

Genomlysning av styrdokument

Region Gotland
16 November 2022



Sammanfattning av uppdraget

PwC har på uppdrag av Region Gotland gjort en genomsyn och analys av regionens styrdokument. Resultatet sammanfattas här utifrån uppdragets projektmål:

Mål 1: Vilka dokument som är aktiverande respektive reglerande

Urvalet av styrdokument innefattar totalt 54 aktiverande och 58 reglerande dokument.

Mål 2: Förslag på hur olika aktiverande respektive reglerande dokument kan definieras

Analysparametrarna aktiverande/reglerande samt plats/organisation ger en indikation om möjliga definitioner. Benämningarna *Plan*, *Policy*, *Program*, *Riktlinje*, *Strategi* återkommer ofta och fyra av dem har en tydlig korrelation med dessa analysparametrar. Policy är en mycket svårdefinierad benämning då den innefattar både aktiverande och reglerande dokument. Region Gotland behöver skapa struktur i styrdokumentens benämningar, definitioner och innehåll, exempelvis genom att begränsa antalet möjliga benämningar, besluta vilka "värden" respektive benämning ska anta utifrån parametrarna samt att renodla innehållet i dokumenten och vidareutveckla mallarna.

Mål 3: Rekommendationer kring fortsatt kartläggning och analys

Region Gotland har ytterligare behov kopplat till styrdokumenterna som inte omfattas av detta projekt. PwC har rekommenderat och fått i uppdrag att göra ett fortsättningsprojekt. Fortsättnings projektet syftar till att skapa en tydlig struktur för styrdokumentens hierarki och koppling till styrmodellen samt överblick över de mål som de aktiverande styrdokumenterna omfattar. PwC har också rekommenderat fortsatt analys och utveckling av styrdokumentens användbarhet, rutiner för hantering av ogiltiga dokument samt att regionen beslutar vilken instans som ska anta vilka typer av dokument.



Innehållsförteckning

Bakgrund och beskrivning av uppdraget	4
Genomförande och metod	8
Resultat och analys	13
Rekommendationer och nästa steg	20
Bilaga - Beskrivning av flikar i Excelfilen	23



01.

Bakgrund och beskrivning av uppdraget

PwC har utfört en genomlysning av Region Gotlands styrdokument

Nuvarande situation och utmaning

Inom Region Gotland finns ett stort antal styrdokument. Några av styrdokumenterna gäller för samtliga nämnders verksamheter medan andra styrdokument är verksamhetsspecifika. Det dokument som ska fungera som det mest centrala och övergripande styrdokument är den regionala utvecklingsstrategin *Vårt gotland 2040* som beskriver ambitionen och visionen för var Gotland ska vara år 2040.

Region Gotland har i dagsläget många olika styrdokument och även om den regionala utvecklingsstrategin ska fungera som en övergripande vision är helheten och riktningen för styrdokumenterna svår att få grepp om. Det finns en önskan om att se över styrdokumenterna och tydliggöra strukturen och hierarkin mellan olika mål och styrdokument. Därtill finns en önskan om att genomföra en genomlysning av dokumenterna i syfte att öka samsynen och den gemensam förståelsen för styrdokument bland regionens politiker och tjänstepersoner.


Vidare har regionen implementerat en ny styrmodell och önskar i det arbetet att styrdokumenterna ska beaktas. Ambitionen är att styrdokumenterna ska förhålla sig till styrmodellen och regionens mål på ett strategiskt vis.

Uppdraget

Bakgrunden till uppdraget är att det finns otydligheter kring skillnaden mellan olika styrdokument, på vilken nivå (politiskt och förvaltningsmässigt) som beslut gällande aktiverande respektive reglerande styrdokument ska tas samt vilka styrdokument som redan antagits. Region Gotland önskar därför en genomlysning av regionövergripande styrdokument.

Region Gotland har tidigare påbörjat ett internt arbete med att se över styrdokumenterna men problematiken består. Region Gotland efterfrågade därför PwC:s hjälp med att genomföra en genomlysning av samtliga regionövergripande styrdokument.

Leveransen består av två huvudsakliga leverabler, dels denna rapport och dels en Exelfil. I Exelfilen har regionens styrdokument bedömts utifrån definierade parameterar. Parametrarna har arbetats fram i dialog med Region Gotland och fastställts i en analysmodell som presenteras i denna rapport. Utöver sammanställningen i Excel har PwC även sammanställt ett antal insikter kring ytterligare utvecklingsbehov på övergripande nivå som vi menar är värdefulla att noggrannare se över. Dessa insikter återfinns i rapportens sista kapitel.

The background of the slide is a landscape photograph. The top half shows a clear blue sky. Below it is a dense forest of trees with green and yellow foliage, suggesting autumn. The bottom half of the image shows a calm body of water reflecting the trees and sky. A dark grey rectangular box is overlaid on the right side of the image, containing white text.

Kartläggningen av styrdokumenterna bidrar till att skapa förutsättningar för en gemensam grundläggande bild av vilka aktiva styrdokument som finns i regionen. Kartläggningen är även en förutsättning för att fortsätta utveckla och förbättra styrning och ledning på Gotland.

