RAPPORT

Samordning mellan det regionala utvecklingsuppdraget och det kommunala uppdraget

Framtagen av regionstyrelseförvaltningen
Datum 2026-02-23
Ärendenr RS 2023/1400
Version [1.0]

Samordning mellan det regionala utvecklingsuppdraget och det kommunala uppdraget

Innehåll

1. Uppdraget 2
2. Tidigare utredning och väsentliga beslut sedan dess 2
3. Det regionala utvecklingsansvaret 3
3.1 Ett lagstadgat uppdrag 3
3.2 Arbetssätt som regionalt utvecklingsansvarig aktör 3
3.3 Det regionala ledarskapet i samverkan 5
3.4 Samverkan med den nationella nivån 5
4. Region Gotlands styrning och ledning 6
4.1 Region Gotlands koncernstyrning 6
4.2 Organisationskultur som stödjer 6
4.3 Politisk organisering av regional verksamhet 6
5. Samspel mellan regioner och kommuner i regional utveckling 7
5.1 Hur ser det ut i andra regioner? 7
6. Region Gotlands dubbla roll 9
6.1 Intern samverkan genom styrmodellen 9
6.2 Utmaningar med den dubbla rollen 10
6.3 Roller och logiker 11
7. Resurser för regional utveckling 11
Bilaga 13
Lag om regionalt utvecklingsansvar 13

Region Gotland
Besöksadress Visborgsallén 19
Postadress SE-621 81 Visby
Telefon +46 (0)498 26 90 00
E-post regiongotland@gotland.se
Org nr 212000-0803
Webbplats www.gotland.se

Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 13

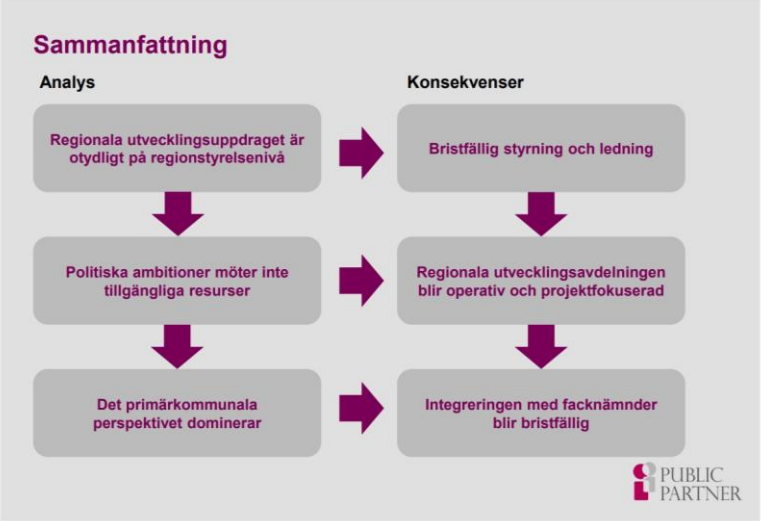
1. Uppdraget

I samband med budgetberedningen 2023 så fattade regionstyrelsen beslut om att: ”*Regionstyrelseförvaltningen får i uppdrag att återkomma med plan för hur samordning mellan regionala utvecklingsuppdraget och det kommunala uppdraget ska stärkas för ökad effektivitet och genomförandekraft.*” (RS 2023-05-30 § 152)

Rapporten ska ses som ett underlag för diskussion i regionala utvecklingsutskottet. Förvaltningen avser att återkomma till regionala utvecklingsutskottet med ett förslag till plan för ökad samordning. Rapporten innehåller dels fakta om det regionala utvecklingsuppdraget, dels en beskrivning av vad som är kommunernas och regionernas roller generellt samt fördelar och utmaningar med Region Gotlands dubbla roll.

2. Tidigare utredning och väsentliga beslut sedan dess

Konsultföretaget Public Partner gjorde 2018 en genomlysning av Region Gotlands förutsättningar för hanteringen av det regionala utvecklingsansvaret. Konsulterna iakttagelser var bland annat att Gotland är en region, men agerar som en stor kommun. Regionen har inte lyckats få möjlig effekt i samspel och integrering. Det primärkommunala synsättet hänger kvar och präglar arbetet och de regionala utvecklingsfrågorna drivs inte i den utsträckning som önskas. Det finns oklarheter kring vad det regionala utvecklingsuppdraget och vad flernivåstyrning innebär. Nedan en sammanfattning av analysen.



Sammanfattningsvis gav utredningen gav följande rekommendationer:

- Nå en politisk samsyn i frågan om den regionala utvecklingen genom arbetet med den regionala utvecklingsstrategin.
- Genomföra en politisk organisationsförändring genom att inrätta ett politiskt forum för de regionala utvecklingsfrågorna.
- Genomföra en organisationsförändring i förvaltningsorganisationen genom att flytta ansvaret för de strategiska regionala utvecklingsfrågorna närmare regiondirektören sam se över hur arbetsdelning och personella resurser ska fördelas mellan fackförvaltningarna.

- Utarbeta en långsiktig färdplan för hur resurstilldelningen för regional utveckling stegvis kan ökas för att möta uppsatta mål samt stärk kompetensen.

