

TID: 2019-11-12
PLATS: PwC:s lokaler, Halmstad

Närvarande: Jan-Erik Martinsen
Gösta Gustafsson
Lena Olofsdotter
Eva Hudin
Peter Wesley
Tobias Eriksson
Skr Kerstin Sikander

§ 4

Revisionsrapporten Granskning av regional utveckling

Revisorerna i Region Halland har gett PwC i uppdrag att genomföra en granskning av regionstyrelsens arbete med inriktning på det regionala utvecklingsansvaret att ta fram strategier, samordna arbetet samt genomföra utvärdering och resultatredovisning.

Den samlade bedömningen är att regionstyrelsen delvis bedriver ett ändamålsenligt arbete utifrån det regionala utvecklingsansvaret. Iakttagelser i granskningen visar att regionen har två gällande och ännu aktuella strategidokument, den regionala utvecklingsstrategin (RUS) och Tillväxtstrategi för Halland 2014-2022 och att det pågår ett arbete med att ta fram en ny regional utvecklingsstrategi. Det finns inom regionen en välorganiserad regional samverksansstruktur som är allmänt känd och väl dokumenterad. Det finns även en kontinuitet i den uppföljning som görs kopplat till det regionala utvecklingsarbetet. Ett förbättringsområde som lyfts fram i rapporten berör samverkan med länets kommuner.

Revisorerna beslöt

att översända rapporten till Regionstyrelsen med begäran om svar senast 2020-02-12 om vilka åtgärder styrelsen avser att vidta med anledning av resultatet i granskningen.



Jan-Erik Martinsen



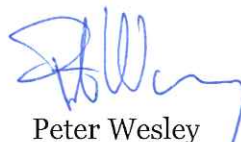
Lena Olofsdotter



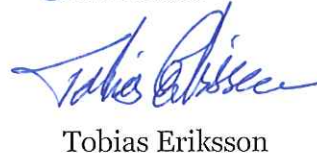
Eva Hudin



Gösta Gustafsson



Peter Wesley



Tobias Eriksson

Granskning av regional utveckling

Region Halland

Oktober 2019

Tobias Bjöörn

Tua Lennartsson

Henrik Fagerlind



Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Syfte och Revisionsfråga	4
1.3 Revisionskriterier	5
1.4 Kontrollmål	5
1.5 Avgränsning	5
1.6 Metod	5
2. Iakttagelser och bedömningar	7
2.1 Nuvarande regional utvecklingsstrategi (RUS)	7
2.1.1 Iakttagelser	7
2.1.2 Bedömning	10
2.2 Planering inför ny regional utvecklingsstrategi (RUS)	10
2.2.1 Iakttagelser	10
2.2.2 Bedömning	12
2.3 Samordningsinsatser kopplat till regional utvecklingsstrategi	13
2.3.1 Iakttagelser	13
2.3.2 Bedömning	16
2.4 Systematisk resultatuppföljning och utvärdering	17
2.4.1 Iakttagelser	17
2.4.2 Bedömning	18
3. Revisionell bedömning	19
Bedömningar utifrån kontrollmål	20

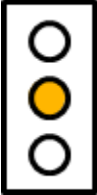

Sammanfattning

Revisorerna har utifrån väsentlighet och risk funnit det relevant att granska hur regionstyrelsen bedriver det regionala utvecklingsarbetet med inriktning på ansvaret att ta fram strategier, samordna arbetet samt uppföljning/resultatrevisning, särskilt med tanke på att den regionala utvecklingsstrategin endast gäller till och med 2020. Granskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga: Bedriver regionstyrelsen ett ändamålsenligt arbete utifrån det regionala utvecklingsansvaret?

Utifrån genomförd granskning är vår revisionella bedömning att regionstyrelsen delvis bedriver ett ändamålsenligt arbete utifrån det regionala utvecklingsansvaret.