Vårt uppdrag

Mål med uppdraget

Det långsiktiga effektmålet med kartläggningen av regionens styrdokument är att öka kännedomen om de aktiverande styrande dokumenten bland politiker i fullmäktige och i nämnder samt bland tjänstepersoner på ledningsnivå i regionen.

I linje med projektmålen har PwC kartlagt de styrdokument som beslutats av i huvudsak regionfullmäktige och regionstyrelsen. Kartläggningen fokuserar på följande aspekter:

- Vilka dokument som är **aktiverande respektive reglerande** samt presentera underlag för att kunna definiera olika aktiverande respektive reglerande dokument.

Utöver kartläggningen har PwC inom ramen för projektet och i enlighet med projektdirektivet presenterat rekommendationer kring fortsatt kartläggning och analys. Dessa återfinns i denna rapport.

Tidsperiod

Uppdraget har genomförts under perioden september till november 2022.

Avgränsning

Kartläggningen har primärt avgränsats till styrdokument antagna av Regionfullmäktige och Regionstyrelsen men även ett fåtal andra dokument som bedömdes relevanta.

Dokumenterna har inhämtats via mail samt från regionens hemsida. För dokumenterna från hemsidan har en avgränsning till primärt koncerngemensamma styrdokument och styrdokument uppdelade per verksamhetsområde men även ett mindre antal relevanta dokument under fliken "Avtal, bestämmelser, föreskrifter, riktlinjer, ordningar och regler" har tagits med. Sammantaget rör det sig om 112 styrdokument.

Den typ av dokument som uteslutits innefattar ett större antal mycket detaljerade och specifika reglerande dokument. Dessa berör bland annat avgifter, priser och taxor, avtal, bestämmelser, föreskrifter, ordningar och regler, bolagsordningar, stiftelser och stadgar samt reglementen till nämnderna.

02.

Genomförande och metod

Genomförande

För att uppnå effektmålen om att bidra till ökad kunskap om styrdokumentens innehåll bland Gotlands tjänstepersoner och politiker har uppdraget baserats på en systematisk och iterativ arbetsprocess där PwC lett arbetet och kontinuerligt involverat projektets uppdragsgivare i Region Gotland.

I stort har uppdraget genomförts i tre steg:

1. Definition av parametrar för genomlysning,
2. Genomlysning av styrdokumentet utifrån operationalisering
3. Analys av genomlysningens resultat.

Uppdraget har genomförts av medarbetare på PwC med kunskap och erfarenhet av arbete inom offentlig sektor. Därtill har även PwC:s kommunaljuridiska expert involverats i syfte att bidra med juridisk expertis i kartläggningen av styrdokumentet.

Inom ramen för uppdraget har PwC även intervjuat en expertgrupp bestående av tjänstepersoner på Region Gotland med kunskap och erfarenhet av att arbeta med styrdokumentet. Intervjun syftade till att få inspel på framtagna parametrar i analysmodellen men även till att få inspel kring vad som fungerar bra med styrdokumentet och vilka utvecklingsområden som finns kopplat till styrdokumentet.

Inledningsvis genomfördes en övergripande genomgång av en 12 stycken styrdokument. Syftet med den primära genomgången var att utarbeta parametrar för genomlysningen, exempelvis innebörden och definition av aktiverande respektive reglerande styrdokument. Dessa parametrar togs fram i en iterativ process som stämdes av med styrgruppen innan beslut togs om fastslå analysmodellen och börja med granska resterande styrdokument. Framtagna parametrar stämdes även av vid intervjutillfället tillsammans med expertgruppen från Region Gotland.

Därefter har PwC fortsatt med genomlysningen av resterande dokument. Under arbetets gång har PwC vid möten med uppdragsgivare från region Gotland uppdaterat om genomfört arbete och översiktligt presenterat resultaten. Sammantaget har 112 dokument granskats.

Därefter har genomlysningen sammanställts i en Excelfil som ska kunna användas av tjänstepersoner och politiker på Gotland i syfte få en överblick över Gotlands regionövergripande styrdokument. Operationaliseringen av använda parametrar samt den samlade analysen av genomlysningen presenteras i denna rapport.

Framtagna parametrar och definitioner

Framtagande av parametrarna för kategorisering och analys av styrdokument har gjorts i samråd med projektets styrgrupp, representanter med expertkunskap om styrdokument i Region Gotland, PwC:s projektteam inklusive expert inom offentlig förvaltningsjuridik.

I syfte att genomföra kartläggningen systematiskt utvecklades en analysmodell som fastslog ett antal parametrar och definitioner. Genomgången av dokumenten utgick inledningsvis från en grundläggande klassificering utifrån parametrarna **aktiverande** styrdokument kontra **reglerande** styrdokument.

I samråd med styrgruppen utvecklades sedan analysmodellen till att inkludera **organisation** respektive **plats** samt **hänvisning till andra styrdokument** och även **hänvisning till lagstiftning eller policy på nationell, EU-, eller global nivå**. Klassificeringen av plats kontra organisation gjordes för att få insyn i vilka dokument som berör organisationen och vilka dokument vars måluppfyllnad är beroende av externa aktörer. Kartläggningen avseende kopplingen till andra styrdokument gjordes för att ge insyn i styrdokumentens förhållande till regionens antagna styrmodell. Analys avseende huruvida koppling till lagstiftningen fanns gjordes för att identifiera eventuell särskild juridisk relevans.

