

PROJEKTiL

Direktiv för översyn av styrmodell

Sammanfattning/bakgrund

Den styrmodell som Region Jämtland Härjedalen arbetar utifrån just nu bygger ursprungligen på den modell som togs fram 2012. Styrmodellen finns beskriven i dokumentet Region Jämtland Härjedalens styrmodell (Dnr RS/101/2015). Den senaste revideringen gjordes av regionfullmäktige i oktober 2021, § 123.

Regionstyrelsen beslutade 1 juni 2022, § 109, att ge regiondirektören i uppdrag att till regionstyrelsens möte i augusti utvärdera styrmodellen och efter valet i september 2022 föreslå direktiv för översyn av Region Jämtland Härjedalens styrmodell. En rapport med en utvärdering upprättades till regionstyrelsens möte den 30 augusti 2022.

Utvärderingen visade att processen för planering, budget och uppföljning är under ständig utveckling där flera åtgärder genomförts i syfte att förbättra arbets sätt. Även det beslutade regelverket för styrmodellen har setts över löpande. Men utvärderingen visade att det finns behov av ytterligare justeringar. Bland annat är styrmodellen inte implementerad fullt ut på alla nivåer i organisationen. Arbetet med att tydliggöra målnivåer och formulera målen på ett bättre sätt har heller inte fullbordats vilket också påverkat följsamheten till fattade beslut och övergripande mål. För att få ihop en helhet är också arbetet med de administrativa stödsystemen med koppling till styrmodellen viktiga delar. Sammantaget föranleder detta en bredare översyn av styrmodellen. Det i syfte att skapa en tydlig modell för ledning och styrning. Målet är också att skapa förutsättningar för en planerings- och budgetprocess som håller över tid och som bidrar till högre kvalitet i verksamheten, bättre måluppfyllelse och en god ekonomisk hushållning.

Regiondirektören fick i uppdrag att till regionstyrelsens möte i december 2022 föreslå direktiv för översyn av Region Jämtland Härjedalens styrmodell. Översynen ska resultera i förslag på åtgärder.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING/BAKGRUND.....	2
1 GRUNDLÄGGANDE INFORMATION.....	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Idé.....	5
1.3 Syfte.....	5
1.4 Verksamhetsstrategi.....	5
2 MÅL.....	6
2.1 Effektmål.....	6
2.2 Kostnads- och nyttoanalys.....	6
2.3 Delmål.....	6
3 KRAV PÅ ÖVERSYNEN.....	9
3.1 Förutsättningar.....	9
3.2 Miljö.....	9
3.3 Avgränsningar.....	9
4 TIDPLAN.....	9
5 ÖVERGRIPANDE RISKER.....	10

Dokumenthantering

Ansvar	Roll	Namn
Ägare	Samordnare Verksamhetsplanering	Sandra Hedman
Informerar	Regiondirektör och Regionledning	Anders Byström
Beslutas	Regionstyrelsen	Regionstyrelsens ordförande

Referenser

Ref	Dokument ID	Dokument
1	RS/342:3/2022	Protokoll från regionstyrelsens sammanträde 2022-08-30 § 118
2	RS/342:4/2022	Rapport utvärdering styrmodell
3	RS/101:25/2015	Region Jämtland Härjedalens styrmodell (reviderad 2021-10-20)

Definitioner och förkortningar

Begrepp/förkortning	Förklaring
Styrmodell	I Region Jämtland Härjedalen arbetar förtroendevalda och medarbetare efter en gemensam styrmodell. Det betyder att det finns en enhetlig och systematisk struktur för hur Region Jämtland Härjedalen verksamhet ska planeras, styras och följas upp.
Stratsys	Ett administrativt IT-stöd med syfte att upprätthålla förutsättningar och stöd för tydlig styrning, kontroll och uppföljning av Region Jämtland Härjedalens samtliga verksamheter. Chefer på samtliga nivåer organisationen ska från och med 1 januari 2022 använda Stratsys för att arbeta med styrning och uppföljning av sina respektive verksamheter.
Tillitsbaserad styrning	Tillitsbaserad styrning är ett förhållningssätt med fokus på verksamhetens syfte och medborgarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer och säkerställa att medarbetaren kan, vill och vågar hjälpa medborgaren. Tilliten förutsätter tydliga ramar och mandat, inom vilka medarbetare och medborgare kan samarbeta relativt fritt och påverka arbetssätt och beslut.