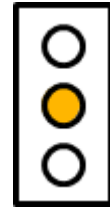
Den revisionella bedömningen har sin grund i bedömningen av granskningens fyra kontrollmål vilka konstaterar att regionen har två gällande och ännu aktuella strategidokument, den regionala utvecklingsstrategin (RUS) och Tillväxtstrategi för Halland 2014-2020. Regionen har även en relevant planering för framtagandet av en ny regional utvecklingsstrategi. Inom regionen finns en välorganiserad regional samverkansstruktur som är allmänt känd och dokumenterad och det finns även en kontinuitet i den uppföljning som görs kopplat till det regionala utvecklingsarbetet. Störst utvecklingspotential återfinns kopplat till länets kommuner, där nu gällande strategidokument i låg utsträckning upplevs vara vägledande samt att samordningen av insatser kopplat till RUS:en upplevs som bristfällig. Det finns fler aktörer än kommunerna för regionen att samverka med och det har skett personförändringar i ledande positioner i kommunerna, men svaren som har erhållits från kommunerna är ändå viktiga för regionen att beakta i den fortsatta processen med att ta fram en ny regional utvecklingsstrategi och i det fortsatta regionala utvecklingsarbetet.

Bedömning per kontrollmål:

Kontrollmål	Kommentar	
<i>Regionstyrelsen säkerställer att en relevant regional utvecklingsstrategi finns.</i>	Delvis uppfyllt	
<i>Regionstyrelsen har en relevant planering för framtagande av ny strategi från och med 2020.</i>	I huvudsak uppfyllt	

Regionstyrelsen samordnar i tillräcklig grad insatser för att genomföra gällande strategi.

Delvis uppfyllt



Regionstyrelsen har en systematisk resultatuppföljning och resultatredovisning av det regionala utvecklingsarbetet.

I huvudsak uppfyllt



Rekommendation

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendation:

- Regionstyrelsen rekommenderas att inför det fortsatta arbetet säkra att kommunerna, och andra aktörer som är viktiga för samverkan, involveras i den framtida processen för att möjliggöra att kommande RUS blir vägledande i samtliga berörda organisationer.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Den 1 januari 2003 bildades Region Halland. Syftet var bland annat att stärka samverkan på regional nivå och kraftfullt kunna verka för utveckling och tillväxt i Halland. Regionen blev ett nytt forum för regional utveckling i och med att frågor från landsting, länsstyrelsen och kommunförbundet samlades under en politisk ledning.

Av 7§ i Förordning (2017:583) om regionalt tillväxtarbete framgår att den som har det regionala utvecklingsansvaret ska:

1. utarbeta och fastställa en strategi för länets utveckling (regional utvecklingsstrategi) och samordna insatser för att genomföra strategin,
2. besluta om användningen av vissa statliga medel för regionalt tillväxtarbete,
3. följa upp, låta utvärdera och årligen redovisa resultaten av det regionala tillväxtarbetet till regionen.

Sedan 2005 finns en regional utvecklingsstrategi för Halland (kallad för "RUSEN"), som beskriver den övergripande visionen för Halland och de strategiska vägvalen som gjorts för att uppnå visionen. Strategin gäller åren 2005-2020.

Regionstyrelsen är ansvarig nämnd för frågor som rör regional utveckling. Det finns även ett Kommun- och regionledningsforum (fd Kommunberedningen) som arbetar för att samordna regional och kommunal utveckling, och för att skapa samarbeten mellan kommunerna. I kommunberedningen sitter representanter för de sex kommunerna och för Region Halland.

Revisorerna har utifrån väsentlighet och risk funnit det relevant att granska hur regionstyrelsen bedriver det regionala utvecklingsarbetet med inriktning på ansvaret att ta fram strategier, samordna arbetet samt uppföljning/resultatredovisning, särskilt med tanke på att den regionala utvecklingsstrategin endast gäller till och med 2020.

1.2 Syfte och Revisionsfråga

Granskningen syftar till att undersöka hur det regionala utvecklingsarbetet bedrivs av Region Halland, med inriktning på strategi, samordning samt utvärdering och resultatredovisning, samt hur arbetet har kommit igång efter regionbildningen.

Granskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga:

Bedriver regionstyrelsen ett ändamålsenligt arbete utifrån det regionala utvecklingsansvaret?

1.3 Revisionskriterier

- Förordning (2017:583) om regionalt tillväxtarbete
- Regional utvecklingsstrategi för Halland 2005-2020
- Reglemente för Regionstyrelsen
- Interna styrande dokument för området regional utveckling

1.4 Kontrollmål

För att besvara revisionsfrågan har följande kontrollfrågor varit vägledande:

- Regionstyrelsen säkerställer att en relevant regional utvecklingsstrategi finns.
- Regionstyrelsen har en relevant planering för framtagande av ny strategi från och med 2020.
- Regionstyrelsen samordnar i tillräcklig grad insatser för att genomföra gällande strategi.
- Regionstyrelsen har en systematisk resultatuppföljning och resultatredovisning av det regionala utvecklingsarbetet.

1.5 Avgränsning

Granskningen avgränsas enligt kontrollmålen och till regionstyrelsen.

Regionstyrelsens arbete avgränsas främst till ansvaret att ta fram strategier, samordna arbetet samt uppföljning/resultatredovisning.

1.6 Metod

Granskningen baseras huvudsakligen på tre delar: dokument/underlag från regionen, intervjuer med politiker, chefer och personal inom Region Halland, samt en enkätundersökning ställd till kommunchefer och kommunstyrelsens ordförande i länets sex kommuner.

Genomgång har skett av för granskningen relevanta styrande dokument, samt genomgång av dokument som beskriver regionstyrelsens styrning, samordning och uppföljning, som exempelvis:

- Regional utvecklingsstrategi 2005-2020
- Reglemente
- Regional tillväxtstrategi 2014-2020
- Regionala planer och program

Intervjuer har genomförts med:

- Regiondirektör
- Verksamhetschef Näringslivsavdelningen
- Verksamhetschef Regional samhällsplanering
- Verksamhetschef Social hållbarhet
- Verksamhetschef Avdelningen för analys och samordning
- Analyschef, regional utveckling
- Förvaltningschef Kultur och skola
- Ordförande och vice ordförande Regionstyrelsens tillväxtutskott
- Strateger, Avdelningen för analys och samordning
- Controller, ekonomiavdelningen

De intervjuade har givits möjlighet att sakgranska ett utkast av rapporten.

En webbenkätundersökning har genomförts till kommunchefer och kommunstyrelsens ordförande i länets sex kommuner för att fånga deras erfarenheter av det regionala utvecklingsarbetet samt av kontakter med regionen i det regionala utvecklingsarbetet. Vi erhöll nio (varav tre kommunchefer och sex kommunstyrelseordförande) svar av tolv, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 75 procent. Två påminnelser skickades ut till de som inte besvarat enkäten. En av dessa var en automatiserad påminnelse via enkätverktyget och slutligen skickade vi personliga mejl till de som fortsatt inte besvarat enkäten. Vi har erhållit svar från samtliga av länets kommuner men svaren har behandlats så att vi inte har kunnat utläsa hur respektive kommun har svarat.

2. Iakttagelser och bedömningar

I detta avsnitt redovisas de iakttagelser och bedömningar som gjorts utifrån respektive kontrollmål.

2.1 Nuvarande regional utvecklingsstrategi (RUS)

Kontrollmål 1: Regionstyrelsen säkerställer att en relevant regional utvecklingsstrategi finns.

2.1.1 Iakttagelser

Enligt Förordning (2017:583) om regionalt tillväxtarbete ska tillväxtarbetet bedrivas i syfte att uppfylla målen för den regionala tillväxtpolitiken och arbetet ska utformas och bedrivas i sektorsövergripande samarbete mellan aktörer på lokal, regional, nationell och internationell nivå. Det anges att den regionala utvecklingsstrategin ska vara samlad och sektorsövergripande samt att strategin/programmet ska tas i beaktande när regionen tar fram andra regionala strategier och program.