Därtill har vi i kartläggningen även sammanställt information som exempelvis vilken benämning dokumentet har (exempelvis plan, policy, strategi), beslutsinstans, när beslutet togs och giltighetstid.



Parametrarna i analysmodellen har fastställts i en iterativ process tillsammans med Region Gotland

Parameter 1:

- Aktiverande
- Reglerande

Syfte:

Differentieringen visar en tydlig skillnad mellan dokument som syftar till att starta och driva utveckling, exempelvis genom att sätta upp mål, och dokument som inte innefattar målsättningar utan ger vägledning i det löpande arbetet.

Parameter 2:

- Plats
- Organisation

Syfte:

Definitionen ger en indikation om vad som krävs för att fullgöra dokumentets syfte och identifierar var Region Gotland behöver samverka med andra aktörer eftersom platsrelaterade dokument innefattar mål där regionen inte har eget mandat över måluppfyllelsen. Detta är framför allt viktigt i arbetet med regional utveckling.

Parameter 3:

- Hänvisning till annat dokument
- Hänvisning till lag/policy

Syfte:

Visar vilka dokument som hänvisar till annat styrdokument. Parameterns syfte är att lägga grunden för vidare analys kopplat till dokumentens inbördes relation och koppling till styrmodellen. De enda dokument som bör ha tillåtelse att ligga utanför styrmodellens hierarki bör ha en hänvisning till lagstiftning

Definition av parametrar och de alternativ som dessa kan anta

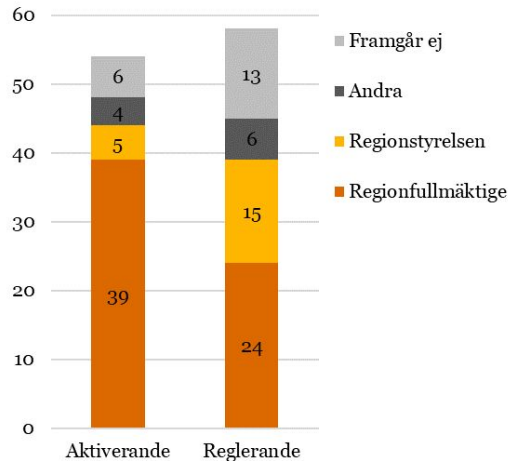
Parameter	Alternativ	Definition
Aktiverande /Reglerande	Aktiverande	Fokus på målsättningar, vision, intention, syn. Syftar till att driva utvecklingen i en viss riktning. Fokus på VAD som ska uppnås och inte HUR.
	Reglerande	Tydliggör HUR saker ska göras, vad som gäller i olika sammanhang. Fokus på löpande arbete snarare än att driva utveckling.
Ansvars- specificering	Nivå 1	Gäller övergripande för regionen, ingen ansvarsfördelning framgår och inget konkret åtagande från nämnderna krävs
	Nivå 2	Specificerar att nämnderna generellt har ansvar för att se till att dokumentets innehåll appliceras
	Nivå 3	Innefattar nämndspecifika ansvarsområden
	Nivå 4	En specifik funktion, exempelvis en avdelning, enhet, ledningsgrupp, roll eller individ pekas ut som ansvarig.
Plats /Organisation	Plats	Att dokumentets innehåll följs/realiseras är beroende av externa aktörer
	Organisation	Gotland har eget mandat att se till att dokumentets innehåll följs/realiseras
Hänvisning	Till överordnat dokument	Detta dokument ska bidra till att innehållet i det dokument som hänvisas till ska följas/realiseras.
	Till underordnat dokument	Dokument som hänvisas till ska bidra till att innehållet i detta dokument följs/realiseras.
	Till dokument utan tydlig hierarki	Anvisning om att ett annat dokument är relaterat eller ska beaktas på något sätt
	Hänvisning till lagstiftning eller policy på nationell, EU- eller global nivå	Innefattar politiskt beslutade lagar, konventioner, mål etc men även föreskrifter från myndigheter.

03.

Resultat och analys

Urvalet av styrdokument innefattar totalt 54 aktiverande och 58 reglerande dokument

Figur 1: Aktiverande/reglerande dokument per beslutsinstans (antal)



I grafen framgår antal styrdokument som är aktiverande respektive reglerande samt beslutsinstans.

Majoriteten av dokumenten har antagits av Regionfullmäktige

Ungefär hälften av styrdokumenterna är reglerande (52 procent) och hälften aktiverande (48 procent). Representanter som PwC pratat med uppger att många reglerande styrdokument antagits av regionfullmäktige vilket uppfattas som rörigt inom organisationen. I urvalet för denna kartläggning rör sig om 24 dokument.