Efter konsultrapporten 2018 har ett antal väsentliga beslut fattats, som i grunden stärkt förutsättningarna för ett mer samordnat och systematiskt arbete. Trots det kvarstår delvis utmaningarna som rapportens analys pekar på.

- Regionala utvecklingsutskottet inrättas med start 2019.
- Ny regional utvecklingsstrategi (RUS) beslutas i feb 2021.
- Årlig uppföljning av mål i RUS samt årlig konferens införs med start 2022.
- Instruktioner för samverkansstruktur (råd och forum) för genomförande av RUS beslutas i april 2023.
- Ny styrmodell med koppling till regional utvecklingsstrategi beslutas 2022 och införs från 2023.
- Ny översiktsplan för Gotland beslutas i feb 2025.
  Översiktsplanen bygger vidare på den regionala utvecklingsstrategin och är dess fysiska uttryck, dvs. ett gott exempel på samordning mellan det regionala utvecklingsuppdraget och ett kommunalt kärnuppdrag.

3. Det regionala utvecklingsansvaret

3.1 Ett lagstadgat uppdrag

Det regionala utvecklingsansvaret är en del av regionernas uppdrag i Sverige och har sin legala grund i lag (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar (se bilaga) samt därtill hörande tillämpningsförordningar. Det är ett i grunden statligt uppdrag som sedan mitten av 1990-talet varit organiserat på olika sätt i länen. Sedan 2019 är ansvaret enhetligt organiserat i alla län med regionerna som regionalt utvecklingsansvariga enligt lag. Gotlands kommun övertog redan 1998 det regionala utvecklingsansvaret från länsstyrelsen, som en del av ett försök i fyra län. Över tid har innehållet i det regionala utvecklingsuppdraget förändrats – från i huvudsak ekonomisk tillväxt till social, miljömässig och ekonomiskt hållbar utveckling.

”Ansvaret för att driva, leda och samordna det regionala utvecklingsarbetet runt om i landet finns nu i 21 regionfullmäktigeförsamlingar. Detta är en stor demokratisk reform som gör att lokala och unika förutsättningar i alla delar av landet kan tas tillvara för att åstadkomma en social, miljömässig och ekonomiskt hållbar utveckling. Västra Götaland, Skåne, Kalmar och Gotland har haft det regionala utvecklingsansvaret i nästan 25 år, några har haft rollen den senaste mandatperioden. Nu är förutsättningarna formellt lika, men både erfarenheterna och den regionala verkligheten ser olika ut.”

Regionen i rörelse, Sveriges Kommuner och Regioner (2023)

3.2 Arbetssätt som regionalt utvecklingsansvarig aktör

Det regionala utvecklingsuppdraget har flera dimensioner. Så här beskriver Sveriges Kommuner och Regioner dessa i rapporten Regionen i rörelse (2023):

- Det handlar om ett aktivt ledarskap – att driva, leda och samordna utan att ha det formella beslutsmandatet för alla insatser.
- Det handlar om att samla och förankra – genom samverkan med kommuner, lärosäten, staten, näringslivet och civilsamhället.

- Det är ett processarbete som kräver utvärdering, analys, omprövning och ständigt lärande.
- Det handlar om att påverka förutsättningar – som beslutas både nationellt och på EU-nivå.
- Det är ett långsiktigt uppdrag – som bygger på att det finns en vision för länet med tydliga mål på både lång och kort sikt, liksom att det finns strategier, handlingsplaner och aktiviteter för att nå dessa mål.
- Det är en del i en stor organisation som i sina andra delar har en annan logik för ledning, styrning och beslut.

Det regionala utvecklingsuppdraget går i korthet ut på att i samverkan ta fram en regional utvecklingsstrategi och att leda, samordna och följa upp den regionala utvecklingen i länet. Det är således en renodlad ledningsprocess, inte en egen verksamhet, där det handlar om att leda och samordna de aktörer (myndigheter och organisationer) som verkar i länet och därigenom har påverkan på länets utveckling.

Det är ett öppet mandat att avgöra vad den regionala utvecklingsstrategin ska innehålla. Jämförelsevis kan sägas att Region Gotland har en mer ”kommunal” RUS än många andra regioner. Det märks till exempel genom att bostadsförsörjning, förskola och grundskola, vattenförsörjning finns med. Områden som inte är lika vanliga i andra regioners RUS.

”En viktig utgångspunkt är att det regionala utvecklingsansvaret är ett öppet mandat, på så sätt att staten inte pekar ut vilka utvecklingsområden den regionala utvecklingsstrategin måste innehålla. Det är tvärtom så att analyser av de lokala och regionala förutsättningarna ska prägla regionernas prioriteringar och ambitioner”

Regionen i rörelse, Sveriges Kommuner och Regioner (2023)

Det regionala utvecklingsuppdragets verktyg brukar något förenklat beskrivas vara följande:

- **Kunskap:** analys, uppföljning och utvärdering samt kommunikation av detta.