Region Hallands nuvarande utvecklingsstrategi (RUS) har en programperiod som sträcker sig över 2005-2020. I dagsläget pågår även en process med att arbeta fram en ny regional utvecklingsstrategi för åren 2020-2035. Av den nu gällande strategin framgår att delaktighet var ett centralt ledord under framtagandet. Nuvarande RUS består av femton strategier med syfte att uppnå visionen om *Bästa livsplatsen*. De femton strategierna listas nedan:

- Strategiska allianser
- Ledarskap
- Bilden av Halland
- God hälsa
- En god miljö
- God välfärdsservice
- Ett jämställt Halland
- Tillgänglighet
- Bästa boendemiljöerna
- Attraktiva stadsmiljöer
- Attraktiv landsbygd
- Kulturens kraft
- Entreprenörskap och innovationer
- Balans mellan näringsliv och utbildning
- Mångfalden som tillgång

Kopplat till utvecklingsstrategin finns även en Tillväxtstrategi för Halland 2014-2020 som konkretiserar den regionala utvecklingsstrategins mål och strategier. Tillväxtstrategin innefattar tre mål, åtta strategiska val och 30 prioriteringar. De tre målen är följande:

- Hög attraktivitet
- Stark konkurrenskraft
- Fler i arbete

I Tillväxtstrategin anges att det regionala tillväxtarbetet ska leda till en hållbar regional tillväxt och utveckling. Målet är att *Halland ska vara en mer attraktiv, inkluderande och konkurrenskraftig region år 2020 än år 2014*. Vid intervjuer framkommer att tillväxtstrategin upplevs vara mer levande och känd ute i kommunerna jämfört med den regionala utvecklingsstrategin. Det framgår även att det är tydligt att det är den regionala utvecklingsstrategin som är det mest överordnade styrdokumentet i regionen. Enligt intervjuerna pågick ett gediget arbete med att ta fram nuvarande utvecklingsstrategi men trots detta upplevs den ändå ha blivit relativt okänd ute i kommunerna.

Utvecklingsstrategin fungerar som ett övergripande visionsdokument i regionen och med anledning av dess övergripande struktur så ansågs det finnas behov av ett ytterligare styrdokument. Hösten 2014 antogs därför *Tillväxtstrategi för Halland 2014-2020* som konkretiserar den regionala utvecklingsstrategin. Vid intervjuer framgår att tillväxtstrategin även ligger till grund för planering, genomförande och uppföljning inom regionen och att det i verksamhetssystemet Stratsys finns en tydlighet kring regionens styrdokument och att det finns en koppling mellan den regionala utvecklingsstrategin, Tillväxtstrategin och övriga styrdokument. Även den nuvarande RUS:en betonas finnas med i verksamhetsplaner och planering, det har således inte blivit ett vakuum i och med att en ny strategi är under framtagande. I det dagliga arbetet inom regionen finns nuvarande strategi med och när det gäller utvecklingsstrategins innehåll så framhålls vid intervjuer att flera av de utmaningar som finns med i dokumentet är fortsatt aktuella.

Till skillnad från den regionala utvecklingsstrategin så har Tillväxtstrategin uppdaterats vid ett flertal tillfällen sedan den antogs, detta med anledning av att strategin måste vara uppdaterad och aktuell då det mesta regionen gör, och de beslut som tas, ska kunna koppla an till strategin. Hälsa- och sjukvårdsperspektivet ges dock inte något stort utrymme i tillväxtstrategin. Det finns t ex en slutsats som rör mer ojämlik hälsa i strategin men hälsa- och sjukvårdsfrågor hanteras mer specifikt i Hälsa- och sjukvårdsstrategi 2017-2025. Regionstyrelsen beslutade under våren 2015 att komplettera Tillväxtstrategin med perspektivet social hållbarhet. De prioriteringar som tillkom i strategin handlade om insatser som utjämnade hälsoskillnader, att erbjuda barn och unga goda uppväxtvillkor samt god och jämlik offentlig samhällsservice. Av dokumentet framgår att den ska kompletteras efter beslut av regionstyrelsen och tillväxtutskottet utifrån de behov som finns i omvärlden och utifrån genomförd uppföljning av strategin. Av intervjuer framkommer att samtliga revideringar som görs av tillväxtstrategin förankras och stäms av med länets kommuner.

