



# Utvärdering av Region Gotlands styrmodell

**Fastställt av** regiondirektören  
**Framtagen av** regionstyrelseförvaltningen  
**Datum** 2026-04-24  
**Gäller** 2026  
**Ärendenr** RS 2026/1158  
**Version** [1.0]

# Utvärdering av Region Gotlands styrmodell

## Innehåll

<b>Utvärdering av Region Gotlands styrmodell .....</b>	<b>1</b>
<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Inledning.....</b>	<b>4</b>
1.1 Bakgrund .....	4
1.2 Syfte.....	4
1.3 Avgränsning .....	4
1.4 Rapportering och resultatöverlämning .....	5
<b>2. Metod .....</b>	<b>5</b>
2.1. Intervjuer med direktörer .....	5
2.2 Intervjuer med strategiska nätverk (HR, Ekonomi och Kvalitet) .....	5
2.3. Enkät till förtroendevalda .....	5
2.4. Svar via mail från nyckelpersoner .....	5
2.5. Metod för analys.....	6
<b>3. Styrmodellen – översiktlig beskrivning .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Resultat.....</b>	<b>8</b>
4.1 Direktörer .....	8
4.2 Strategiska nätverk .....	10
4.3 Förtroendevalda .....	11
4.4 Nyckelpersoner .....	12
<b>5. Analys.....</b>	<b>14</b>
5.1 Sammanfattning av styrkor .....	16
5.2 Sammanfattning av utmaningarna .....	16
5.3 SWOT analys.....	18
<b>6 Rekommendationer .....</b>	<b>18</b>

## Sammanfattning

Utvärderingen visar att det finns tydliga konflikter mellan hur styrmodellen var avsedd att fungera när den togs fram 2022 och hur den fungerar i praktiken 2026. Styrmodellen skulle vara tillitsbaserad, verksamhetsnära, enkel och tydligt kopplad till den regionala utvecklingsstrategin (RUS). I stället upplevs styrningen som administrativ, komplex och otydlig, med mål som är för många, för breda eller för smala och en målkedja som inte håller ihop. Den avsedda helhetssynen ersätts av stuprörslogik och varierande tillämpning mellan förvaltningar, och uppföljningen skapar mer administration än lärande. Sammantaget präglas styrningen av att modellens intentioner är starka, men att tillämpningen inte lever upp till dessa ambitioner i praktiken.

I praktiken fungerar styrmodellen inte som ett sammanhållet styrsystem. Målen upplevs som för många, både för breda och för smala eller opåverkbara, vilket begränsar styrkraften. Målkedjan mellan regionfullmäktige, nämnder och verksamheter håller inte ihop och den strategiska kopplingen till RUS tappar effekt i genomförandet. Uppföljningen är administrativ och texttung, med svag analys och varierande kvalitet mellan förvaltningar.

Roller och mandat är delvis oklara, och modellen tillämpas olika i organisationen. Detta bidrar till stuprör, parallella styrspår och avsaknad av tydligt helhetsansvar i planering och uppföljning. Den organisatoriska kulturen präglad av reaktivitet och ojämn analysmognad försvårar ytterligare att modellen får genomslag i vardagen.

Samtantaget finns en tydlig målkonflikt mellan styrmodellens intentioner och dess faktiska funktion. Modellen är väl utformad men brister i tillämpning, enhetlighet och verksamhetsnära relevans. För att modellen ska få styrkraft behöver målstrukturen tydliggöras, målkedjan stärkas, uppföljningen förenklas och standardiseras samt roller och gemensamma arbetssätt tydliggöras. När dessa delar utvecklas kan styrmodellen fullt ut ge den riktning, prioriteringskraft och tillit som var avsikten vid införandet.

## Rekommendationer

- Målstrukturen reformeras genom färre, tydligare och påverkbara mål samt en obligatorisk målkedja från regionfullmäktige till nämnder och verksamheter. Regionfullmäktige sätter koncerngemensamma mål som pekar mot den regionala utvecklingsstrategin. Nämndernas mål ska peka mot regionfullmäktiges koncerngemensamma mål och vara verksamhetsnära och nåbara, dessa ska antas av nämnderna och inte regionfullmäktige.
- Region Gotland tydliggör styrmodellens syfte, struktur och roller genom ett enhetligt stödmaterial samt återkommande förankrings- och utbildningsinsatser.
- Se över planerings- och uppföljningsprocessen för att effektivisera och förenkla med ökat fokus på analys och styrningsnytta.
- Arbetsgrupper för prioriteringarna föreslås tas bort.

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Regiondirektören har gett i uppdrag att utvärdera nuvarande styrmodell.

Regionfullmäktige beslutade i juni 2022 om att anta en ny styrmodell med tillhörande planerings- och uppföljningsprocess (se bilaga 1 och bilaga 2).

Styrmodellen antogs för att möta ändrade behov inom koncernen:

- Region Gotland har sedan februari 2021 en regional utvecklingsstrategi. Den nya styrmodellen ska ombesörja vad Region Gotland behöver åstadkomma för att bidra till den önskade gotländska samhällsutvecklingen.
- Ökad fokus på tillitsbaserad styrning och ledning genom hela organisationen.
- En större tydlighet och röd tråd från den politiska styrningen till koncernens verksamheter där dåvarande mål upplevdes som alltför visionära, övergripande, svåra att följa upp och inte tillräckligt verksamhetsnära.

Region Gotlands styrmodell är en gemensam koncernmodell för hur mål, planering, prioritering, uppföljning och analys ska genomföras i hela organisationen. Modellen bygger på en tydlig målarkitektur, ett gemensamt årshjul och en rollfördelning där politiken anger *vad* som ska uppnås och verksamheten beslutar *hur* det ska genomföras. Genom visionen, den regionala utvecklingsstrategin, styrdokument, prioriteringar, uppdrag och mål skapas en samlad och sammanhållen styrkedja, från regionfullmäktige till nämnder och vidare ut i verksamheterna. Syftet är att ge helhet, riktning, prioritering och lärande, så att politiska intentioner omsätts i konkret verksamhetsutveckling med genomförandekraft. Lyhras rapport *"Ett Region Gotland - En gemensam organisationskultur"* var en del i underlaget vid skapandet av en ny styrmodell (se bilaga 3).