  Region Gotland tar årligen fram en uppföljning av målen i den regionala utvecklingsstrategin, vilket presenteras i en rapport (informationsärende till RS/RF) och vid en årlig konferens ”Hur går det för Gotland?”. Likaså sker en årlig återrapportering till regeringen, kring insatser och resultat av det regionala utvecklingsarbetet. Rapporten tillställs även RF. Dessutom görs tematiska kartläggningar och analyser inom områden av betydelse för Gotlands utveckling. Till exempel kring kompetensförsörjning, internationellt arbete, besöksnäring, attraktionskraft, folkhälsoutvecklingen samt färjepriser.
- **Finansiering**: finansiering av regionala utvecklingsåtgärder med stöd av statliga- och EU-medel.

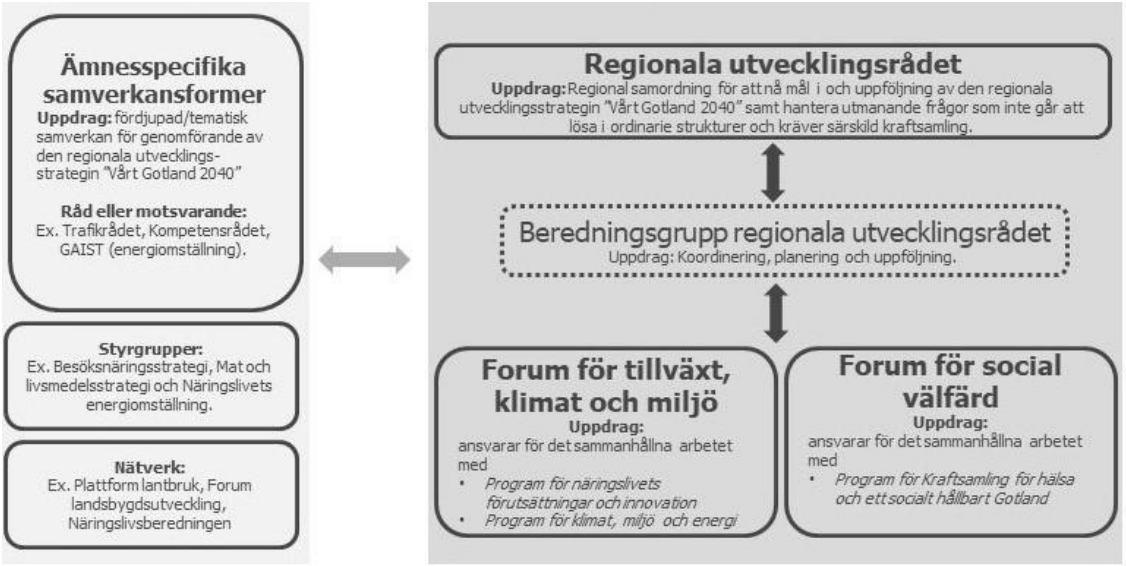
  Region Gotland informerar, bereder och beslutar om projektmedel och företagsstöd från anslag 1:1 för regionala utvecklingsåtgärder, deltar i arbetet med EU:s finansieringskällor och då i första hand EU:s strukturfonder. I strukturfondspartnerskapet Småland och öarna finns politisk representation från Gotland.
- **Samverkan:** driva och leda samverkan med berörda aktörer med den regionala utvecklingsstrategin som utgångspunkt.

Region Gotland har många samverkansytor för genomförande av den regionala utvecklingsstrategin. Förmågan att mobilisera andras engagemang för regionens gemensamma utveckling är en nyckelfaktor Det är ett sätt att leda utan att alla gånger ha det formella beslutsmandatet. Mer om samverkan nedan.

3.3 Det regionala ledarskapet i samverkan

Regionstyrelsen fattade 2023 beslut om *Samverkansstruktur för genomförande av regional utvecklingsstrategi för Gotland* (RS 2023-04-26 §100), med instruktioner för aktuella samverkansfora. I denna struktur har det Regionala utvecklingsrådet en funktion som ett överordnat samverkansråd i en större samverkansstruktur. Kopplat till detta finns två forum baserade på genomförandeprogrammen för den regionala utvecklingsstrategin, Forum för tillväxt, klimat och miljö samt forum för social välfärd.

Vidare finns det sidoordnade ämnesråd i form av Trafikrådet, GAIST (Gotland Accelererar I Samverkan för grön Tillväxt) och snart även ett Kompetensråd. Dessa råd och forum ska alla ha av regionstyrelsen fastställda instruktioner som ska definiera roll och funktion. Utöver dessa formaliserade strukturer så finns även ett flertal formaliserade styrgrupper till olika strategier/program/planer/projekt, där Region Gotland deltar och ofta leder arbetet.



3.4 Samverkan med den nationella nivån

För samverkan med den nationella nivån finns två formaliserade forum för dialog mellan regionerna och Regeringskansliet; politikerforum (med en representant vardera för majoritet och opposition) och tjänstepersonsforum. Möten sker 4 ggr/år i respektive forum. Vid politikerforum deltar företrädare för regeringen, genom statsråd och statssekreterare, samt tjänstepersoner på Regeringskansliet.