Vid intervjuer framkommer att tjänstepersoner från olika sakområden inom regionen upplever att deras sakområden, såsom kultur, näringsliv, regional samhällsplanering och social hållbarhet, omfattas av, och finns med i, Tillväxtstrategin.

För att få en bild av hur länets kommuner upplever det pågående regionala utvecklingsarbetet skickades en enkätundersökning till kommundirektörer och kommunstyrelsens ordförande i de sex kommunerna. Av diagrammet nedan framgår vilka enkätfrågor vi ställde med koppling till den nuvarande regionala utvecklingsstrategin och tillväxtstrategin samt resultatet av våra påståenden.



I tabellen nedan redovisas samtliga inkomna svar per påstående:

<i>I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden:</i>	Fullt ut	Ganska väl	Neutral	Inte särskilt väl	Inte alls	Vet ej	Antal
RUS:en är vägledande i min organisations arbete	0 st	1 st	0 st	5 st	3 st	0 st	9 st
Tillväxtstrategi för Halland 2014-2020 är vägledande i min organisations arbete	0 st	1 st	0 st	6 st	2 st	0 st	9 st
Syftet med RUS:en är tydligt	0 st	3 st	2 st	4 st	0 st	0 st	9 st
Syftet med Tillväxtstrategi för Halland 2014-2020 är tydligt	1 st	2 st	4 st	2 st	0 st	0 st	9 st

Av resultatet kan vi konstatera att varken den regionala utvecklingsstrategin eller Tillväxtstrategi för Halland 2014-2020 upplevs vara vägledande i organisationernas arbete. Trots att intervjupersonerna uttryckt att Tillväxtstrategin upplevs vara mer allmänt känd och använd i kommunerna jämfört med RUS:en så är respondenternas svar snarlika när det gäller de två styrdokumenterna. När det gäller de olika strategiernas tydlighet så förhåller sig en majoritet av respondenterna neutrala eller instämmer inte särskilt väl kring våra påståenden. Respondenterna lämnar dock något mer positiva svar när det gäller Tillväxtstrategin.

I enkäten fanns även möjlighet att lämna fritextsvar, följande svar angavs kopplat till den nuvarande regionala utvecklingsstrategin:

“Rörig bild och analysen som är gjord delar jag inte.”

“Är ganska ny så har inte varit med i framtagandeprocessen. Men dessa dokument är inte levande i vår organisation.”

2.1.2 Bedömning

Vår bedömning är att kontrollmålet är delvis uppfyllt.

Vi kan konstatera att regionen har två gällande och ännu aktuella strategidokument, den regionala utvecklingsstrategin och Tillväxtstrategi för Halland 2014-2020. Båda strategidokumenterna har programtid fram till och med år 2020. Intervjuer och enkätresultat pekar på att både utvecklingsstrategin och Tillväxtstrategin är mer förankrade bland regionens förtroendevalda och tjänstepersoner än hos kommunerna. Enkätsvaren visar att RUS och Tillväxtstrategi för Halland i låg utsträckning upplevs vara vägledande för kommunerna. Samtidigt kan noteras att tjänstepersonerna inom regionen upplever att deras sakområden omfattas av, och inkluderas i, de två strategidokumenterna.

Vi ser positivt på regionens arbete med att konkretisera och förtydliga den regionala utvecklingsstrategin, detta genom framtagandet av Tillväxtstrategin. Utvecklingspotential finns vad gäller strategidokumentens tydlighet där kommunrepresentanterna i vår enkätundersökning inte upplever att strategierna varken är särskilt tydliga eller vägledande i organisationerna.