## 1.2 Syfte

Uppdragets syfte är att samla in fakta och synpunkter om hur Region Gotlands styrmodell med tillhörande processer fungerar och huruvida den möter upp mot de behov som förelåg när modellen antogs.

Fakta och synpunkter kommer sedan att analyseras och utifrån resultatet av utvärderingen kan förbättringar och revideringar genomföras

Uppdragets mål är att leverera

- en lägesbild av hur medarbetare och förtroendevalda anser att Region Gotlands styrmodell och tillhörande planerings- och uppföljningsprocesser fungerar idag
- ett förslag på hur styrmodellen och planerings- och uppföljningsprocessen behöver förändras/utvecklas eller på områden som behöver förändras/utvecklas

## 1.3 Avgränsning

Utvärderingen ska rikta in sig på de delar i Region Gotlands ledningssystem som utgör styrmodellen. Förslag på hur planerings- och uppföljningsprocessen ska förändras/utvecklas är inte en del av denna utvärdering. Det som benämns verksamhetsstyrningen inte ska utvärderas. Bolagen är inte en del i denna utvärdering.

## 1.4 Rapportering och resultatöverlämning

Åtterrapporering av utvärderingen görs till beställaren och koncernledningsgruppen i samband med uppdragets slutförande.

## 2. Metod

Rapporten bygger på intervjuer, enkäter, dokumentanalys och tematiska analyser. Detta ger en helhetsbild av hur styrmodellen fungerar i teorin, i praktiken och i kulturen och möjliggör en robust helhetsanalys av styrkedjan.

Arbetet med rapporten har genomförts med en kombination av kvalitativa och kvantitativa metoder för att fånga både bredden och djupet i hur styrmodellen upplevs och fungerar i Region Gotland. Metoden utgår från triangulering att flera källor och metoder används parallellt för att skapa en samlad och robust analys.

### 2.1. Intervjuer med direktörer

Utvärderarna har genomfört fördjupade, semistrukturerade intervjuer med ett urval av regionens direktörer.

Syftet har varit att fånga deras erfarenheter av styrmodellens styrkor, svagheter, hinder och möjligheter från ett lednings- och genomförandeperspektiv. Intervjuerna har transkriberats och analyserats tematiskt för att identifiera återkommande mönster samt orsaker bakom dessa.

### 2.2 Intervjuer med strategiska nätverk (HR, Ekonomi och Kvalitet)

Tre strategiska nätverk har intervjuats i gruppform. Dessa nätverk representerar centrala styrfunktioner, och deras perspektiv ger viktig information om hur modellen fungerar i organisationens styr- och uppföljningsprocesser.

Samtalen har genomförts tematiskt med fokus på:

- Vad fungerar bra?
- Vad är utmaningarna?
- Vad behöver utvecklas?

### 2.3. Enkät till förtroendevalda

En enkät har skickats till samtliga förtroendevalda i regionen (201 utskick, 64 svar).

Enkäten fångar de förtroendevaldas syn på:

- hur tydlig och begriplig är styrmodellen?
- hur väl den speglar politisk vilja?
- hur styrande målen upplevs?
- hur uppföljningen fungerar?
- samarbetet mellan politik och tjänsteorganisation

Resultaten har analyserats kvantitativt (svarsfrekvens, grad av instämmande) och kvalitativt (fritextsvar).

### 2.4. Svar via mail från nyckelpersoner

Nyckelpersoner som arbetar med prioriteringar, uppföljning eller specifika delar av styrsystemet har gett kompletterande synpunkter. Syftet har varit att fånga operativ erfarenhet från dem som arbetar närmast styrmodellens processer.

Med frågeställningar med fokus på:

- Vad har fungerat bra?
- Vad är utmaningarna?
- Vad behöver utvecklas?

## 2.5. Metod för analys

### Dokumentanalys

Utvärderarna har gått igenom:

- styrdokument
- målstrukturer
- verksamhetsplaner
- årshjul
- rapporter

Detta för att utvärdera:

- modellens formella konstruktion
- hur den används i praktiken
- hur mål och uppföljningar faktisk ser ut
- om styrkedjan håller ihop (RF – nämnd – verksamhet)

### Tematisk analys och triangulering

Alla datakällor har analyserats utifrån en tematisk metod, där återkommande mönster har identifierats. Därefter har resultaten triangulerats, vilket innebär:

- jämförelse av perspektiv från direktörer, nätverk, nyckelpersoner och förtroendevalda
- upptäckande av vilka mönster som återkommer
- identifiering av orsaker genom kombination av olika källor
- värdering av samsyn, skillnader och styrkedjans sammanhang

## 3. Styrmodellen – översiktlig beskrivning

Region Gotlands styrning beskrivs i Region Gotlands ledningssystem. Ledningssystemet består av politisk styrning och verksamhetsstyrning. Den politiska styrningen har styrmodellen som ett verktyg för att styra Region Gotland. Verksamhetsstyrningen har en modell för att underlätta i arbetet med att organisera och leda olika verksamhetsområden så att beslut förverkligas. Modellen innehåller fem delar (planera verksamhet, genomföra verksamhet, följa upp resultat, analysera resultat och arbetssätt samt utveckla och förbättra verksamhet).

Den politiska styrningen och verksamhetsstyrningen hålls ihop genom planerings- och uppföljningsprocessen. Koncernen Region Gotland består av regionfullmäktige, regionstyrelse, nämnder, bolag och stiftelser. I förvaltningsberättelsens avsnitt om den kommunala koncernen framgår hur koncernen är organiserad. Regionfullmäktige beslutar i ärenden av större vikt för regionen. Det är fullmäktiges uppgift att bland annat besluta om övergripande prioriteringar och mål, budget, skattesats och andra viktiga ekonomiska frågor samt årsredovisning.