4. Region Gotlands styrning och ledning

4.1 Region Gotlands koncernstyrning

Region Gotland med sina omfattande verksamheter är den centrala aktören på Gotland som har störst möjligheter att verka för att länet utvecklas. Dessutom fastställer regionfullmäktige både den regionala utvecklingsstrategin och mål och prioriteringar i budget för organisationen.

Region Gotlands koncernstyrning hanteras genom det samlade ledningssystemet. Centralt i detta är styrmodellen för politisk styrning. Den nya styrmodellen, som används sedan 2023 har, enligt uppdraget som gavs inför framtagandet, en tydlig koppling till den regionala utvecklingsstrategin framför allt genom regionfullmäktiges prioriteringar.

Nya moment i planerings- och uppföljningsprocesserna syftar till att ta tillvara kunskap från det regionala utvecklingsuppdraget, främst då arbetet med omvärldsanalysen och planingsförutsättningarna. Det är ett sätt att överföra de regionala utvecklingsambitionerna för platsen Gotland till verksamheterna i Region Gotlands förvaltningar, och inte minst då de kommunala dito. I omvärldsanalysen och vid planeringskonferensen ska kunskap från uppföljning av den regionala utvecklingen tas tillvara.

Dessutom innehåller planerings- och uppföljningsprocessen dialoger som sker under april månad mellan regionstyrelsen och nämnderna. Utifrån respektive nämnds mål- och budgetskrivelse samt nulägeskarta finns utrymme för att lyfta särskilda frågor gällande exempelvis måluppfyllelse samt bidrag till prioriteringar.

4.2 Organisationskultur som stödjer

En kommunal organisation är en komplex organisation att styra och leda, då facknämnderna har en hög grad av autonomi i relation till regionstyrelsen och svarar direkt mot regionfullmäktige. Det är också en stor bredd av olika typer av verksamheter med olika förutsättningar och logiker.

För Region Gotlands del är det extra tydligt med både det kommunala och regionala uppdraget att hantera. Denna komplexitet gör att traditionell verksamhetsstyrning genom linjen kommer att vara otillräcklig för att adressera de samhällsutmaningar den tvärsektoriella regionala utvecklingspolitiken definierar i den regionala utvecklingsstrategin.

För att hantera detta inom Region Gotland, så krävs en väl fungerande samverkan över de organisatoriska gränserna. I detta är en stödjande organisationskultur och ett ändamålsenligt ledarskap centralt. Det finns genom utredningen av Region Gotlands organisationskultur (2019) några definierade utvecklingsområden som behöver omhändertas för att ovanstående ska kunna fungera väl. Dessa är: Från försiktighet till tillit, Samverkan över gränser, Lärande och utveckling, Stolthet och helhetsförståelse.

4.3 Politisk organisering av regional verksamhet

Region Gotlands regionstyrelse inrättade 2019 ett arbetsutskott till regionstyrelsen för att kunna arbetar mer fokuserat på det regionala utvecklingsansvaret, och detta arbetsutskott – det regionala utvecklingsutskottet – bereder också huvuddelen av de ärenden som är hänförliga till det regionala utvecklingsansvaret.

När det gäller uppdraget som region och Region Gotlands hantering av detta så ser den politiska organiseringen ut som följer:

- Hälso- och sjukvård (hälso- och sjukvårdsnämnden)

- Kollektivtrafik (tekniska nämnden)
- Folkhögskola, etcetera (gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden)
- Regionala utvecklingsansvaret (regionstyrelsen)
- Kultursamverkansmodellen (regionstyrelsen)

Region Gotlands ansvarsfördelning av regionuppdraget liknar inte andra regioners, vilket huvudsakligen har att göra med att Region Gotland i grunden är en primärkommun med det juridiska namnet Gotlands kommun och i grunden har en organisation som mer liknar en kommun än en region. De noterbara skillnaderna är:

- Kollektivtrafiken utgör i andra regioner ofta en egen nämnd.
- Folkhögskola, etcetera ligger ofta under den regionala utvecklingsnämnden, men har i större regioner en egen nämnd.
- Det regionala utvecklingsuppdraget hanteras av en regional utvecklingsnämnd eller motsvarande, med undantag för Region Gävleborg där det också ligger under regionstyrelsen.
- Kultursamverkansmodellen ligger ofta under den regionala utvecklingsnämnden, ibland under en egen nämnd eller under en kombinerad nämnd med utbildning.

Noterbart är också att regioner i övrigt ofta arbetar med ett flertal olika beredningar för att följa olika ämnesområden, men utan att fatta beslut.

5. Samspel mellan regioner och kommuner i regional utveckling

Regionernas roll i genomförandet av det regionala utvecklingsansvaret är att vara strategisk motor och samordnare. Regionerna leder arbetet utifrån RUS, samlar aktörer, driver samverkansprocesser, tar fram kunskapsunderlag, prioriterar resurser och verkar för att långsiktiga mål omsätts i konkreta insatser anpassade till regionala förutsättningar. Regionerna kan också använda sin övriga kärnverksamhet (hälso- och sjukvård, kollektivtrafik, kultur, folkhögskolor, kompetensförsörjning, upphandlingar osv) som ett strategiskt verktyg för att genomföra den regionala utvecklingspolitiken.