2.2 Planering inför ny regional utvecklingsstrategi (RUS)

Kontrollmål 2: Regionstyrelsen har en relevant planering för framtagande av ny strategi från och med 2020.

2.2.1 Iakttagelser

Av regionens reglemente framgår att det är regionstyrelsen som har det övergripande och samordnande utvecklingsansvaret, vilket bland annat innefattar att utarbeta den regionala utvecklingsstrategin och samordna insatser för att genomföra strategins inriktningar.

För närvarande pågår ett arbete med att ta fram en ny regional utvecklingsstrategi vilken kommer att ersätta nuvarande strategi. Enligt presentationsunderlag, daterat 2019-01-11, som vi har tagit del av framgår att RUS-processen planeras pågå mellan år 2018 fram till 2020 med följande delprocesser: analys, fördjupa, invånardialog, summering och remiss samt sjsättning. Under år 2019 planeras processerna fördjupning och invånardialog genomföras. Vid intervjuer framgår att när det gäller dialogen med kommunerna så används redan befintliga arenor och kommunerna involveras och medverkar själva i arrangerandet av olika dialoger. Den tidsplan som finns för framtagandet av den nya RUS:en innebär att den ska antas så sent som möjligt under hösten år 2020. Det betonas vid intervjuer att det viktigaste är att processen mynnar ut i en väl förankrad och genomarbetad strategi.

Av Regionstyrelsens årsredovisning 2018 framkommer att arbetet med att ta fram en ny utvecklingsstrategi har pågått under hela året och att det har gjorts i bred samverkan med bland annat kommuner, andra regionala aktörer, företag och föreningsliv. Det anges även att arbetet med att uppdatera den regionala utvecklingsstrategin har fortskridit enligt plan under år 2018. I årsredovisning 2018 står även att regionen under året bland annat har fokuserat på att förankra processen bland de halländska aktörerna, men även på att arbeta fram en analys för att beskriva regionens förutsättningar och utmaningar för fortsatt

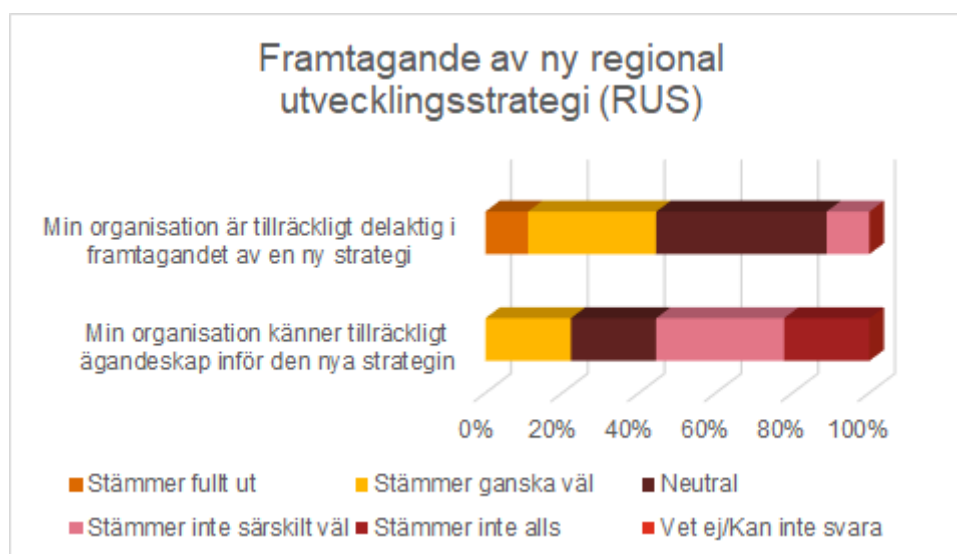
regional utveckling. Under våren 2019 har samtal om Hallands framtid förts med halländska företagare, politiker och tjänstepersoner, något som enligt regionens hemsida även ska fortsätta under höst och vinter 2019. Vid intervjuer framgår att hela processen med framtagandet av den nya strategin utgår från bred involvering och dialog och att detta ses som centrala aspekter och tillvägagångssätt för att i ett senare skede kunna maximera strategins genomförandekraft.