Majoriteten av de aktiverande styrdokumenterna har beslutats av regionfullmäktige

Majoriteten av de styrdokument som fullmäktige beslutat är aktiverande. Sammantaget är 63 av de 112 genomgångna styrdokumenterna beslutade av regionfullmäktige. 72 procent av de aktiverande styrdokumenterna är beslutade av regionfullmäktige.

Ett antal styrdokument har beslutats av andra instanser än regionstyrelsen eller regionfullmäktige

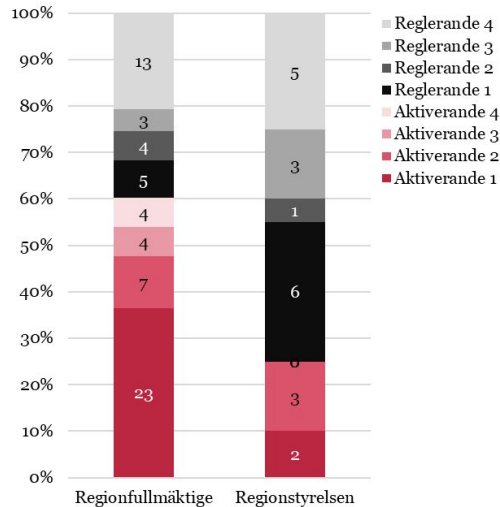
Genomlysningen visar att styrdokument bland annat har beslutats av regionstyrelsen (20 st) ledningskontoret (1 st), Ordförande i regionfullmäktige (2 st), regionen i samarbete med andra aktörer (2 st), regiondirektör (3 st), regionstyrelseförvaltningen (1st) samt styrgrupp (1 st).

För vissa dokument framgår inte beslutsinstans

Av de genomgångna dokumenten finns 19 stycken styrdokument där beslutsinstans inte framgår. Den stora majoriteten av dessa dokument saknar även giltighetstid. Dokumenten består av både reglerande och aktiverande styrdokument. Cirka hälften av de styrdokument där beslutsinstans inte framgår beslutades om år 2011 eller tidigare och utgår därmed från en äldre mall där formalia som exempelvis datum för beslut inte framgår lika tydligt.

Regionfullmäktige och regionstyrelsen har beslutat om aktiverande och styrande dokument på samtliga nivåer

Figur 2: Andel aktiverande och reglerande dokument med olika ansvarsspecificering per beslutsinstans



Grafen innefattar endast de dokument som antagits i Regionfullmäktige eller Regionstyrelsen

Regionfullmäktige och regionstyrelsen har beslutat om styrdokument med olika nivå av ansvarsspecificering

Såväl regionfullmäktige som regionstyrelsen har beslutat om reglerande och aktiverande styrdokument med olika ansvarsnivåer (ansvarsnivåerna framgår på sida 12). Merparten av de dokument som regionstyrelsen har beslutat om är reglerande dokument (75 procent) med olika nivå av ansvarsspecificering. Majoriteten (cirka 61 procent) av de styrdokument som regionfullmäktige beslutat om är aktiverande.

Få styrdokument med ansvarsspecificering nivå 3 men många med nivå 1

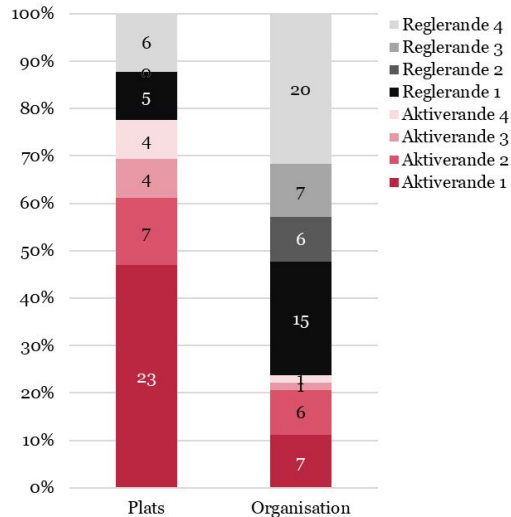
Det finns relativt få styrdokument som har ansvarsspecificering nivå 3 vilket innebär att det finns nämndspecifika ansvar för att dokumentet fullföljs. Den vanligaste ansvarsspecificeringen är nivå 1 vilket innebär att inget specifikt ansvar specificerats.

Regionfullmäktige och regionstyrelsen har båda beslutat om styrdokument med olika benämningar

Genomlysningen visar att det primärt finns fem olika benämningar på dokument: *plan*, *policy*, *riktlinje*, *program* och *strategi*. Samtliga av dessa dokument har beslutats av både regionstyrelsen och regionfullmäktige. Vi noterar även att ett antal av dokumenten inte har någon särskild benämning, även dessa dokument har beslutats av både regionstyrelse och regionfullmäktige.

De platsrelaterade dokumenten är oftare aktiverande medan de organisationspecifika tenderar att vara reglerande

Figur 3: Andel aktiverande och reglerande dokument med olika ansvarsspecificering uppdelat på plats/organisation



Grafen visar på antalet dokument på olika ansvarsnivå som bedömts vara plats- respektive organisationsberoende.