Kommunerna är inte ansvariga för den regionala utvecklingspolitiken i formell mening, men de är avgörande för att politiken ska få genomslag. De är genomförare, medskapare och bärare av det lokala perspektivet. Utan kommunernas aktiva medverkan blir regional utveckling i praktiken svår att uppnå. Regionerna samverkar med många parter i regional utveckling, men kommunerna har den största verktygslådan i sammanhanget. Ansvarsområden exempelvis fysisk planering (planmonopol), bostadsförsörjning, gymnasie- och vuxenutbildning, kultur- och fritidsverksamhet, näringslivsfunktioner och destinationsverksamheter, är avgörande för regional tillväxt, attraktivitet och hållbar utveckling.

5.1 Hur ser det ut i andra regioner?

Väl fungerande samverkansprocesser mellan regionen och länets kommuner i regionala utvecklingsfrågor helt centralt i alla län. Det finns en mängd olika arbetsformer för detta, med samverkansfora på politisk nivå, ibland gemensamma nämnder, stor delaktighet i framtagande av regional utvecklingsstrategi och samverkansformer för faktiskt genomförande inom gemensamma målområden osv.

Det finns i regel en interaktion mellan regionernas regionala utvecklingsavdelningar och kommunerna i tjänstepersonsorganisationen, genom att regionala utvecklingsdirektören

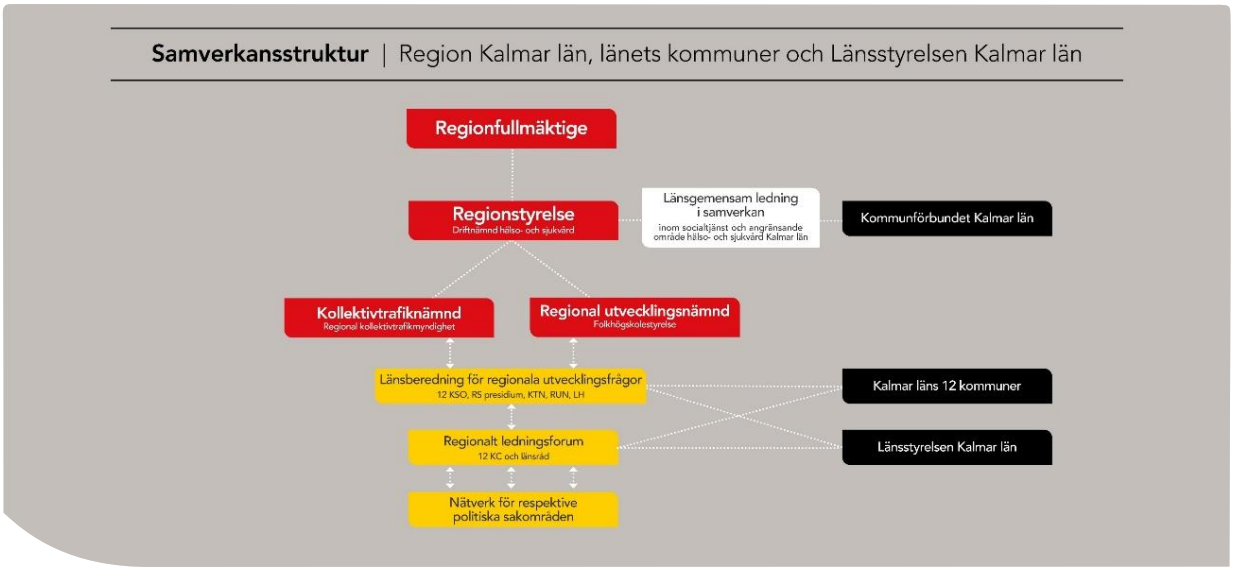
(ibland med regiondirektören) återkommande möter kommundirektörerna i länet för att diskutera och koordinera genomförandet av den regionala utvecklingen, och då framför allt med fokus på de delar som behöver hanteras av kommunerna. Dessa möten förekommer i vanligtvis 8–10 gånger per år. Vidare, och som en följda av detta, så träffas också regionerna och kommunerna i mer operativa funktioner. Till exempel regionernas samhällsplaneringschefer och kommunernas samhällsbyggnadsdirektörer, tillväxt- och näringslivschefer, etcetera. På så vis hanteras en nära koppling mellan den strategiska regionala utvecklingspolitiken och kommunernas genomförande i den, både som en del i genomförandet av den regionala utvecklingsstrategin för länet som för den egna kommunala utvecklingsstrategin.

Exempel Region Jämtland-Härjedalen

Region Jämtland-Härjedalen har en organiserad samverkan med kommunerna i Regionens samverkansråd som hanterar alla typer av samverkansområden mellan regionen och kommunerna, inklusive hälso- och sjukvård. För att hantera rollen som regionalt utvecklingsansvarig finns ett flertal samverkansfora där kommuner liksom andra aktörer ingår. Dessa är ett länspartnerskap, SJ samrådsgrupp, transportutvecklingsråd, Norrlandspresidier, partnerskap för regional kompetensförsörjning, Ett kliv för Jämtland Härjedalen (handlar om att locka större investeringar och ge ökad inflyttning), energi- och klimatråd, livsmedelsråd samt styrgrupper kopplade till skogsprogram, energi- och klimat samt livsmedel. Återkommande mötesplatser är Klimatseminariet och Läget i länet.