Det framkommer att det efter valet 2018 har funnits utmaningar att böttna i det arbete som har gjorts. Många förtroendevalda byttes ut i och med valet och det har varit viktigt att skapa en förståelse för processen med att arbeta fram en ny RUS och varför denna process ska genomföras med bred involvering och delaktighet från samtliga aktörer. Det uppges även vara viktigt att få med de grupper i samhället som regionen sällan har dialog med och att regionen måste hitta sätt att nå fram till de aktörer som inte hörs i samma utsträckning. Enligt uppgift från regionen så kommer Länsstyrelsen, kommuner och idéburen sektor att genomföra sina dialoger från och med november och framåt och det är därmed i dagsläget för tidigt att säga om det finns ytterligare grupper som behöver bjudas in särskilt.

Som nämnts tidigare så antog regionstyrelsen Tillväxtstrategin som en konkretisering av nuvarande regional utvecklingsstrategi. Utifrån intervjuerna är det inte klart huruvida Tillväxtstrategin kommer finnas kvar efter att den nya utvecklingsstrategin antagits och vilken roll den i så fall kommer att ha inom regionen.

Det genomfördes inte någon strukturerad utvärdering av nuvarande strategi inför arbetet med att ta fram en ny regional utvecklingsstrategi. Regionen försökte istället tidigt i processen fånga aktörernas uppfattning av styrdokumentet och dess relevans. Temperaturmätningen påvisade att många var av uppfattningen att det inte var något fel på innehållet i styrdokumentet men att få aktörer upplevde sig vara berörda av det. Enligt uppgift från regionen finns inte denna temperaturmätning formellt dokumenterad (se vidare under 2.4.2 om detta).

I diagrammet nedan redovisas de frågor vi ställde till kommunchefer och kommunstyrelseordföranden om framtagandet av den nya regionala utvecklingsstrategin.



I tabellen nedan visas samtliga inkomna svar per påstående.

I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden:	Fullt ut	Ganska väl	Neutral	Inte särskilt väl	Inte alls	Vet ej	Antal
Min organisation är tillräckligt delaktig i framtagandet av en ny strategi	1 st	3 st	4 st	1 st	0 st	0 st	9 st
Min organisation känner tillräckligt ägarskap inför den nya strategin	0 st	2 st	2 st	3 st	2 st	0 st	9 st

Resultatet visar att en majoritet av respondenterna inte upplever ett tillräckligt ägandeskap inför den nya strategin. När det gäller den egna organisationens delaktighet i framtagandet av den nya strategin så instämmer respondenterna i förhållandevis hög grad till våra påståenden där cirka 4 av 9 svarat instämmer fullt ut eller ganska väl, medan 4 svar är neutrala.

Kopplat till detta område inkom följande fritextsvar:

“Känns som det är fel inriktning från början.”

“Eftersom arbetet med den nya RUS:en nyss har börjat och processen för densamma inte är fullt ut beslutad, så anser jag att ovanstående frågor är för tidigt ställda.”

“Vi har fått möjlighet att vara delaktiga i väldigt hög grad, men resurser och engagemang för att delta fullt ut har tyvärr inte funnits. Det har också varit lite otydligt under resans gång.”

2.2.2 Bedömning

Vår bedömning är att kontrollmålet är i huvudsak uppfyllt.

Vi kan konstatera att det pågår ett arbete med att ta fram en ny regional utvecklingsstrategi, att denna har påbörjats i god tid och att det finns en ambition att berörda aktörer ska ges inflytande i ett tidigt skede. Vi bedömer det som positivt att regionen betonar vikten av en bred samverkan och förankring. Vi noterar samtidigt att det inte har genomförts någon strukturerad utvärdering av nuvarande strategi inför arbetet med att ta fram en ny regional utvecklingsstrategi. En sådan samlad analys av nuvarande RUP:ens förtjänster och brister bedömer vi skulle stärka förarbetet med den nya RUS:en som är under framtagande.