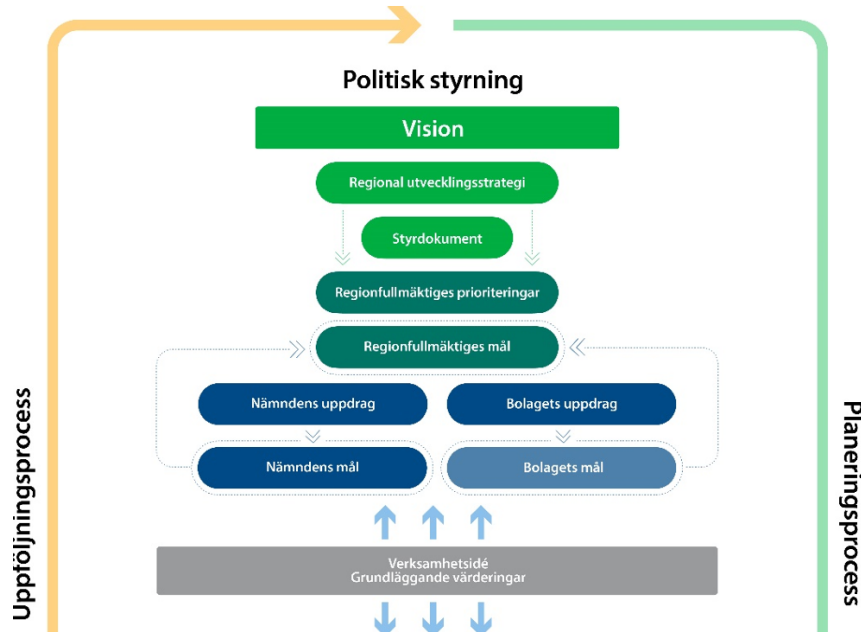
Regionstyrelsen har ett helhetsansvar för regionens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen leder, samordnar och utövar uppsikt över

kommunkoncernen. Regionstyrelsen ska, i samråd med nämnderna, följa upp beslutade prioriteringar och mål och återrapportera till regionfullmäktige.

### Region Gotlands styrmodell

Genom Region Gotlands styrmodell kommunicerar regionfullmäktige bland annat prioriteringar och mål för nämnderna och bolagen. Utifrån styrmodellen kommuniceras även beslutade styrdokument och uppdrag som styr verksamheterna. Visionen är en ledstjärna i det som görs och pekar ut hur Gotland ska vara i framtiden. Regional utvecklingsstrategi är det styrdokument som väger tyngst och pekar ut riktningen för en långsiktig hållbar utveckling, för såväl Gotland som Region Gotland. De styrdokument som avses i styrmodellen är beslutade av regionfullmäktige inom områden av väsentlig betydelse för Region Gotland. Regionfullmäktiges prioriteringar är politiska prioriteringar för att nå visionen och målen i den regionala utvecklingsstrategin och regionfullmäktiges mål är verksamhetsnära mål som styr både koncernövergripande och nämndspecifikt. Regionfullmäktige fastställer uppdrag och mål för nämnderna och bolagen. Uppdraget beskriver syftet med nämndens eller bolagets verksamhet medan mål uttrycker inom vilka specifika områden en förbättring inom uppdraget ska ske. Målen har fokus på invånare och ska leda till resultat och effekter som skapar ett mervärde för dem.

Nämnderna och bolagen ansvarar för att driva en effektiv verksamhet inom sitt uppdrag utifrån lagstiftning, prioriteringar och mål, bolagsordning, ägardirektiv, reglemente, styrdokument och ekonomiska förutsättningar. Nämnderna ska även verka för god kvalitet och arbetsmiljö i verksamheten.



### Planerings- och uppföljningsprocessen

Den politiska styrningen och verksamhetsstyrningen hålls ihop i planerings- och uppföljningsprocessen. I Region Gotlands planeringsprocess fastställs regionfullmäktiges prioriteringar, mål och uppdrag samt budget till nämnderna. I uppföljningsprocessen sker uppföljning och analys av bland annat regionfullmäktiges prioriteringar, mål och ekonomi. Uppföljningsprocessen innehåller även uppföljning av de uppdrag regionfullmäktige

tilldelat en eller flera nämnder. Uppföljningsprocessen omfattar minst fyra rapporter under året. Syftet med både planerings- och uppföljningsprocessen är att bidra till ett långsiktigt och hållbart förhållningssätt och en god ekonomisk hushållning där såväl verksamhetsmål som finansiella mål uppnås.

## 4. Resultat

Nedan beskrivs resultat från samtliga respondenter utifrån enkätundersökning, transkriberade intervjuer, svar på frågor och svar som presenterats via Menti.

### 4.1 Direktörer

Direktörerna upplever att styrmodellen är rätt i teorin men fungerar bristfälligt i praktiken.

Direktörerna lyfter att prioriteringarna är svårjobbade och att det tog lång tid för Region Gotland att bestämma på vilket sätt man skulle arbeta mot prioriteringarna vilket gjorde att förvaltningarna inte heller prioriterade arbetet. De koncerngemensamma målen uppfattas som för många, för otydliga och ibland inte relevanta för verksamhetens faktiska förutsättningar, vilket gör att de inte ger styrkraft.

*"När vi gjorde målen väldigt SMARTA blev de för smala. Vi fick lägga uppdrag vid sidan för att fånga resten"*

*Direktör*

Uppföljningen beskrivs som ojämn, texttung och svag i analys, vilket försvagar styrkedjan och minskar lärandet. Kulturen och arbetssätten såsom stuprör, reaktivitet och låg analysmognad lyfts som betydande hinder som gör att verksamhetens logik inte integreras i styrningen. De verksamhetsnära nämndmålen uppfattas positivt men att vissa är för "smala" på grund att de har formulerats utifrån att de ska vara SMARTA.

### Huvudpunkter

#### Målen styr inte verksamheten

Mål och prioriteringar är för många, otydliga och ibland irrelevanta för verksamheternas rådighet, vilket gör att de inte används i praktiken.

#### SMARTA mål upplevs ibland för smala – uppdrag läggs vid sidan

Flera direktörer beskriver att när mål formuleras strikt enligt SMART riskerar de att bli för snäva, vilket gör att viktiga delar av uppdraget hamnar utanför målen. Som compensation lägger nämnder/förvaltningar uppdrag vid sidan av målstrukturen, vilket ökar komplexitet och dubbelstyrning. Fenomenet förstärker upplevelsen av parallella styrspår och att målen inte fångar helhetsuppdraget.

#### Uppföljningen är svag och ojämn

Uppföljningen präglas av mycket rapportering men lite analys, avsaknad av systematik och standardisering.

#### Svag koncernstyrning

Olika arbetssätt, olika tolkningar och svag samordning gör att styrningen blir splittrad mellan förvaltningar.



### **Kulturen är det största hindret**

Direktörerna beskriver en låg analysmognad och ett reaktivt arbetssätt. Arbetet styrs ofta av akuta frågor snarare än av mål och planering.