Exempel Region Kalmar län

Region Kalmar län har en organiserad samverkan med kommunerna och med länsstyrelsen. För frågor rörande regional utveckling finns en länsberedning där kommunstyrelseordförandena i länets kommuner, regionstyrelsepresidiet i Region Kalmar län, ordförande i kollektivtrafiknämnden och i regionala utvecklingsnämnden samt landshövdingen deltar. Sammanträden hålls fyra gånger per år och protokollförs. I det regionala ledningsforumet möter Region Kalmar län regelbundet kommuncheferna i länet samt länsrådet. Vidare finns nätverk för de strategiska utvecklingsområden som definierats i den regionala utvecklingsstrategin. Återkommande mötesplats är Regiondagen, en årlig konferens med fokus på aktuella utvecklingsfrågor för länet där länets aktörer möts.



Samverkan i strategiska råd

Samverkan mellan kommuner och regioner i regionala utvecklingsfrågor är inte alltid enkel. I rapporten ”Ledande kommunala och regionala företrädares upplevelser av arbetet på strategiska råd om regional utveckling” (Rapport 2021:1, Centrum för kommunstrategiska studier (CKS), Linköpings universitet) beskriver forskare Johan Wänström hur ledande kommunala och regionala företrädare upplever arbetet i de strategiska samverkansråden. Det är regionerna som håller i de strategiska råden och bjuder in kommunerna.

De kommunala företrädarna har en varierande förmåga och/eller vilja att särskilja ett regionalt utvecklingsperspektiv från ett kommunalt utvecklingsperspektiv. Många kommunala företrädare har svårt att relatera till vissa regionala utvecklingsfrågor, frågor som kan uppfattas som abstrakta utifrån deras kommunala perspektiv. Detta medför att de kommunala företrädarna uppfattar att det är svårt att ta med sig samma frågor tillbaka till sin egen kommun och arbeta med dem där. Kunskap och erfarenhet underlättar.

> ”*Att de kommunala företrädarna har svårt att relatera till några av de frågor som de förväntas hantera på de strategiska råden verkar samtidigt delvis vara en erfarenhets- och kompetensfråga. Ju mer erfarenheter och ju större kunskaper de ledande kommunala företrädarna har byggt upp, desto enklare är det sannolikt att se hur den egna kommunala utvecklingen är kopplad till olika regionala utvecklingsfrågor.*”
>
> Johan Wänström, CKS, 2021

Det är också viktigt att samverkan fokuserar på de frågor som verkligen kräver att flera parter är involverade. Johan Wänström trycker på att olika perspektiv och intressen förutsätter såväl positiv som negativ samordning. Negativ samordning innebär att inte fylla dagordningen med regionala utvecklingsfrågor som regionen kan hantera själva.

> *”Att försöka involvera de ledande kommunala företrädarna i frågor där de inte förstår på vilket sätt de själva kan vara delaktiga och bidra till bra lösningar utgör sannolikt inget bra sätt att långsiktigt hushålla med de ledande kommunala företrädarnas begränsade tid och engagemang – det riskerar att göra mer skada än nytta. Hanteringen av den sortens frågor bör därför liknas vid en negativ samordning där man undviker överlappningar och istället fokuserar på att hantera frågan på egen hand utan inblandning av den andra parten”.*
>
> Johan Wänström, CKS, 2021

6. Region Gotlands dubbla roll

6.1 Intern samverkan genom styrmodellen

Den regionala utvecklingspolitiken och lagstiftningen bygger på en verklighet där regionen och kommunerna är olika organisationer med olika politiska nivåer, medan Region Gotland bär båda rollerna i samma juridiska organisation. Det innebär i grunden särskilt goda förutsättningar att använda hela organisationen som verktyg för regional utveckling. De många olika ansvarsområdena kan gemensamt bidra till genomförandet av RUS, förutsatt att strategin är tydligt integrerad i styrning och beslutsprocesser.

Det betyder inte att samverkan blir onödig men att den måste se annorlunda ut. När region och kommun är separata syns samordningsproblem tydligare. I Region Gotland riskerar de i stället att döljas bakom “vi är ju samma organisation”.

Andra regioner har i uppdrag att samverka med kommunerna i det regionala utvecklingsarbetet. Hur många varierar mellan regionerna. För Region Skåne betyder det samverkan med 33 kommuner, för Region Halland samverkan med 6 kommuner. Men hur samverkar man i en ”enkommunregion”, som dessutom är en och samma juridiska organisation?

