ett avsnitt som beskriver syftet med indikatorerna.
- I bilden över styrmodellen förtydligades att regionplan ska innehålla finansiella mål och att verksamhetsmål, oavsett nivå, måste ha en koppling till övergripande politiska inriktningar.
- Vidare förtydligades det att hänsyn behöver tas till ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet i arbetet med samtliga strategier för att uppnå en hållbar utveckling i ett långsiktigt perspektiv.

### ***Regionfullmäktige 2020-06-17 § 60***

Den revidering som gjordes i juni 2020 genomfördes utifrån beslut av fullmäktige i februari 2018, § 29, om ett uppdrag att se över reglerna för styrmodellen utifrån den nya politiska organisationen.

Arbetet med revidering av styrmodellen utgick bland annat från det då pågående arbete med resultatförbättrande åtgärder. Det gjordes också workshops i ledningsgrupper för att identifiera förbättringsområden med nuvarande arbetssätt.

Under 2019 infördes också Stratsys, ett administrativt IT-stöd för planering och uppföljning. Det ursprungliga syftet med Stratsys var att förenkla arbetet och skapa förutsättningar för en tydligare styrkedja. Systemet användes skarpt för första gången i samband med uppföljning per augusti och per helår 2019 samt för planering 2020 och uppföljning per april 2020. Många lärdomar togs under införandet som också delvis innebar justeringar i styrmodellen.

Åtgärder som genomfördes i revideringen:

- Dokumentet om styrmodellen omarbetades i syfte att tydligare beskriva hur Region Jämtland Härjedalen ska arbeta med ledning och styrning, på alla nivåer och hur budgetarbetet, målformulering och uppföljning bättre ska höra ihop.
- En ny bild över styrmodellen togs fram. Den tidigare bilden som triangel ersattes av en bild på en horisontell styrkedja.
- Det förtydligades också att arbetet med övergripande mål och budget skulle kännetecknas av hög delaktighet från regionstyrelse och nämnder samt av

förvaltningsområdena. Processen för arbetet skulle vara tydlig och utgå från omvärldsanalys, behov, ekonomi och måluppföljning. Förarbeten på områdesnivå skulle inkludera all verksamhet.

- I styrmodellen förtydligades att Region Jämtland Härjedalen i planering, genomförande och uppföljning skulle ta hänsyn till de tre dimensionerna ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Agenda 2030 med dess 17 globala mål för hållbar utveckling är ett viktigt verktyg i arbetet. Även Jämställdhet och jämlikhet, Miljö och Barnens rättigheter är viktiga områden. Utifrån Region Jämtland Härjedalens roll som samisk förvaltningsmyndighet skulle även det samiska perspektivet beaktas.

### ***Regionfullmäktige 2020-02-12 § 16***

Behovet av en reviderad styrmodell i början på 2020 utgick från de då pågående arbetena om resultatförbättrande åtgärder och ekonomiska förutsättningar.

En övergripande tidplan för verksamhetsplanering upprättades.

Beslut togs också om att ordningen med att regionplan och finansplan förts ihop skulle vara permanent. Det beslutades också att beslut om regionplan skulle tas i oktober.

## **2. Utvärdering**

### **2.1. Granskningar**

Förutom i den årliga ansvarsprövningen har revisorerna genomfört ett antal andra granskningar med koppling till styrmodellen. Nedan beskrivs några av dessa.

#### ***Granskning av ekonomistyrning med fokus på budgetprocessen och resursfördelning våren 2022***

Under 2021 genomförde revisionerna en granskning av ekonomistyrning med fokus på budgetprocessen och resursfördelningen (RS/100/2022, och HSN/147/2022).

Revisorerna ansåg att det finns tydliga regler och riktlinjer för den regionövergripande mål- och budgetprocessen och att dessa har följts i arbetet med regionplan och budget 2022-2024. Men att det däremot finns behov av att utveckla processen på olika nivåer inom hälso- och sjukvårdsnämndens verksamheter.

Regionstyrelsen fastställde ett svar på sitt möte den 4 maj 2022, § 91. I svaret angav regionstyrelsen bland annat att de delade revisorernas synpunkter om att beslutsgången och kommunikationen i budgetprocessen är något som kan

utvecklas. Till budgetprocess och beredning inför planperioden 2023-2025 har samtliga verksamheter ombetts specificera sina behov och sina kostnader för att bidra till transparens och tydlighet i vad budgeten innehåller och beräknas räcka till.

Även hälso- och sjukvårdsnämnden delade många av revisorernas synpunkter. I sitt svar som fastställdes på nämndens möte den 30 maj § 66 gav de en beskrivning av påbörjade förbättringsarbeten, b.la: utveckling av produktionsstyrning, integration mellan ekonomi och personalsystem samt ett första steg mot direkt koppling mot normtal vid budgetfördelning.