### **Modellen saknar koppling till verksamhetslogiken**

Styrmodellen fångar inte verksamheternas helhetsuppdrag, såsom lagkrav, processer, arbetsmiljö eller komplexa operativa beroenden, vilket leder till att styrning sker vid sidan av modellen.

### **Styrkor**

- **Modellen är rätt i grunden**  
Styrmodellen bedöms ha en logisk konstruktion, tydlig struktur och goda intentioner bakom sig.
- **Mer ordning och struktur än tidigare**  
Årshjul, mallar och gemensamma processer har skapat bättre systematik i planering och målformulering.
- **Tydlig vilja att använda modellen**  
Direktörerna uttrycker en positiv intention att använda modellen mer under förutsättning att den blir tydligare, mer relevant och enklare att tillämpa.
- **Modellen skapar en gemensam struktur för sammanhang**  
Strukturen ger en plattform för samtal i ledningsgrupper och nämnder, även om tillämpningen varierar.

### **Utmaningar**

- **Otydligt syfte och svag gemensam förståelse**  
Syftet med styrmodellen är inte tillräckligt tydligt och delas inte av hela organisationen. Detta skapar låg legitimitet.
- **Målen styr inte verksamheten**  
Målen beskrivs som för många, för generella och inte tillräckligt kopplade till faktiska förutsättningar, vilket begränsar deras praktiska värde.
- **Uppföljningen är tung och svag i analys**  
Rapporteringen är texttung och varierar i kvalitet. Avsaknad av gemensam logik försvagar styrkedjan.
- **Svag koppling till verksamhetens uppdrag**  
Modellen fångar inte verksamheternas operativa verkligheter, vilket skapar ett glapp mellan styrning och vardag.
- **Stuprör och bristande helhetssyn**  
Förvaltningarna arbetar i separata logiker, vilket underminerar koncernstyrningen och försvårar samordning.
- **Kultur och arbetssätt hindrar genomslag**  
Reaktivitet, låg analysmognad och svagt gemensamt ledarskap lyfts som hinder för modellens funktion och legitimitet.

## 4.2 Strategiska nätverk

De strategiska nätverken HR, ekonomi och kvalitet bedömer att styrmodellen har en stabil grundstruktur och skapar ordning, men att den samtidigt är för komplex och omfattande för att fungera styrande i vardagen. Mål och prioriteringar upplevs som otydliga, för många och ibland irrelevanta, vilket skapar styrningsbrus och försvårar prioriteringar. Modellen används dessutom olika mellan förvaltningar, vilket förstärker stuprör och minskar förutsättningarna för en sammanhållen koncernstyrning. Nätverken beskriver också att styrningen domineras av

rapportering snarare än analys och att modellen behöver bli betydligt mer verksamhetsnära för att ge chefer tydligt stöd. De pekar även på kulturella faktorer såsom reaktivitet och ojämn analysmognad som gör att strukturen inte får genomslag i praktiken.

*"Styrmodellen används olika mellan förvaltningarna. Det skapar stuprör i stället för en koncerngemensam styrning."*

*Strategiskt nätverk*

### Huvudpunkter

#### Modellen ger struktur – men är för komplex

Modellen upplevs skapa ordning, systematik och ett bra årshjul, men är samtidigt för omfattande och kognitivt tung för att fungera som ett praktiskt styrverktyg. Detta gör att den riskerar att bli administrativ snarare än styrande.

#### Mål och prioriteringar är otydliga

Nätverken beskriver att målen är svårtolkade, för många och ibland inte relevanta för verksamheternas rådighet. Otydlig viktning gör dessutom att allt uppfattas som lika viktigt – vilket i praktiken innebär att inget blir prioriterat.

#### Modellen används olika i organisationen

Styrmodellen tillämpas olika i olika förvaltningar. Skillnader i tolkning, arbetssätt och användning gör styrningen ojämn och försvårar möjligheten att styra som en koncern.

#### För mycket rapportering – för lite analys

Arbetet beskrivs som dokumenttungt med fokus på att leverera rapporter snarare än att skapa insikter. Analys, reflektion och lärande får för lite utrymme, vilket minskar styrningens kvalitet.

#### Modellen är inte tillräckligt verksamhetsnära

Nätverken menar att styrmodellen står för långt från vardagens uppdrag och inte stödjer operativa prioriteringar, resursavvägningar eller de dilemman verksamheten möter.

#### Underliggande kulturella utmaningar

Stuprör, reaktivitet och varierande analysmognad är återkommande hinder. Detta leder till att modellen inte blir en naturlig del av styrningen, trots en i grunden logisk struktur.

### Styrkor

- **Struktur och logik:** Modellen ger ordning, ett gemensamt språk och tydligare ramar för planering och uppföljning.

- **Legitimitet:** Årshjulet, mallarna och den övergripande arkitekturen upplevs som genomtänkta och välfungerande som ramverk.
- **Gemensam referenspunkt:** Modellen ger en grund för dialog och helhetstänkande, även om tillämpningen varierar.
- **Systematik:** Vissa delar av styrkedjan har blivit mer konsekventa jämfört med tidigare.

### Utmaningar

- **Komplexitet:** För omfattande och svår att använda i praktiken.
- **Otydliga mål:** Många mål saknar relevans, viktning eller tydlig koppling till rådighet.
- **Ojämn tillämpning:** Förvaltningar arbetar i olika logiker, vilket skapar stuprör.
- **Rapporteringsfokus:** Mycket dokumentation, lite analys och lärande.
- **Svag vardagskoppling:** Styrmodellen stödjer inte chefer i faktiska prioriteringar och beslut.
- **Kulturella hinder:** Reaktivitet och ojämn analysmognad gör att modellen inte får fäste organisatoriskt.

### 4.3 Förtroendevalda

Förtroendevalda upplever att styrmodellen fungerar **delvis**, men inte fullt ut. De flesta anser att modellen är begriplig och att den i viss mån är styrande, men sällan i hög grad. Målen bedöms som relevanta och användbara i politiska beslut, men de uppfattas inte ge tillräcklig styrkraft. Samtidigt lyfts flera återkommande svagheter: otydlig prioritering, för många mål samt svag koppling mellan mål, budget och verksamhet. Samarbetet med tjänstepersoner beskrivs som gott, men roller och ansvar upplevs inte alltid vara helt tydliga. (se bilaga 4)

*”Målen är relevanta, men de är inte tillräckligt styrande i praktiken”*

*Förtroendevald*

### Huvudpunkter från enkäten

Enkäten besvarades av **64 förtroendevalda** (enkät sändes till 201), med representanter från fullmäktige, styrelse och nämnder. De flesta förtroendevalda anser att de i viss grad förstår styrmodellen och har fått tillräcklig information. Modellen uppfattas som tydlig ”till viss del”, men bara ett fåtal bedömer att den är tydlig i hög grad (se bilaga 3).