Revisionshantering

Version	Datum	Summering av förändringar i förhållande till föregående version	Ändringar markerade (RS 2020-05-20 § 189)
1	2022-11-29		

1 Grundläggande information

1.1 Bakgrund

Utredningar visar att det fortfarande finns delar i Region Jämtland Härjedalens styrmodell som inte fungerar helt tillfredsställande och som föranleder en bredare översyn. Regionstyrelsen beslutade den 30 augusti 2022, § 118, att ge regiondirektören i uppdrag att till regionstyrelsens möte i december 2022 föreslå direktiv för översyn av Region Jämtland Härjedalens styrmodell. Översynen ska resultera i förslag på åtgärder.

1.2 Idé

En tydlig styrning och uppföljning av Region Jämtland Härjedalens verksamhet har en avgörande betydelse för organisationens utveckling och resultat. Genom att också beskriva hur olika styr- och ledningsprocesser i organisationen hör ihop skapas också en helhet som bidrar till trygghet och stabilitet i verksamheten.

De utvärderingar och granskningar som gjorts av ärenden med koppling till Region Jämtland Härjedalens ledning, styrning och uppföljning visar att det fortfarande finns brister i Region Jämtland Härjedalens styrmodell. Genom åren har det också gjorts ständiga justeringar i befintlig modell under innevarande planperioder som visserligen bidragit till förbättringar men som också i vissa avseenden inneburit en otydlighet i styrningen och svårigheter att förankra och implementera alla delar.

En bred översyn av styrmodellen med förslag på konkreta åtgärder kan bidra till att utveckla en styrmodell med tydligare koppling till Region Jämtland Härjedalens kärnverksamhet och de behov som finns för att utveckla verksamheten. Den modell och de arbetsätt som används för planering, budget och uppföljning behöver vara hållbara över tid. Därmed kan det också skapas en trygghet i att den planering och uppföljning som görs i verksamheten har en tydlig förankring till verksamhetens behov, förutsättningar, mål och budget på övergripande nivå.

1.3 Syfte

Syftet med översynen är att identifiera möjliga åtgärder och föreslå förändringar i Region Jämtland Härjedalens styrmodell.

1.4 Verksamhetsstrategi

Syftet med styrmodellen är att beskriva hur Region Jämtland Härjedalen arbetar med ledning, styrning, planering, budgetering, uppföljning och prognos. Styrmodellens struktur tar sin utgångspunkt i Region Jämtland Härjedalens vision och värdegrund. Målet är att klara Region Jämtland Härjedalens uppdrag och upprätthålla en god ekonomisk hushållning genom att bedriva kostnadseffektiv verksamhet av god kvalitet.

2 Mål

2.1 Effektmål

Målet är att utveckla en styrmodell som tydligt beskriver hur Region Jämtland Härjedalen ska ledas, styras, planeras och följas upp. Styrmodellen ska vara hållbar över tid och utgå från Region Jämtland Härjedalens övergripande vision samt ha en tydlig förankring i organisationens kärnverksamhet. Styrmodellen ska också ge ökade möjligheter till utveckling utifrån omvärldsläge och ändrade förutsättningar samt verksamhetens behov.

2.2 Kostnads- och nyttoanalys

En styrmodell med långsiktigt hållbar struktur och tydlig koppling till kärnverksamheten ger förbättrade möjligheter att utveckla verksamheterna och måluppfyllelsen samt tydliggöra ansvar och roller. Nyttan med att genomföra en översyn handlar därför om att skapa struktur och ramar som är hållbara över tid så att det finns utrymme att ständigt arbeta med förbättringar.

Vad avser kostnader för översynen på kort sikt handlar det framför allt om arbetstid för tjänstepersoner. Översynen förväntas inte innebära några andra övriga kostnader.

Regionledningen beslutade i september 2022 att tillsätta en särskild arbetsgrupp för planering och uppföljning. Ett av gruppens uppdrag är att hålla ihop arbetet med översynen.

2.3 Delmål

Följande delmål ska beaktas i översynen och i arbetet att utveckla en ny styrmodell.

1. Föreslå vilken kärnverksamhet, ledningsprocesser och stödprocesser som fullmäktiges övergripande mål ska kopplas emot.

Obligatoriska åtaganden för en region är Hälso- och sjukvård, Tandvård för barn och unga upp till 23 års ålder, Regionalt utvecklingsansvar, Regional och lokal kollektivtrafik. Regioner har därutöver möjlighet att bedriva vissa frivilliga uppgifter och Region Jämtland Härjedalen har exempelvis valt att bedriva Kultur- och Folkhögskoleverksamhet.