### ***Granskning av investeringsprocessen (hösten 2021)***

Under 2021 genomfördes en granskning av Region Jämtland Härjedalens investeringsprocess (RS/804/2021 och HSN/1815/2021). Revisorernas sammanfattande bedömning var att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden inte fullt ut har säkerställt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av investeringsprocessen. Revisorerna föreslog bland annat att regionstyrelsen skulle införa en mer långsiktig planeringshorisont för investeringar.

I regionstyrelsens svar som fastställdes på styrelsens sammanträde den 30 mars, § 50, delade regionstyrelsen uppfattningen om att det är viktigt med en tydlig och enhetlig process för hur regionen hanterar sina investeringar. Regionstyrelsen såg ett behov av att uppdatera befintliga regler med en kronologisk processbeskrivning. För att hålla ihop alla delar bör tidsplan och process för investeringar inkluderas i det arbetet.

Hälso- och sjukvårdsnämnden instämde också i revisorernas förslag om att det finns behov av att arbeta mer långsiktigt med investeringar. Nämnden beskrev att den hade för avsikt att utöka den verksamhetsmässiga planeringshorisonten för sina investeringar från 3 år till minst 5 år. Genom att involvera verksamhetsansvariga, ekonomer och regionledning för att identifiera behov på längre sikt är det möjligt att blicka framåt och fånga upp viktiga strategiska frågor. Hälso- och sjukvårdsnämndens svar behandlades den 16 mars 2022, § 34.

### ***Granskning av målstyrning hösten 2020***

Under hösten 2020 genomfördes en granskning om Region Jämtland Härjedalens målstyrning (RS/782/2020). I granskningsrapporten framfördes bland annat följande:

- Regionplanen innehåller för få mätbara mål och att de mål som finns borde höra samman med god ekonomisk hushållning.
- Regionplanen saknar rubricering om finansiella mål och att det inte tydligt framgår vilka mål för god ekonomisk hushållning som ska kategoriseras som finansiella.



- Förekomsten av mätbara resultatmål är på en otillfredsställande låg nivå inom regionala utvecklingsnämnden och regionstyrelsen.

I svaret som regionstyrelsen behandlade på sitt sammanträde den 24 mars 2021, § 50, angavs bland annat att det i styrmodellen måste tydliggöras hur de finansiella målen presenteras, hur prioriteringar på övergripande nivå kan tydliggöras och hur måluppfyllelsen kan summeras bättre och bättre metoder för att kvalitetssäkra mål och mätetal. Som beskrivits enligt ovan gjordes en revidering av styrmodellen i samband med denna granskning.

### ***Granskning av roller, ansvar och befogenheter våren 2022***

Under våren 2022 genomfördes en granskning av roller, ansvar och befogenheter (RS/224/2022). Syftet var att granska om roller och ansvarsfördelning mellan styrelsen och nämnderna är tydliga, dels om regleringen av ansvar, befogenheter och inbördes förhållanden mellan regiondirektören och förvaltningsområdescheferna är tydliga.

Revisorernas samlade bedömning var att det finns en otydlighet kring roller och ansvarsfördelning. Revisorerna ansåg att otydligheten till stor del handlar om vilket politiskt organ som har det samlade ansvaret för hälso- och sjukvården. De ansåg att oklarheten finns i reglementena men förstärks av hur övriga regelverk är formulerade samt av hur ärendena i praktiken hanteras.

I svaret som fastställdes av regionstyrelsen den 1 juni 2022, § 121, angavs bland annat att regionstyrelsen anser att det finns skäl att i utvecklingsarbetet också genomföra en översyn av nuvarande styrmodell i syfte att skapa bättre förutsättningar för regionen att styra mot uppsatta mål och tydliggöra styrelsens och nämndernas ansvar i styrningen.

### ***Granskning av intern kontroll***

Revisorerna har vid ett antal tillfällen granskat Region Jämtland Härjedalens arbete med intern kontroll och har ansett att arbetet med internkontrollen inte är fullt tillfredsställande. Bland annat genomfördes en granskning under hösten 2020 (RS/653/2020).

Regionstyrelsen och nämnderna har delat revisorernas synpunkter om att det finns förbättringsområden och arbete med att förbättra arbetssätt har pågått. Men regionstyrelsens verksamhet har på många håll varit hårt drabbad av coronapandemin och de personella resurserna som tidigare varit avsatta för att hålla ihop internkontrollarbetet har blivit ålagda andra mer prioriterade arbetsuppgifter. Strax innan pandemin slog till pågick ett uppstartsprojekt i syfte att införa internkontroll i det administrativa verktyget Stratsys för att på så sätt

implementera ett systematiskt arbetssätt med att skapa och följa upp risker och åtgärder. Detta projekt är inte färdigställt.