Styrmodellens styrkraft, Modellen bedöms i viss grad:

- tydliggöra politisk vilja
- koppla samman RUS, mål och uppdrag
- bidra till helhetssyn

Endast få anser att detta sker i hög grad, medan en betydande minoritet upplever att styrkraften är svag.

### Målen funktion och relevans

Regionfullmäktiges prioriteringar och de koncerngemensamma samt nämndspecifika målen anses relevanta och bidrar till förflyttning – men främst i viss grad.

Målen beskrivs som användbara i beslutsfattande, men många förtroendevalda upplever att målen är för många, ibland för generella och att kopplingen till budget och verkliga prioriteringar är otillräcklig.

### Delaktighet och uppföljning

- 75 % av nämndpolitikerna uppger att de är delaktiga i målprocessen.
- Cirka 70 % upplever att uppföljning sker i hög eller viss grad.
- Över 80 % anser att målen är verksamhetsnära och mätbara.

Trots detta lyfts brister i uppföljningens kvalitet: den är inte alltid kopplad till indikatorer, återskattas för sällan och används för lite i verksamhetens förbättringsarbete.

### Relationen mellan politik och tjänstepersoner

Samarbetet beskrivs som gott av en stor majoritet (över 80 %). Samtidigt framhålls att roller och ansvar inte alltid är tydliga, vilket kan påverka styrkedjan och beslutsprocesserna.

### Styrkor

- **Överskådlighet:** Modellen uppfattas som tydligare än tidigare och med mer verksamhetsnära mål.
- **Koppling till RUS:** Den regionala utvecklingsstrategin upplevs integrerad på ett positivt sätt.
- **Delaktighet:** Många förtroendevalda uppskattar att de involveras i nämndernas målprocesser.

### Utmaningar

- **Svag styrkraft:** Målen upplevs inte tillräckligt styrande och saknar tydlig koppling till budget, prioriteringar och verkliga avvägningar.
- **Otydlig målkedja:** Kopplingen mellan regionfullmäktige, nämnder och verksamheter uppfattas som oklar.
- **Målen kvalitet:** Många mål upplevs som för luddiga, för generella eller för många.
- **Uppföljningsbrister:** Uppföljningen är inte tillräckligt frekvent eller kopplad till indikatorer och lärande.
- **Roller och ansvar:** Gränsdragningen mellan politiskt ansvar och tjänsteorganisationens uppdrag är inte alltid tydlig.

## 4.4 Nyckelpersoner

Region Gotlands styrmodell lyfts fram som långsiktig, gemensam för hela organisationen och logiskt uppbyggd från vision till mål, vilket skapar överblick och ger legitimitet åt prioriterade frågor. Samtidigt upplevs modellen som komplex med många dokumentnivåer

*" Förstår inte riktigt hur prioriteringarna ska fungera eller följas upp. Deras syfte och plats i modellen är otydlig"*

*Nyckelperson*

och en otydlig skillnad mellan mål, prioriteringar och uppdrag. Prioriteringarnas funktion och uppföljning är särskilt svår att förstå. Flera efterfrågar tydligare visualisering, bättre förankring och ett mer användarvänligt beslutsstöd, liksom en översyn av dokument som idag orsakar dubbelarbete.

Planeringsprocessen fungerar i vissa delar, exempelvis genom omvärldsanalysen, strukturen i årshjulet och bra stöd från controllerfunktioner. Men processens start är ofta för sen, dokument och system är inte redo i tid och många mål upplevs som opåverkbara eller för många. Det saknas också ett tydligt helhetsansvar – olika delar av processen "rullar i egna spår", vilket gör planeringen rörig. Dessutom skapar sena krav och många parallella dokument en tung administrativ börda.

I uppföljningsprocessen fungerar framför allt tydliga deadlines och stödet från controllers, men mycket annan uppföljning upplevs som tidskrävande och ibland med tveksam nytta. Processen är otydlig kring roller, frekvens och metod, och många indikatorer är svåra att formulera eller få data till.

Delårsuppföljningen ger begränsat värde och skapar stress då den ofta bygger på gissningar. Flera lyfter även att uppföljningen krockar med andra processer och att analysen behöver bli både djupare och mer lärande över tid.

*"Uppföljningen tar mycket tid men ger inte motsvarande nytta. Vi lägger mycket energi på rapportering och lite på analys."*

*Nyckelperson*

### Styrkor i styrmodellen

- Har en tydlig och logisk struktur från vision till genomförande och gäller för hela organisationen.
- Ger legitimitet och fokus åt prioriterade frågor.
- Färre mål än tidigare skapar bättre överblick.
- Viss tydlighet i roller och ansvar mellan politisk nivå och tjänstemannaorganisation.

### Utmaningar i styrmodellen

- Otydlig skillnad mellan mål, prioriteringar, uppdrag och inriktningar.
- Många dokument- och styrvåer skapar komplexitet och dokumentträngsel.
- Prioriteringarnas roll och uppföljning är oklara.
- Modellen är inte fullt förankrad eller konsekvent använd i organisationen.

### Förbättringsområden i styrmodellen

- Tydligare visualisering och förenkling av hela strukturen.
- Förstärka kopplingen mellan mål, prioriteringar och verksamhetens genomförande.
- Tydligare ansvarsfördelning i målformulering (koncernnivå vs nämndnivå).
- Skapa enklare, samlade dokument – mindre dubbelarbete.
- Bättre stöd kring indikatorer och uppföljning.

### **Fungerande i planeringsprocessen**

- Vissa delar av årshjulet, t.ex. omvärldsanalysen och BuB, upplevs stabila.
- Dialog mellan nämnd och förvaltning fungerar i grunden.
- Stöd från controllerfunktioner uppskattas.