Över hälften av dokumenten är enbart beroende av den egna organisationen för måluppfyllelse

Inom ramen för kartläggningen har vi kartlagt vilka dokument som är knutna till platsen Gotland och därmed även beroende av externa aktörer för måluppfyllelse och vilka dokument som innebär att Gotland som organisation har eget mandat över att dokumentets syfte uppfylls. Över hälften av dokumenten (56 procent) av dokumenten bedöms vara bundna till den egna organisationen.

De organisationsspecifika dokument är oftast reglerande

8 av 10 dokument som berör Gotland som organisation är reglerande. Det är relativt ovanligt att organisationsspecifika dokument har ansvarsspecificering på nivå 3 men annars är fördelningen ganska jämn.

Platsrelaterade dokument är ofta aktiverande på en övergripande ansvarsnivå

Merparten av de platsrelaterade dokumenten, (nästan 8 av 10) är istället aktiverande dokument. Dokumenten tenderar också vara på en mer övergripande nivå utan tydlig ansvarsspecificering då nästan hälften är på nivå 1.

De allra flesta dokumenten innehåller någon form av hänvisning

Tabell 3: Hänvisning till annat styrdokument eller lag/policy för aktiverande och reglerande dokument

Typ av hänvisning	Aktiverande (antal)	Reglerande (antal)
Hänvisning till överordnat	29	17
Hänvisning till underordnat	10	6
Ospecificerad hänvisning	23	7
Hänvisning till lag/policy	31	26
Ingen hänvisning	6	15

Summan av numren i respektive cell är större än det totala antalet styrdokument eftersom ett och samma dokument kan innehålla flera hänvisningar

69 av 112 dokument hänvisar till något annat av Gotlands styrdokument

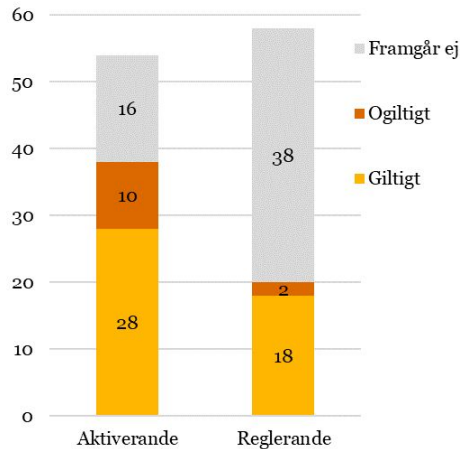
Det är relativt vanligt med en hänvisning till något överordnat dokument. 46 av 112 dokument innefattar en sådan hänvisning och den absolut vanligaste hänvisningen är till RUS (nuvarande eller tidigare version). Några få (totalt 16) styrdokument hänvisar till underordnade dokument. Dokumenten *Informationssäkerhetspolicy* (överordnat) och *Riktlinjer för informationssäkerhet* (underordnat) är två styrdokument som innefattar mycket tydlig hänvisning till varandra. Att dokumentet innefattar en hänvisning utan indikation om hierarki är något vanligare bland aktiverande än reglerande dokument.

Få dokument har en hänvisning som indikerar att själva dokumentet är obligatoriskt enligt lag

Flera dokument har hänvisning till lag eller policy, det handlar dock sällan om att själva dokumentet är obligatoriskt enligt lag. De dokument som har en tydlig sådan hänvisning är *Energiplan*, *Transportinfrastrukturplan*, *Regional utvecklingsstrategi*, *Översiktsplan* och *Rehållningsordningen* (som utgörs av *Avfallsplan* och *Avfallsföreskrifter*). Övriga dokument har oftast en hänvisning till lagstiftning eller olika målsättningar (exempelvis miljökvalitetsmålen, Agenda 2030, etc) som är tillämpliga för det specifika området som berörs. Dokumentet blir då en form av förtydligande som syftar till att styra mot det som specificeras i den aktuella policyn.

Några dokument är ogiltiga och saknar indikation om giltighetstid

Figur 4: Giltighet för aktiverande och reglerande dokument (antal)



I grafen framgår antalet giltiga och ogiltiga aktiverande reglerande styrdokument. Det finns även ett relativt stort antal styrdokument där giltighetstid inte framgår.

Nyare dokument har oftare en tydligare indikation om giltighetstid

Region Gotland har på senare år tagit fram mallar för styrdokument såsom policy och riktlinjer. I genomgången av dokumenten ser vi också att de nyare dokumenten som är skrivna i dessa mallar i större utsträckning innefattar en indikation om giltighetstid. Denna indikation kan röra ett specifikt årtal eller att man skriver att dokumentet är giltigt från och med (from), vilket vi tolkat som att det är giltigt tills vidare. 22 av 58 dokument som antagits 2018 eller senare saknar dock en indikation om giltighetstid. Av de dokument som antagits innan 2018 saknar 29 av 45 en indikation om giltighetstid.

Majoriteten av de reglerande styrdokument saknar specifik giltighetstid

För en övervägande del av de reglerande dokumenten är inte giltighetstiden specificerad, majoriteten av dessa är i sin tur lite äldre dokument men det finns även många nyare reglerande dokument utan indikation om giltighetstid.