Internkontrollplaner har nu fastställts för 2022, både för regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden. Men det finns ett fortsatt behov av att utveckla arbetet. Bland annat behöver bedömning av risker standardiseras samt behöver internkontrollen tydligare kopplas ihop med verksamhetsplaneringen.

## 2.2. Ansvarsprövning 2021

Den 12 april 2022 lämnade Region Jämtland Härjedalens revisorer in revisionsberättelse för år 2021 och revisorernas redogörelse för 2021 till regionfullmäktige (RS/53/2022).

Vad gäller regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden gjorde revisorerna två ställningstaganden i ansvarsprövningen och lämnade in två revisionsberättelser för respektive organ. Men samtliga revisorer riktade anmärkning mot regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden för bristande styrning och ledning samt bristande måluppfyllelse. Revisorerna bedömde också att den interna kontrollen inte är tillräcklig utifrån att riskanalys ej upprättats och internkontrollplanen ej tagits fram.

I fullmäktiges presidiums motivering, som sedan låg till grund för fullmäktiges beslut, framgick att de delvis hade förståelse för pandemins påverkan på måluppfyllelsen, både vad gäller regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden. Men de ansåg också att det finns utvecklingsområden i vad och hur ofta olika mål redovisas. Presidiet ansåg att om styrelsen och nämnden under året inte ser möjlighet att uppnå fastställda mål måste det anmälas till fullmäktige. Styrelsen och nämnderna bör även väcka ärende för att ändra målsättningar, uppdrag och prioriteringar där ej påverkansbara yttre faktorer minskar förmågan att nå uppsatta mål.

Presidiet såg positivt på de åtgärder som trots pandemin har genomförts för att bidra till regionen som en attraktiv arbetsgivare och en kompetensförsörjning som möter verksamhetens behov. Men att arbetet med att ta fram tydligare planer och mål för kompetensförsörjningen bör vara prioriterade områden. Presidiet delade till stor del revisorernas bedömning att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden inte haft en fullt tillfredsställande internkontroll.

## 3. Omvärldsbevakning

I arbetet med att utveckla Region Jämtland Härjedalens styrmodell görs också olika typer av omvärldsbevakning. Nedan ges några exempel på det.

Region Jämtland Härjedalen har tagit del av andra regioners styrmodeller och deras planerings- och uppföljningsdokument. Det i syfte att se vilka olika målnivåer som finns och hur de följs upp och redovisas. Region Blekinge, Region Västernorrland, Region Skåne och

Region Kalmar är exempel på regioner som arbetat med att utveckla sina modeller. Även Östersunds kommun har utvecklat en ny styrmodell som infördes 2020.

SKR har tagit fram material för att ge stöd och inspiration till regioner och kommuner för att utveckla sin styrning och uppföljning. Region Jämtland Härjedalen har bland annat tagit del av dokumentet *SKR:s Guide för planering, uppföljning/analys och åtgärder i kommunövergripande styrning*<sup>1</sup>. Den innehåller bland annat en checklista med frågor som kan ställas för att avgöra hur tydliga övergripande mål är.

I Region Jämtland Härjedalens styrmodell ska det i planering, genomförande och uppföljning tas hänsyn till de tre dimensionerna ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet. Agenda 2030 med dess 17 globala mål för hållbar utveckling är ett viktigt verktyg i arbetet. I hållbarhetsperspektivet inkluderas också Jämställdhet och jämlikhet, Miljö och Barnens rättigheter och det samiska perspektivet. SIS (Svenska institutet för standarder) har tagit fram en vägledning om *Styrning och ledning för hållbar utveckling i kommuner och regioner – Vägledning för genomförandet av FN:s Agenda 2030 för hållbar utveckling* (SS 854000:2021).<sup>2</sup> Den skriften finns med i påbörjat arbete med att utveckla regionens arbete med hållbarhetsfrågorna.

Region Jämtland Härjedalens arbete med kunskapsstyrning behöver inkluderas i övergripande planerings- och uppföljningsprocess. Skriften *Vägledning för prioriteringar i en behovsstyrd hälso- och sjukvård för god och jämlik hälsa i hela befolkningen*<sup>3</sup> har tagits fram i ett samarbete mellan Nätverken Demokrati Uppdrag Hälsa och Prioriteringscentrum vid Linköpings universitet. I utvecklingsarbetet har representanter från regionerna Västerbotten, Västernorrland, Jämtland-Härjedalen och Blekinge deltagit. Målgrupper för vägledningen är tjänstepersoner och förtroendevalda vars uppgift är att ta fram underlag, föra diskussion om prioriteringar, fatta beslut, och fördela resurser inom hälso- och sjukvård.