### **Mindre fungerande i planeringsprocessen**

- Processen startar för sent och system/dokument är inte redo i tid.
- För många och ibland opåverkbara mål skapar stress.
- Otydlig helhet – olika delar ”rullar i egna spår”.
- För många parallella dokument → dubbelarbete.
- Planeringsförutsättningar kommer för sent och är svåra att använda.

### **Fungerande i uppföljningsprocessen**

- Tydliga tidplaner för när uppföljning ska göras.
- Bra stöd från controllers och verksamhetsstöd.

### **Mindre fungerande i uppföljningsprocessen**

- Uppföljning tar mycket tid och upplevs inte alltid skapa motsvarande nytta.
- Otydlig process: frekvens, roller och arbetssätt är inte klart definierade.
- Indikatorer saknas, är svåra att formulera eller svåra att mäta.
- Delårsuppföljningar fungerar dåligt – för lite data och mycket gissningar.
- Arbetsbelastning och krockar i tidplaner skapar stress.

## **5. Analys**

Det här avsnittet är skrivet i analysform alltså inte beskrivning av vad som sagts, utan hur perspektiven, sammantaget kan tolkas, vilka mönster som framträder och vad det innebär för styrningen i Region Gotland.

När den nuvarande styrmodellen infördes var ett av de centrala motiven att skapa en styrning som är verksamhetsnära, tillitsbaserad och med en tydlig koppling till Region Gotlands utvecklingsstrategi (RUS).

Utvärderingen visar att det finns tydliga konflikter mellan hur styrmodellen var avsedd att fungera när den togs fram 2022 och hur den fungerar i praktiken 2026. Styrmodellen skulle vara tillitsbaserad, verksamhetsnära, enkel och tydligt kopplad till den regionala utvecklingsstrategin (RUS). I stället upplevs styrningen som administrativ, komplex och otydlig, med mål som är för många, för breda eller för smala och en målkedja som inte håller ihop. Den avsedda helhetssynen ersätts av stuprörslogik och varierande tillämpning mellan förvaltningar, och uppföljningen skapar mer administration än lärande. Sammantaget präglas styrningen av att modellens intentioner är starka, men att tillämpningen inte lever upp till dessa ambitioner i praktiken.

Regionfullmäktiges mål upplevs som för breda, för många och otydligt prioriterade, vilket begränsar deras praktiska styrkraft. Nämndernas mål upplevs däremot som för smala och är formulerade SMARTA men pekar inte på regionfullmäktiges mål och därmed bryts styrkedjan. För att bli verksamhetsnära behöver målstrukturen skärpas, prioriteras och kopplas tydligare till verksamheternas rådighet och genomförandeförutsättningar.

Styrmodellen innehåller flera delar som ligger i linje med tillitsbaserad styrning, men i praktiken upplevs styrningen inte som tillitsfull. Otydliga roller, bristande målkedja, administrativt tung uppföljning och kulturella hinder gör att styrningen tenderar att bli kontrollerande snarare än lärande och stödjande.

Styrmodellen är utformad med en tydlig och direkt koppling till den Regionala utvecklingsstrategin (RUS). RUS är avsedd att fungera som det övergripande strategiska ramverket som anger den långsiktiga samhällsutveckling som Region Gotland ska bidra till, och styrmodellen operationaliserar dessa inriktningar genom att omsätta dem i prioriteringar, mål och uppföljning inom hela organisationen.

Utvärderingen visar att Region Gotlands styrmodell har en tydlig och i många delar genomtänkt konstruktion, men att den inte fungerar som ett sammanhållet styrsystem i praktiken. De utmaningar som framträder återkommer hos samtliga respondentgrupper och kan sammanfattas i fem övergripande orsaksområden. För att styrmodellen ska ge faktisk styrkraft krävs ett mer enhetligt, operativt och kulturstöttande styrsystem runt modellen. När syftet tydliggörs, målstrukturen skärps, uppföljningen standardiseras, rollerna klargörs och gemensamma arbetssätt etableras kan styrningen fungera mer sammanhållet och skapa genomförandekraft i hela organisationen.

### **1. Otydligt syfte och varierande tolkning av modellen**

Även om modellen uppfattas som logisk saknas en gemensam förståelse för dess syfte och roll i styrningen. När olika delar av organisationen tolkar modellen olika påverkar det både legitimitet och tillämpning. Detta leder till att styrningen präglas mer av lokala arbetssätt än av en gemensam styrningslogik.

### **2. Mål som saknar prioritering och styrkraft**

Målstrukturen är i grunden tydlig men används inte på ett sätt som ger faktiska prioriteringar. Målen är ofta för många, breda eller opåverkbara, vilket gör att de inte styr verksamheten i praktiken. Avsaknaden av en konsekvent tillämpad målkedja innebär att politiska intentioner inte omsätts i operativ handling. Otydlig styrning och ansvarsfördelning avseende arbetet med regionfullmäktiges prioriteringar (kopplingen till RUS).

### **3. Uppföljning med låg analytisk kvalitet**

Uppföljningarna är omfattande men genererar begränsad styrningsnytta. Arbetet fokuserar på rapportering snarare än analys, vilket gör det svårt att identifiera orsaker, trender och nödvändiga åtgärder.

### **4. Otydliga roller och bristande helhetsperspektiv**

Gränsdragningen mellan politiskt ansvar och tjänsteorganisationens operativa ansvar tillämpas inte konsekvent. Detta bidrar till parallella styrspår och tolkningar.

### **5. Kultur och arbetssätt som motverkar strukturens intentioner**

Kulturella faktorer såsom stuprör, reaktivitet och varierande analysmognad är ett centralt hinder för modellens genomslag. Detta medför att styrmodellen i flera delar överskuggas av akuta frågor, lokala processer och ad hoc-lösningar. Modellen är därmed inte integrerad i vardagens beslut och prioriteringar.

## 5.1 Sammanfattning av styrkor

Trots utmaningarna visar utvärderingen att Region Gotlands styrmodell har flera tydliga och robusta styrkor som skapar en god grund för fortsatt utveckling. Dessa styrkor återkommer hos samtliga respondentgrupper – direktörer, förtroendevalda, nyckelpersoner och strategiska nätverk. [

### 1. En logisk och robust grundstruktur

Styrmodellen uppfattas som välkonstruerad, med ett logiskt årshjul, tydliga format och en sammanhängande arkitektur från vision till genomförande. Detta skapar ordning, förutsägbarhet och legitimitet.