Analysparametrarna aktiverande/reglerande samt plats/organisation ger en indikation om möjliga definitioner

Vanliga benämningar:

- Plan
- Policy
- Program
- Riktlinje
- Strategi

Andra benämningar:

- Agenda
- Avtal
- Föreskrifter
- Norm
- Ordning
- Plattform
- Regelverk
- Reglemente
- Regler
- **RUS/Vision**
- Stadgar
- Uppförandekod

Fem benämningar på styrdokumentet återkommer ofta

85 procent (95 av 112) av styrdokumentet som analyserats har någon av de fem vanligaste benämningarna: plan, policy, program, riktlinje eller strategi. Den regionala utvecklingsstrategin (RUS) har vi låtit få en egen benämning eftersom den skiljer sig från andra typer av strategier (dessa är ofta mer specifika). Det finns också ett stort antal benämningar som återkommer mer sällan, av dessa är endast två, "Agenda" och "RUS/Vision", aktiverande.

Fyra benämningar har tydlig korrelation med vissa av analysparametrarna

Program och strategier är uteslutande aktiverande dokument och majoriteten av dem beror också på Gotland som plats. Ett liknande mönster syns för planer, även om det finns något fler undantag i den kategorin. Dokument med benämningen "riktlinje" är i stor utsträckning reglerande och berör Gotland som organisation. Ansvarspecificeringen är ganska blandad för flera av de vanligaste benämningarna.

Det är svårt att definiera benämningen policy

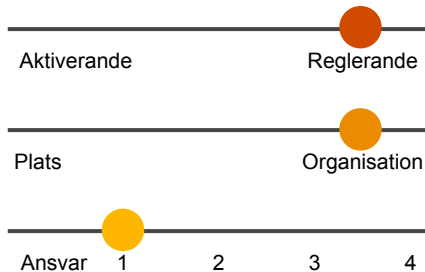
Policy är en mycket svårdefinierad benämning då den innefattar både aktiverande och reglerande dokument. Även om majoriteten av dessa är reglerande är en stor andel aktiverande. Det finns också några policydokument som innehåller både aktiverande och reglerande delar. Det finns också en stor spridning avseende ansvarspecificering. De flesta policyer har dock en tydlig organisationsanknytning.

04.

Rekommendationer och nästa steg

Region Gotland behöver skapa struktur i styrdokumentens benämningar, definitioner och innehåll

Policy



Begränsa antalet möjliga benämningar

Region Gotland har många olika benämning på framför allt de reglerande dokumenten. PwC rekommenderar att man begränsar antalet möjliga benämningar för att skapa tydlighet. Flera av de som förekommer sällan skulle exempelvis kunna tas bort.

Besluta vilka “värden” respektive benämning som ska antas utifrån parametrarna

Dokument med samma benämning (exempelvis policy och plan) kan anta olika värden på parametrar såsom aktiverande/reglerande och plats/organisation vilket riskerar att skapa förvirring. PwC rekommenderar att Region Gotland beslutar vilka benämningar som ska få gälla för aktiverande respektive dokument. Genom att besluta att exempelvis en plan alltid ska vara ett aktiverande dokument med en viss nivå av ansvarsspecificering och platskoppling tydliggörs syfte och skillnader mellan dokument. Definitionen kan också behöva specificera dokumentets relation till styrmodellen. Logiken för denna typ av beslut visualiseras till vänster.

Renodla innehållet i dokumenten och vidareutveckla mallarna

PwC rekommenderar Region Gotland att se över innehållet i dokumenten utifrån hur respektive benämning definierats med utgångspunkt i analysparametrarna. Detta eftersom flera dokument inte kommer överensstämma med definitionen. Detta gäller framför allt de dokument som benämns “policy” eller “plan”. PwC rekommenderar också att man på sikt ser över mallarna för framtagande av styrdokument så att de relevanta parametrarna och vilka “värden” de ska ha framkommer tydligt. Mallarna kan också behöva innefatta en referens till styrmodellen och relaterade styrdokument.

Region Gotland har flera ytterligare behov kopplat till styrdokumentet som inte omfattas av detta projekt

Tydlig hierarki och överblickbara mål för kommunikation och prioritering

På sikt behöver Gotland få till en tydlig struktur för styrdokumentens hierarki och koppling till styrmodellen samt överblick över de mål som de aktiverande styrdokumentet omfattar. Detta är viktiga förutsättningar för tydlig kommunikation gentemot politik och förvaltningar samt prioritering.