## 4. Sammanfattande analys

Utifrån ovan kan det konstateras att Region Jämtland Härjedalen arbetar löpande med att förbättra och justera regionens styrmodell. I det arbetet har det gjorts många förändringar som bidragit till utveckling och nya effektiva arbetssätt. Men samtidigt finns behov av fortsatta förbättringar och justeringar för att tydliggöra styrningen ytterligare och därmed bidra till högre kvalitet i verksamheten, bättre måluppfyllelse och en god ekonomisk hushållning.

Det dokument som beskriver Region Jämtland Härjedalens styrmodell och tillhörande rutiner innebär att det finns bestämmelser för hur arbetet med planering, budget och uppföljning ska genomföras. Men det som märks i granskningar och interna uppföljningar är att modellen fortfarande inte är implementerad fullt ut på alla nivåer i organisationen och

---

<sup>1</sup> <https://edokmeetings.stockholm.se/welcome-sv/namnder-styrelser/kommunstyrelsen/mote-2020-08-19/agenda/bilaga-1-styrning-och-ledning-for-hallbar-utveckling-i-kommuner-och-regioner-vagledning-for-genomforandet-av-fns-agenda-2030-for-hallbar-utvecklingpdf?downloadMode=open>

<sup>2</sup> <https://www.sis.se/api/document/get/80031232>

<sup>3</sup> <https://liu.se/nyhet/vagledande-skrift-vid-prioriteringar-i-halso--och-sjukvard>

att ansvar och roller i processerna fortfarande är otydliga. Det gör också att följsamheten till fattade beslut och övergripande mål inte heller är helt tillfredsställande. Inte heller arbetet med att tydliggöra målnivåer och använda mer SMARTA mål<sup>4</sup> med tydligare koppling till verksamhetens kärnprocesser och prioriterade områden har fullbordats. Inom dessa områden behövs därför fortsatt utvecklingsarbete och utbildningsinsatser, såväl inom styrelse och nämnder som inom verksamheten. För att få ihop en helhet är också arbetet med de administrativa stödsystemen med koppling till styrmodellen viktiga delar.

Under mandatperioden har ansvarsförhållandena mellan framför allt hälso- och sjukvårdsnämnden och regionstyrelsen diskuterats. I arbetet med de politiska organens reglementen inför den nya politiska organisationen från 1 januari 2023 har flera skrivningar om de politiska organens uppdrag därför förtydligats. En lärdom inför kommande mandatperiod är att genomföra dialoger mellan förtroendevalda i nämnder och styrelse och mellan förtroendevalda och regionledning om vad skrivningarna i reglementena faktiskt betyder. Inga sådana har hittills genomförts denna mandatperiod.

Genomförda granskningar och utvärderingar visar att det till viss del är otydligt hur fullmäktige genom regionplanen ska styra verksamheterna. Idag styr fullmäktige via breda strategier i regionplanen som sedan nämnder och styrelser omvandlar till mål/uppdrag. Nämnder och styrelse redovisar sedan vad de gjort i uppföljningar och bokslut. Detta arbetssätt har gett nämnderna och styrelsen mycket utrymme för egna tolkningar och det har varit svårt att summera fullmäktiges viljeinriktning på ett bra sätt. Även om det görs vissa förändringar inför 2023 begränsar detta arbetssätt till viss fullmäktiges möjlighet att tydligt peka på vad nämnder och styrelse ska göra.

Flera utvecklingsarbeten med koppling till styrmodellen pågår och fortsätter under hösten 2022. Det handlar bland annat om översyn av styrdokument, revidering av regiondirektörens instruktion, översyn av regler för organisationsförändringar, kunskapsstyrning, utveckling av arbetssätt för internkontroll och utveckling av hållbarhetsarbetet. Dessa processer är exempel på områden som behöver ingå i den övergripande planerings-, budget- och uppföljningsprocessen.

Utifrån ovan kan sammanfattningsvis konstateras att det finns behov av att regionstyrelsen ger regiondirektör i uppdrag att utarbeta direktiv för översyn av styrmodellen. Översynen bör resultera i åtgärdsförslag inför arbetet med verksamhetsplanering och budget 2024.

---

<sup>4</sup> SMARTA mål kännetecknas av att det är **S**pecifikt, **M**ätbart, **A**ccepterat, **R**ealistiskt och **T**idsbundet (Ledarna.se)