Dessa åtaganden är Region Jämtland Härjedalens kärnverksamhet och de har alla sina specifika lagar, nationella riktlinjer, återrapporteringskrav, med mera att förhålla sig till. Inom respektive åtagande finns även specifika krav och förväntningar att förhålla sig till för att uppnå god kvalitet med

medborgarna i fokus, olika horisontella perspektiv och att bidra till ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.

För att kärnverksamheten ska kunna utföras och utvecklas effektivt och med god kvalitet behövs även exempelvis medarbetare med rätt kompetens, ändamålsenliga fastigheter, IT-verktyg och informationskanaler. Verksamheterna behöver stöd från kompetenser inom dessa och andra områden för att verksamheten ska kunna utvecklas och leva upp till medborgarnas och politikens förväntningar.

Styrmodell och budget är exempel på ledningsprocesser som sätter ramar för ledning, styrning, planering och uppföljning.

Fullmäktiges övergripande mål behöver kopplas till kärnverksamhet, ledningsprocesser och stödprocesser för att skapa tydlighet och en hållbar struktur över tid som är oberoende av hur den politiska majoriteten ser ut.

2. Föreslå och tydliggöra hur mål utformas och beslutas på olika nivåer samt hur de fördelas för att fullgöra respektive verksamhets uppdrag och bidra till regionens utveckling.

Mål ska utgå från definierade behov och vilka resultat som ska uppnås. En annan viktig aspekt och framgångsfaktor som anges i skriften är att eftersträva hållbara, stabila mål som kan verka under många år. Ett tillitsbaserat förhållningssätt till styrning behöver synliggöras i styrmodellen och kopplas ihop med den plan som tas fram inom det området.

Det behöver fastställas på vilka organisatoriska nivåer det ska finnas mål och hur mål tas fram och formuleras. Begrepp som exempelvis övergripande mål, uppdrag, målvärde, mått, indikatorer och aktiviteter måste definieras och användas på ett konsekvent sätt.

Det behöver också vara tydligt hur de mål som beslutats i strategier, program eller planer, inom exempelvis regional utveckling, och som är styrande för verksamheten inkluderas i styrmodellen och i övergripande plandokument.

Mål som fördelas till verksamheten behöver vara relevanta att arbeta med utifrån det uppdrag respektive verksamhet har. Mål som handlar om att ge stöd till verksamheten och mål som avser hela koncernen ska med fördel finnas på övergripande nivå. Att begränsa antalet mål till två-tre politiskt bestämda mål inom respektive verksamhet gör det överblickbart och möjliggör effektiv styrning.

3. Föreslå struktur för arbetet med att beskriva behov och planeringsförutsättningar.

God ekonomisk hushållning ska genomsyra samtliga av regionens mål och strategier. Styrmodellen ska syfta till att uppnå en god och långsiktigt hållbar ekonomi. Finansiella mål i regionens planarbete ska bidra till att regionen håller sig inom de ekonomiska ramar som krävs för en sund ekonomi.

Förändrad styrmodell ska förenkla och tydliggöra vad Region Jämtland Härjedalen ska åstadkomma under planperioden och vilka utvecklingsbehov som finns. Samtliga mål går mot "god ekonomisk hushållning" i enlighet med nationella riktlinjer.

Stödverksamheterna tar fram relevanta underlag utifrån omvärldsbevakning, intern statistik och liknande. Kärnverksamheten använder detta som underlag för att göra inspel till kommande planperiod. Lednings- och stödprocesser använder också detta för inspel på en övergripande nivå.

Det behöver tas fram en tydlig ordning för hur regionledning och förtroendevalda ska kunna göra en prioritering bland behov gällande verksamhetsutveckling, investeringar med mera med syfte att skapa rätt nytta för organisationen, verkställa övergripande mål och nå en god ekonomisk hushållning. Portföljstyrning är en modell som kan tittas närmare på.