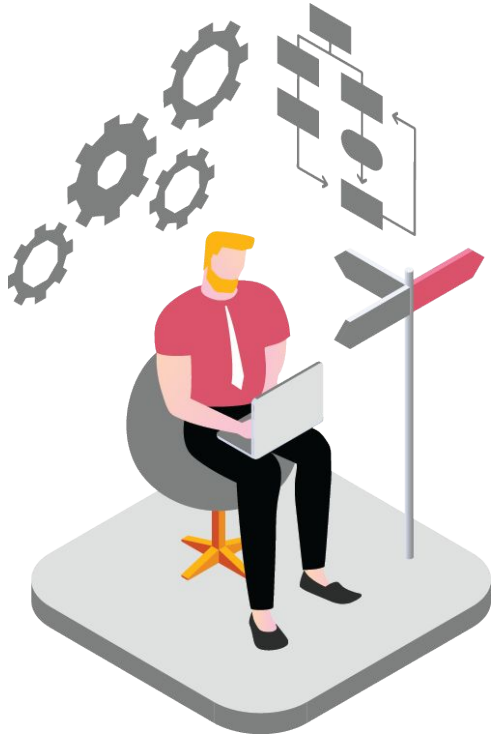
Detta behov behandlas i ett kommande fortsättningsuppdrag

Struktur för att öka dokumentets användbarhet och effekt

I samtal med styrgruppen och i intervju med utvalda medarbetare framkommer att Gotland har behov av att skapa förutsättningar för att organisationen ska kunna hitta och använda dokumenten på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. På sikt leder ökad användbarhet till att styrdokumentet får större effekt i organisationen och i samhället. För att bidra till detta rekommenderas en analys av organisationens behov och förutsättningar samt utveckling av en ändamålsenlig struktur och framtida arbetsätt. Ett sådant potentiellt uppdrag kan exempelvis innefatta:

- Vilken funktion som ansvarar för att styra mot, följa upp samt uppdatera/revidera dem (i dagsläget uppfattas ansvaret för dokumenten vara knutet till person snarare än funktion)
- Mallar/utformning/innehåll som alltid ska finnas med i dokumenten
- Möjligheter i Docpoint och koppling till hemsidan samt rubriksättning för att förenkla sökbarheten
- Integrering i beslutsstödssystemet
- Hur förvaltningarna använder dokumenten
- Hur bolagen binds till och använder dokumenten
- Samarbete med politiken kring framtagande av styrdokument och målsättningar

Det finns ytterligare aspekter som Region Gotland behöver undersöka vidare och besluta om



Specificera vilka styrdokument som får beslutas av vilken beslutsinstans

Regionens verksamhetsexperter påpekar att det i regionens framtagna mallar inte framgår vilken beslutsinstans ska anta de olika styrdokument, exempelvis policy eller plan. Detta kan vara en av orsakerna till att olika styrdokument beslutats om av olika instanser. Vid framtagande av definitioner för de olika styrdokument är vår rekommendation att vilken instans som ska besluta om respektive styrdokument tydliggörs.

Utveckla rutiner för hur man ska hantera ogiltiga dokument

I samtal med Region Gotland framkommer att det finns oklarheter kring hur man ska hantera de dokument som inte är giltiga. Kartläggningen visar också att det finns ett relativt stort antal ogiltiga dokument samt flera dokument där giltighetstid inte framgår men som antagits för länge sedan. Mot bakgrund av detta rekommenderar vi att regionen ser över sina rutiner och beslutar om ett enhetligt sätt för hur ogiltiga dokument ska hanteras.

05.

Bilaga - Beskrivning av flikar i Excel-filen

Beskrivning av flikar och innehåll

A	B	C	D	E	F	
Dokumentets namn	Benämning	Beslutinstans	När togs beslutet?	Ogiltigt / giltigt	Giltigt från	
1	Riktliner för attest	Riktlinje	Regionfullmäktige	1992	Giltigt	2015
2						Tills vidare
3	Vattenplan	Plan	Regionfullmäktige	1996	Frångår ej	1996
4						Frångår r
5	Intemhyra - Riktlinjer för intemhyra	Riktlinje	Regionfullmäktige	2001	Frångår ej	2002
6						Frångår r
7	Hänsesåden Västy - Husetoppas för	Program	Regionfullmäktige	2003	Frångår ej	2003
8						Frångår r
9	Ålkboli- och droppolicy	Policy	Regionfullmäktige	2005	Frångår ej	Frångår ej
10						Frångår r
11	Bisysla	Policy	Regionstyrelsen	2005	Frångår ej	Frångår ej
12						Frångår r
13	Friskvårdpolicy	Policy	Regionstyrelsen	2006	Frångår ej	Frångår ej
14						Frångår r
15	Policy för kommunfullmäktiges	Policy	Ordf. Regionfullmäktige	2007	Frångår ej	2007
16						Frångår r
17	Teatropolicy	Policy	Regionstyrelsen	2008	Frångår ej	2008
18						Frångår r
19	Mator och komposition -	Riktlinje	Regionfullmäktige	2008	Frångår ej	2008
20						Frångår r

Flik 1: Dokument

I flik 1 kan man se den kategorisering som gjorts för varje dokument utifrån definierade analysparametrar samt indikation om giltighetstid, med mera. För en större del av dokumenten finns också kommentarer som motiverar kategoriseringen.