### 2. Ökad överskådlighet och färre mål jämfört med tidigare

Respondenterna beskriver att modellen gett bättre överblick och struktur, särskilt genom att antalet mål minskat jämfört med den tidigare styrningen. Detta hjälper organisationen att navigera i komplexa uppdrag.

### 3. Gemensam ram och ett gemensamt språk

Modellen skapar en enhetlig begreppsplattform som stödjer dialog mellan politik, ledning och verksamhet. Den bidrar till att minska godtycke och skapar större organisatorisk samordning.

### 4. Legitimitet genom koppling till RUS och strategi

Kopplingen till den regionala utvecklingsstrategin (RUS) lyfts fram som en tydlig styrka. Modellen upplevs som strategiskt förankrad, långsiktig och samhällsinriktad.

### 5. Positiv vilja att använda styrmodellen

Organisationen – från direktörer till strategiska nätverk – uttrycker en tydlig vilja att använda modellen mer, under förutsättning att vissa delar förtydligas.

### 6. Systematik i planering och målformulering

Årshjulen, mallarna och vissa delar av processerna (särskilt omvärldsanalysen) bidrar till mer struktur och metodik i planering och uppföljning. Detta stärker förutsättningarna för långsiktighet och kontinuitet.

### 7. Stödjande funktioner och förbättrad dialog

Controllerfunktioner och vissa etablerade forum upplevs fungera väl och bidra till ordning och dialog i styrkedjan. Detta skapar bättre stöd i planering och uppföljning.

## 5.2 Sammanfattning av utmaningarna

Utvärderingen visar att Region Gotlands styrmodell är rätt i teorin men svag i praktiken. Samtliga respondentgrupper – direktörer, förtroendevalda, strategiska nätverk och nyckelpersoner beskriver i stort sett samma återkommande utmaningar.

### 1. Otydligt och olika tolkat syfte

Modellen saknar ett gemensamt, förankrat "varför". Det leder till varierande användning och minskad legitimitet i organisationen.



## **2. För många, för breda eller opåverkbara mål**

Målstrukturen är överlastad och otydligt prioriterad. Många mål upplevs inte vara inom verksamheternas rådighet, vilket gör att de inte styr. SMART-formuleringar blir ibland för snäva och leder till sidouppdrag.

## **3. Målkedjan mellan RF → nämnd → verksamhet håller inte ihop**

Sambanden mellan nivåerna är svaga eller otydliga. Det saknas en robust logik för hur politiska mål ska "översättas" till operativ handling. Det leder till att målen blir mer symboliska än styrande.

## **4. Uppföljningen är tjock i text – tunn i analys**

Uppföljning varierar kraftigt mellan förvaltningar och är ofta tung att producera. Indikatorer är otydliga, saknas eller är svåra att mäta. Analysen blir svag, vilket gör att uppföljningen inte driver lärande eller åtgärder.

## **5. Roller och mandat är otydliga**

Gränsen mellan politikens "vad" och tjänstepersonernas "hur" är inte konsekvent tillämpad. Det leder till parallella tolkningar, otydliga förväntningar och styrningsglapp.

## **6. Ojämn tillämpning och stuprör**

Förvaltningar använder modellen olika och styr i olika logiker. Det saknas samordning mellan HR-, ekonomi- och verksamhetsstyrning. Resultatet blir splittrad styrning och svag koncernhelhet.

## **7. Kultur och arbetssätt hindrar genomslag**

Reaktivitet, låg analysmognad och stuprörskultur motverkar strukturens intentioner. Implementeringen av modellen uppfattas som svag – många känner inte till beslutet eller helheten.

## **8. Modellen speglar inte verksamheternas operativa verklighet**

Styrmodellen täcker inte områden som kvalitet, arbetsmiljö, processer, bemanning och kompetensförsörjning. Chefer måste därför navigera via parallella system, vilket försvagar styrkraften.

### **Kort slutsats**

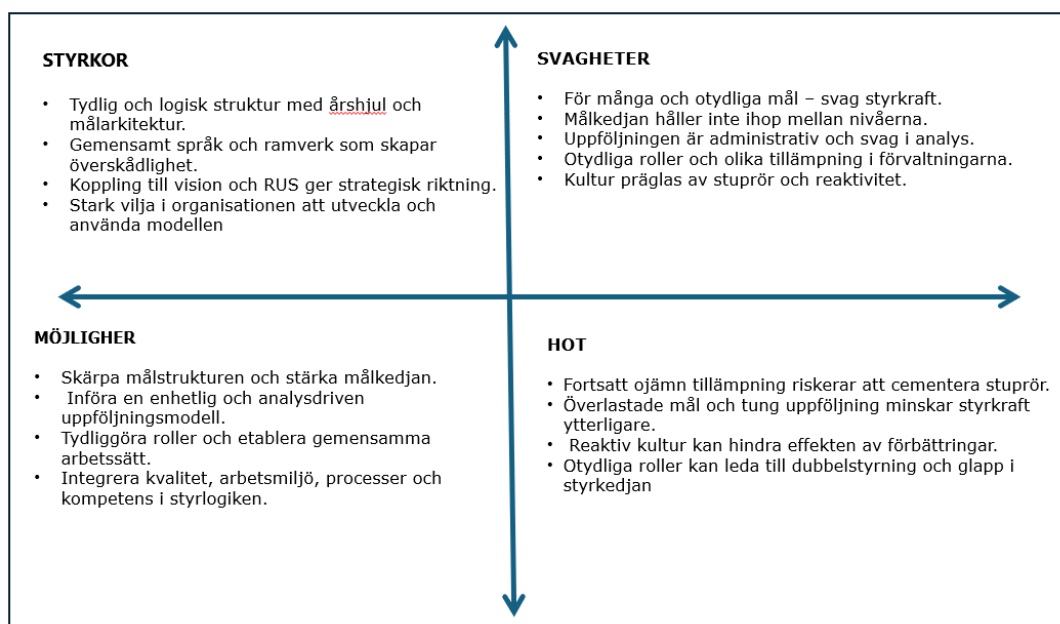
Utmaningarna handlar inte om modellens konstruktion, utan om:

- otydliga och för många mål
- bristande målkedja
- svag uppföljning
- otydliga roller
- olika tillämpning
- kulturella hinder
- svag koppling till vardagen

Tillsammans gör detta att styrningen inte fungerar som ett sammanhållet system, utan i parallella spår.