4. Föreslå tydlig tidsplan för de olika stegen i planerings-, budget- och uppföljningsarbetet.

Arbetet med att planera, följa upp och ta fram en budget sker i flera steg och är en lång process där många är delaktiga, såväl förtroendevalda som chefer och medarbetare. Det måste finnas ett tillgängligt årshjul som tydligt beskriver hur Region Jämtland Härjedalen ska arbeta med dessa delar under året. Beskrivningen ska innehålla tidsplan med tydliga ansvar och roller samt vara kopplad till den övergripande sammanträdesplaneringen. Tidsplanen ska kunna brytas ner på verksamhetsnivå för att tydliggöra vad respektive verksamhet ska leverera och när. Samtidigt behöver det i årshjulet även inkluderas hur verksamheternas behov av att förhålla sig till exempelvis nationella årshjul, att hantera under året uppkomna behov och att vara flexibila ska hanteras. Planeringsprocessen behöver även ha en långsiktig tidshorisont så att den sträcker sig längre än kommande år.

5. Föreslå vilka delprocesser som har koppling till de övergripande processerna om planering, budget, prognos och uppföljning.

Syftet med styrmodellen är att beskriva hur Region Jämtland Härjedalen arbetar med ledning och styrning utifrån de övergripande processerna om planering, budgetering, prognos och uppföljning. Men för att åstadkomma en tydlig och effektiv styrning av verksamheten behöver dokumentet som beskriver dessa övergripande processer kompletteras med stödprocesser och styrverktyg. Exempel på sådana är dokumentstyrning, internkontroll, ledningssystem och riskhantering. Genom att identifiera och beskriva hur

dessas hör ihop med de övergripande processerna skapas en helhet och en tydlighet som bidrar till trygghet och stabilitet i verksamheten.

Vidare behöver varje delprocess i sig, exempelvis uppföljningsprocessen eller budgetprocessen separeras och fortsätta utvecklas och optimeras var och en för sig.

6. Föreslå hur styrmodellen ska implementeras.

Det är viktigt att det tas fram en plan för hur den nya styrmodellen ska implementeras så att verksamhet och förtroendevalda ges förutsättningar att förstå och arbeta i enlighet med den nya modellen. För det behövs bland annat utbildning och dialog.

3 Krav på översynen

3.1 Förutsättningar

Om Region Jämtland Härjedalen ska kunna arbeta på ett bättre sätt med planering, budget och uppföljning av verksamheten behöver det genomföras justeringar i styrmodellen. Det behöver också göras förändringar för att åtgärda de brister som finns och som framförts i olika typer av granskningar. Det behöver tas fram en övergripande hållbar struktur så fokus därefter kan läggas på implementering och arbetssätt för en effektivare styrning. Slutligen behöver förändringar göras för att skapa en modell som kan medverka till att uppfylla lagstiftningens krav om en god ekonomisk hushållning, hög effektivitet och verkställande utifrån såväl andra lagkrav som nationella och länsövergripande mål.

3.2 Miljö

Inledningsvis har arbetet med översyn ingen direkt påverkan på miljön, däremot ingår det i Region Jämtland Härjedalens planering och uppföljning att hantera övergripande mål för Region Jämtland Härjedalens miljöarbete.

3.3 Avgränsningar

Detta handlar om att genomföra en översyn av styrmodellen och utifrån föreslagna åtgärder utifrån översynen utveckla en ny reviderad styrmodell. Själva implementeringsfasen kommer i ett senare skede.

4 Tidplan

Direktivet ska behandlas på regionstyrelsens sammanträde den 6 december 2022.

Översynen ska genomföras i början på 2023 och en ny styrmodell ska tas fram senast till regionstyrelsens möte i april. Förslag till ny reviderad styrmodell ska förankras med berörda funktioner, såsom regionledning och politisk ledning, under februari-mars 2023 för att slutligen redovisas för regionstyrelsen senast i maj. En ny styrmodell ska behandlas på regionfullmäktiges sammanträde senast i juni 2023.

Ny styrmodell ska implementeras inför arbetet med verksamhetsplanering och budget 2024.

5 Övergripande risker

För att styrmodellen ska bli bra och motsvara de målsättningar som finns beskrivna i det här direktivet behöver det finnas resurser som kan arbeta med styrmodellen. I arbetet behöver det också finnas tid för avstämning med regionledning och politisk ledning.

Region Jämtland Härjedalen står inför många utmaningar och det pågår en flera utvecklingsarbeten och större utredningar, bland annat kopplat till ekonomiska läget, bemanningssituationen och ny mandatperiod. Därför är också belastningen på handläggare och utredare hög. Utifrån de förutsättningarna är det viktigt att arbetet med översynen läggs på en rimlig ambitionsnivå utifrån tillgängliga resurser. Om det finns behov av att dela upp arbetet i etapper så kan det vara en möjlig lösning.