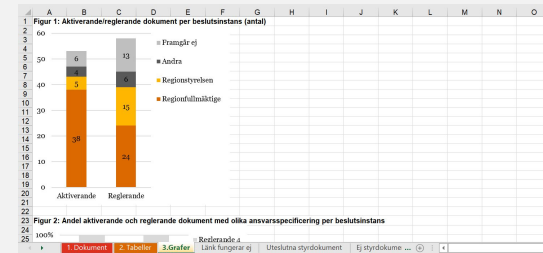
Det går att filtrera och sortera underlaget för att enkelt kunna se text vilka dokument som är inaktuella, hur många av dessa som är aktiverande och vilka benämningar de har.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Tabell 1a: Aktiverande/reglerande dokument per beslutinstans													
2	Aktiverand/Reglerande													
3	Regionfull	38	201											
4	Regionsty	5	15											
5	Andra	4	6											
6	Frångår ej	6	13											
7														
8	Tabell 1b: Aktiverande/reglerande dokument per beslutinstans (detaljerad)													
9	Aktiverand/Reglerand>Total													
10	Regionfull	38	204	62										
11	Regionsty	5	15	20										
12	Ordf. Regler	0	2	2										
13	RegionOrdf	1	2	3										
14	Ledningsst	1	0	1										
15	Regionstyt	0	1	1										
16	Region Or	1	1	2										
17	Styrgrupps	1	0	1										
18	Frångår ej	6	13	19										
19	Totalt	53	58	111										
20														
21	Tabell 1c: Beslutinstans och ansvarsspecificering för aktiverande och reglerande dokument													
22	Regionsty/Regionsty>Total													
23	Aktiverand	23	2	25										
24	Reglerand	7	3	10										
25	Frångår ej	7	3	10										
26	Totalt	37	8	45										

Flik 2: Tabeller

Flik 2 innehåller tabeller som bygger på korrelationer mellan olika parametrar och uppdateras automatiskt om innehållet i flik 1 förändras.

Tabellerna ligger till grund för den analys som presenteras i denna rapport och kan användas för att ge en fördjupad bild.



Flik 3: Grafer

Den tredje fliken innehåller samma grafer som presenteras i denna rapport. Graferna länkar till tabellerna i flik två och uppdateras därför automatiskt när underlaget i flik 1 ändras.

Innehållsförteckning för flikar

Flik 1: Dokument

- Dokumentets namn
- Benämning
- Beslutsinstans
- När togs beslutet?
- Ogiltigt / giltigt
- Giltigt från
- Giltigt till
- Aktiverande/Reglerande
- Aktiverande/reglerande - motivering
- Ansvarsspecificering
- Ansvarsspecificering kommentar
- Hänvisning till annat styrdokument
- Är dokumentet som hänvisas till överordnat?
- Vilket dokument är överordnat?
- Är dokumentet som hänvisas till underordnat?
- Vilket dokument är underordnat?
- Hänvisning till annat styrdokument utan tydlig hierarki
- Vilket dokument hänvisas till utan hierarkiindikation?
- Hänvisning till lagstiftning eller policy på nationell, EU- eller global nivå
- Vilken lagstiftning?
- Plats/organisation
- Plats/organisation kommentar
- Övriga kommentarer

Flik 2: Tabeller

- **Tabell 1a:** Aktiverande/reglerande dokument per beslutsinstans
- **Tabell 1b:** Aktiverande/reglerande dokument per beslutsinstans (detaljerad)
- **Tabell 1c:** Beslutsinstans och ansvarsspecificering för aktiverande och reglerande dokument
- **Tabell 2:** Plats-/organisationsperspektiv samt ansvarsspecificering för aktiverande och reglerande dokument
- **Tabell 3:** Hänvisning till annat styrdokument eller lag/policy för aktiverande och reglerande dokument
- **Tabell 4a:** Giltighet för aktiverande och reglerande dokument
- **Tabell 4b:** Giltighet för aktiverande och reglerande dokument (detaljerad)
- **Tabell 5a:** Uppdelning mellan aktiverande och reglerande samt ansvarsspecificering för dokument med olika benämning
- **Tabell 5b:** Plats-/organisationsperspektiv för dokument med olika benämning
- **Tabell 5c:** Giltighet för dokument med olika benämning
- **Tabell 5d:** Totalt antal dokument med olika benämning

Flik 3: Grafer

- **Figur 1:** Aktiverande/reglerande dokument per beslutsinstans (antal)
- **Figur 2:** Andel aktiverande och reglerande dokument med olika ansvarsspecificering per beslutsinstans
- **Figur 3:** Andel aktiverande och reglerande dokument med olika nivå av ansvarsspecificering uppdelat på plats/organisation
- **Figur 4:** Giltighet för aktiverande och reglerande dokument (antal)

Tack!

Denna rapport har upprättats inom ramen för vårt uppdrag att tillhandahålla rådgivning avseende en kartläggning av Region Gotlands styrdokument (112 stycken inom ramen för detta uppdrag). Rapporten är endast upprättad för vår uppdragsgivares räkning, Region Gotland, och får inte lämnas ut eller göras tillgänglig för andra fysiska eller juridiska personer utan Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB:s/PricewaterhouseCoopers AB:s skriftliga godkännande. I avsaknad av skriftligt godkännande, tar Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB/PricewaterhouseCoopers AB inte något som helst ansvar gentemot någon annan än uppdragsgivaren som väljer att förlita sig på eller att agera utifrån innehållet i denna rapport. Inte heller tas något ansvar för att rapporten används för andra syften än för dem som förelagat vid uppdragets utförande.