Styrmodellen är verktyget för samverkan inom en och samma organisation
Regionen ska leda regional utveckling genom samverkan med kommunerna. Inom Region Gotland blir styrmodellen själva huvudarenan för den samverkan. I Region Gotland sker den regionala samordningen inom den egna organisationen, genom styrmodellen och regionstyrelsens lednings- och samordningsansvar. Det regionala utvecklingsuppdraget omsätts i praktiken genom att nämndernas/förvaltningarna verksamhet, genom styrmodellen, kopplas till de långsiktiga utvecklingsmålen. Inte minst byggs tillit i samverkan med andra aktörer på Gotland, om det också är tydligt att samverkan och genomförande av RUS prioriteras inom Region Gotland.

6.2 Utmaningar med den dubbla rollen

Region Gotlands dubbla roll är en styrka i genomförande, men en utmaning i styrning och legitimitet. Den kräver tydlig rollmedvetenhet, klar koppling mellan RUS och ordinarie styrning och aktiva arbetssätt som skiljer mellan kommunal drift och regional strategi. Utan detta finns risk att den regionala utvecklingspolitiken blir för operativ, för kortsiktig eller för osynlig.

Utmaning	Hur påverkar det?	Vad händer?
Bristande samsyn om det regionala utvecklingsansvaret	Otydlighet kring roller, mandat och ansvar, både politiskt och organisatoriskt. Genomförandet av regionala utvecklingsinsatser antas till stor del ligga på avdelningen för regional utveckling, trots att det operativa ansvaret bör delas av alla förvaltningar.	Ärenden fördelas inte alltid efter reglemente, otydliga förväntningar på avd regional utveckling, regional utveckling hanteras inte strategiskt, övriga förvaltningars/nämnders genomförandekapacitet nyttjas inte fullt ut.
Långsiktig regional utveckling tappar mot kortsiktig drift	Strategiska utvecklingsfrågor får lägre prioritet i styrning och resursfördelning.	Regionala utvecklingsmål får svagt genomslag och utvecklingsarbetet blir fragmenterat och reaktivt.
Styrmodellen som länk för samordning mellan RUS och koncernstyrningen fungerar inte optimalt.	Otydlig styrning och ansvarsfördelning avseende arbetet med regionfullmäktiges prioriteringar (kopplingen till RUS).	Samordningen försvagas, fullmäktiges prioriteringar får begränsat genomslag och styrningen blir parallell snarare än integrerad.
Sammanblandning av kommunal och regional roll	Kommunala perspektiv och behov får stort genomslag även i frågor som kräver regional helhetssyn.	Prioriteringar blir otydliga, strategisk regional styrning försvagas och samordningsproblem riskerar att döljas.
Samordning tas för given i en gemensam organisation	Den dubbla rollen, med ett samlat ansvar, löser inte automatiskt samordningsproblem utan kan snarare dölja dem.	Behovet av aktiv styrning, ledning och organisering av samverkan underskattas,

	”Vi är samma organisation” används som genväg.	både på politisk och tjänstepersonsnivå. Silostrukturer kvarstår.
Begränsad kapacitet och hög komplexitet i det regionala utvecklingsarbetet	Minskad kapacitet att bedriva strategiskt utvecklingsarbete.	Reaktivt arbete, personberoende funktioner, strategisk samordning försvagas.

Om utmaningarna kan hanteras på ett klokt sätt, finns tydliga fördelar med att ha de båda rollerna och ansvaren:

- Helhetsperspektiv och samordning
- Effektiv resursanvändning
- Snabbare beslut och genomförande
- Starkare intern samverkan och lärande

6.3 Roller och logiker

Samverkan handlar inte om juridik utan om roller och logiker. Även inom samma organisation finns olika roller och perspektiv. De olika perspektiven krockar ibland, vilket är helt normalt. Samverkan inom Region Gotland handlar om att medvetet skapa broar mellan perspektiven, inte låtsas att de är samma sak. Det är viktigt att skilja mellan rollerna (regional utveckling vs kommunal drift), men koppla ihop dem systematiskt så att verksamhetsbeslut faktiskt driver Gotlands långsiktiga utveckling.

Strukturerad intern samordning

Utifrån regionstyrelsens lednings-, styr- och uppföljningsfunktion och ansvar för det regionala utvecklingsuppdraget finns formellt möjligheter att agera för en god samordning mellan det regionala utvecklingsuppdraget och det kommunala uppdraget. Detta är egentligen intern samverkan med samma logik som extern, där gemensamma mål, tydliga roller och dialog om prioriteringar är centralt. Regionstyrelsen ska alltså, med regionstyrelseförvaltningen och regiondirektör som verktyg och med stöd av styrmodellen, fungera som “regional utvecklingsmotor”.

Extern samverkan är fortfarande helt avgörande

Även om kommunen och regionen är samma organisation, kan Region Gotland inte ensam utveckla Gotland. Samverkan behövs med näringslivet, civilsamhället, staten och myndigheter, EU-nivån, andra regioner.

7. Resurser för regional utveckling

Regionstyrelseförvaltningens avdelning för regional utveckling gjorde i februari-mars 2024 en kartläggning av uppdrag och resurser kopplat till avdelningens uppdrag, både som region och kommun, samt även i detta gjort jämförelser med andra regioner och kommuner.