### 5.3 SWOT analys

SWOT-analysen visar att styrmodellen har en tydlig och välfungerande struktur i grunden, med stark koppling till vision och RUS samt en uttalad vilja i organisationen att använda modellen mer konsekvent. Samtidigt framträder flera centrala svagheter: mål som saknar styrkraft, en målkedja som inte håller ihop, tung och administrativ uppföljning samt otydliga roller och en kultur som präglas av stuprör och reaktivitet. Möjligheterna ligger i att skärpa målstrukturen, standardisera uppföljningen och etablera gemensamma arbetssätt som integrerar verksamhetens centrala delar. Om dessa inte genomförs riskeras stuprör, för många mål och bristande analys att cementeras.



## 6 Rekommendationer

Utvärderingen visar att Region Gotlands styrmodell har potential att fungera men att delar i modellen behöver revideras och stärkas med ett mer enhetligt styrsystem runt modellen. För att modellen ska fungera som ett sammanhållet styrverktyg krävs åtgärder som tydliggör de olika delarnas syften, skärper målstrukturen, stärker målkedjan, standardiserar uppföljningen och bygger en gemensam styrningskultur.

### 1. Tydliggör styrmodellens olika delars syfte för att öka förståelsen

Styrmodellens olika delar upplevs som otydliga, och tolkas olika vilket skapar varierande tillämpning och låg legitimitet.

#### Rekommendation:

- Revidera och implementera stödmaterial kring styrmodellen och dess olika delar genom en ta fram en lättillgänglig handbok som visar:
  - hur mål tas fram
  - hur koncernövergripande mål kan bli verksamhetsnära nämndmål
  - hur uppföljning ska göras
  - hur indikatorer ska användas
  - hur styrkedjan hålls ihop

- Förankra modellen kontinuerligt i RF, RS, nämnder, ledningsgrupper, chefskedja och nyckelpersoner.
- Integrera modellen i utbildningar, introduktioner och kommunikation. Detta gäller både modellens olika delar men också i målstyrning, analys och uppföljning, för att få en samsyn och ökad förståelse. Kultur (stuprör, reaktivitet, låg analysmognad) är ett av de största hindren.
- Fastställ gemensamma kulturprinciper för styrning och följ upp dem i alla led. Lyft fram goda exempel/framgångar som stärker önskat beteende.

**Förväntad effekt:** Struktur och kultur börjar peka åt samma håll modellen får genomslag och blir begriplig och användbar i vardagen. En gemensam styrningslogik i hela organisationen ger ökad enhetlighet och styrkraft.

## **2. Reformera modellen och dess målarkitektur– färre, tydligare och påverkbara mål**

Målen är för många, vissa mål upplevs för smala med andra för breda, Målen saknar prioritering och är ibland opåverkbara. SMARTA-formuleringar blir ibland för snäva och leder till sidouppdrag. Regionfullmäktiges mål ska formuleras utifrån den regionala utvecklingsstrategin och övriga styrdokument. Nämndernas mål ska peka mot regionfullmäktiges mål samtidigt och vara verksamhetsnära och påverkbara. Nämndernas mål ska antas av nämnderna och inte av regionfullmäktige.

### **Rekommendation:**

- Revidera modellen. Målkedjan är bruten – politiska mål översätts inte till operativ handling. Inför en obligatorisk mållogik: varje RF-mål ska härledas till nämndmål och vidare till VP.
- Följ de redan befintliga målrekommendationerna (med max 3–5 mål per nivå)
- Säkerställ att alla mål är påverkbara och kopplade till resurser
- Nämndernas mål ska peka mot regionfullmäktiges mål och vara verksamhetsnära och påverkbara utifrån nämndernas ansvarsområde.
- Ta bort mål som ligger utanför verksamheternas rådighet
- Prioriteringarna behålls, men arbetsgrupperna avvecklas. Regionfullmäktiges koncerngemensamma mål ska formuleras så att de tydligt pekar mot prioriteringarna.

**Förväntad effekt:** En röd tråd från politiska mål till faktisk verksamhetsutveckling. En styrning som skapar riktning, inte textmassa.

## **3. Integrera verksamhetsstyrning i modellen**

**Utmaning:** Modellen speglar inte verksamheternas operativa realitet (arbetsmiljö, kvalitet, processer, bemanning, kompetens). Detta gör att chefer arbetar i parallella logiker.

### **Rekommendation:**

- Integrera kvalitet, arbetsmiljö, processer och kompetensförsörjning i den årliga styrlogiken.
- Modernisera verksamhetsplaneringen så att mål–resurser–kvalitet–processer hör ihop.
- Säkerställ att chefer får styrsignaler på ett sammanhållet sätt genom befintligt ledningssystem.

**Förväntad effekt:** Modellen blir relevant i vardagen och stödjer chefernas faktiska beslutsbehov.

#### **4. Stärk koncernstyrningen – enhetliga arbetssätt i hela organisationen**

Modellen används olika i olika delar av organisationen, vilket leder till stuprör och ojämn kvalitet.

**Rekommendation:**

- Besluta obligatoriska koncerngemensamma mallar och metoder.
- Utveckla ett gemensamt, samlat styrsystem där planering, mål och uppföljning hänger samman.
- Ge centrala funktioner (HR/Kvalitet/Ekonomi) mandat att kvalitetssäkra.

**Förväntad effekt:** Regionen styr som *en* organisation.

#### **5. Se över planerings- och uppföljningsprocessen**

Planeringsprocessen startar sent, är tung, sker i flera parallella spår och saknar ansvarig helhetsägare. Uppföljningsprocessen är administrativt tung och har endast en liten del analys.

**Rekommendation:**

- Tidigarelägg planeringen och synka processen med budget och omvärldsanalys.
- Se över syftet och innehållet i de olika planeringsdelarna.
- Bestäm frekvens för uppföljning till nämnd och koncernledning (månad/kvartal) som gäller för alla.
- Minska antalet indikatorer som kräver manuell datainsamling.
- Säkerställ att delårsuppföljning får tydlig effekt och högre kvalitet.

**Förväntad effekt:** En mer effektiv, förutsägbar och styrande planeringsprocess. Uppföljningen driver lärande, prioritering och åtgärder – inte administration.