Sammanfattningsvis visar den på följande:

- *Avdelningen regional utveckling har på flera sätt dubbla uppdrag* och medarbetarna har många olika roller i arbetet. Det innebär hög komplexitet och ställer stora krav på kompetens, flexibilitet och förståelse för de olika uppdragen, både inom avdelningen och inom organisationen.

- *Avdelningen regional utveckling har små resurser för det lagstadgade regionala utvecklingsuppdraget* (21 årsarbetare av totalt 58, 36 %), men har samma krav i det avseendet som större regioner. Det regionala utvecklingsuppdragets innehåll är inte mindre beroende på befolkningsstorleken.
- *Avdelningen arbetar i hög grad med projektfinansiering (externa medel).* Cirka 25 % av årsarbetare är projektfinansierade, vilket innebär ett arbetssätt där det ständigt behövs ett aktivt arbete för att säkra extern finansiering och omsätta i regionala utvecklingsinsatser. Arbetssättet kräver tydligt formulerade behov av förändring och relevanta förslag på utvecklingsinsatser för att kunna få projektfinansiering.
- *Avdelningens arbete ger förutsättningar för olika aktörer i det gotländska samhället* att ta del av såväl EU-medel som regionala utvecklingsmedel och därmed bidra till regional utveckling och ökad skattekraft för Region Gotland
- *Avdelningen regional utveckling har ett resurskrävande samverkansuppdrag som ofta underskattas i tidsåtgång.* Att driva och leda samverkansprocessen är resurskrävande processer, vars tidsåtgång i att skapa förutsättningar, designa processen, bygga relationer och förtroende samt nå resultat ofta underskattas. Avdelningen har i sitt uppdrag ansvar för såväl interna/koncernövergripande som externa samverkansprocesser.
- *Avdelningen regional utveckling har i mångt och mycket en organisation med 1 medarbetare per ansvarsområde.* Det innebär en svårighet att flytta resurser för att matcha exempelvis ett utpekat styrkeområde i Vårt Gotland 2040 eller regionfullmäktiges prioriteringar. Oavsett vad som är politiskt prioriterat så är det samma mängd årsarbetare på de ansvarsområdena, då förväntningarna kvarstår för alla ansvarsområden. Avdelningen kan i viss mån kompensera det med att projektfinansiera särskilda satsningar/prioriterade områden.

I jämförelse med andra kommuner och regioner kan några reflektioner göras.

- Region Gotland/avdelningen är som kommun svagt resurssatt avseende lokalt näringslivsarbete.
- Region Gotland/avdelningen är både som kommun och region svagt resurssatt avseende strategiskt klimat- och miljöarbete.
- Region Gotland/avdelningen är svagt resurssatt i arbete med folkhälsofrågor/social hållbarhet.

Bilaga

Lag om regionalt utvecklingsansvar

I lagen om regionalt utvecklingsansvar finns bestämmelser om regionalt utvecklingsarbete och om länsplaner för regional transportinfrastruktur. Med regionalt utvecklingsarbete avses i lagen insatser för att skapa en hållbar regional tillväxt och utveckling.

Lagen säger att en region

- ska utarbeta och fastställa en strategi för länets utveckling och samordna insatser för genomförandet av strategin,
- ska fastställa mål och prioriteringar för det regionala kompetensförsörjningsarbetet och tillhandahålla bedömningar av länets kompetensbehov inom offentlig och privat sektor på kort och lång sikt,
- ska besluta om användningen av vissa statliga medel för regionalt utvecklingsarbete,
- ska följa upp, låta utvärdera och årligen till regeringen redovisa resultaten av det regionala utvecklingsarbetet,
- ska upprätta och fastställa länsplaner för regional transportinfrastruktur,
- får utföra uppgifter inom ramen för EU:s strukturfondsprogram,
- ska samverka med länets kommuner, och med länsstyrelsen och övriga berörda statliga myndigheter,
- ska samråda med företrädare för berörda organisationer och näringslivet i länet.

Samverkan ska ske i relation till den regionala utvecklingsstrategin som regionen fastställer efter samverkan och samråd med dessa aktörer. Statliga myndigheter som bedriver verksamhet i länet ska beakta den regionala utvecklingsstrategin.

Länk: Lag (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar | Sveriges riksdag

Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet

Ett policydokument som påverkar regionernas ansvar är regeringens ”Nationell strategi för hållbar regional utveckling”. I denna framhålls tre samhällsutmaningar: miljöproblem och klimatförändringar, demografiska förändringar samt ökade klyftor både inom Sverige och EU. Fyra strategiska områden finns i strategin.

- Likvärdiga möjligheter till boende, arbete och välfärd i hela landet.
- Kompetensförsörjning och kompetensutveckling i hela landet.
- Innovation och förnyelse, samt entreprenörskap och företagande i hela landet.
- Tillgänglighet i hela landet genom digital kommunikation och transportsystem.

Den nationella strategin är vägledande för de regionala utvecklingsstrategierna och styrande för statliga myndigheters medverkan i det regionala utvecklingsarbetet. Anslaget 1:1 Regionala utvecklingsåtgärder inom utgiftsområde 19 Regional utveckling i statsbudgeten ska användas inom dessa områden.

Länk: Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030 - Regeringen.se