När det gäller enkätresultatet så syns indikationer på att kommunrepresentanterna inte upplever en känsla av tillräckligt ägandeskap inför den nya strategin. En anledning till detta kan dock vara att processen ännu inte är färdig och att det inte finns ett färdigt strategidokument. Därav kan det finnas svårigheter att uppleva en känsla av ägandeskap. Enkätsvaren visar vidare att kommunerna i förhållandevis hög grad upplever delaktighet i processen att ta fram en ny RUS.

2.3 Samordningsinsatser kopplat till regional utvecklingsstrategi

Kontrollmål 3: Regionstyrelsen samordnar i tillräcklig grad insatser för att genomföra gällande strategi.

2.3.1 Iakttagelser

Vid intervjuer, och i inhämtat underlag, framgår att det finns en regional strategisk stödstruktur och tillhörande modell. Strukturen består av *Kommun- och regionledningsforum*, *Chefsgrupp Halland*, *Strategiska grupper* och *Taktiska grupper*. En beskrivning av de olika grupperingarna följer nedan.

Kommun- och regionledningsforum (KRF) - enligt den överenskommelse som inkluderas i *Arbetsordningar och reglementen 2019 för Region Halland*, och som beslutats av fullmäktige i länets samtliga kommuner, ska forumets arbete i första hand ta sikte på långsiktiga utvecklingsfrågor och ett starkt halländskt regionalt ledarskap. Forumet bereder bland annat följande frågor; regional utvecklingsstrategi, regional tillväxtstrategi och andra frågor som väcks av Region Halland och kommunerna. Kommun- och regionledningsforumet består av sexton ledamöter varav fyra ledamöter utses av regionstyrelsen (ordförande och vice ordförande i tillväxtutskottet och hälso- och sjukvårdsutskottet). Respektive kommun utser även två representanter (kommunstyrelsens ordförande och förste vice ordförande som representerar oppositionen).

Chefsgrupp Halland (CGH) - Chefsgrupp Halland har, enligt arbetsordningen, som övergripande syfte att stödja Kommun- och regionledningsforum i deras arbete. Chefsgruppen bereder ärenden som har sin utgångspunkt i den regionala utvecklingsstrategin, och är även beredande organ för KRF. Chefsgruppen har strategiska grupper till sitt förfogande som kopplas till de prioriteringar som KRF har gjort för mandatperioden. Varje kommun representeras av sin kommundirektör och representanter från regionen är regiondirektör och biträdande regiondirektör.

Strategiska grupper - de strategiska grupperna finns inom olika sakområden och befinner sig organisatoriskt under Chefsgrupp Halland som förser grupperna med uppdrag. Enligt arbetsordning, fastställd 2019-03-27, har samtliga strategiska grupper en koppling till regional utvecklingsstrategi och välfärdsutmaningar. Representationen i grupperna är förvaltnings-/verksamhetschefer i länets kommuner och den direktör inom Region Halland som bär ansvar för sakområdet. Respektive kommun utser sina representanter och regionen utser sin representant.

Taktiska grupper - de taktiska grupperna befinner sig organisatoriskt under de Strategiska grupperna och består av avdelningschefer i kommunerna och i Region Halland.

Av dokumentationen framgår även att medlemmarna i stödstrukturens olika forum ansvarar för att ta frågorna vidare till respektive kommun. Utöver den strategiska stödstrukturen som beskrivs ovan finns även andra samordningsinsatser kopplat till regional utveckling. Vid intervjuer påtalas att det pågår en mängd olika samråd beroende på verksamhetsområde men att något som ses som ett förbättringsområde är samverkan

med Högskolan i Halmstad. Det poängteras att högskolan är viktig för regionen och att det finns en önskan om att den ska bli en mer central aktör och motor i utvecklingsarbetet.

Regionen anordnar även ytterligare arenor/forum för aktörer inom privat, ideell och offentlig sektor. Dessa beskrivs kort nedan.

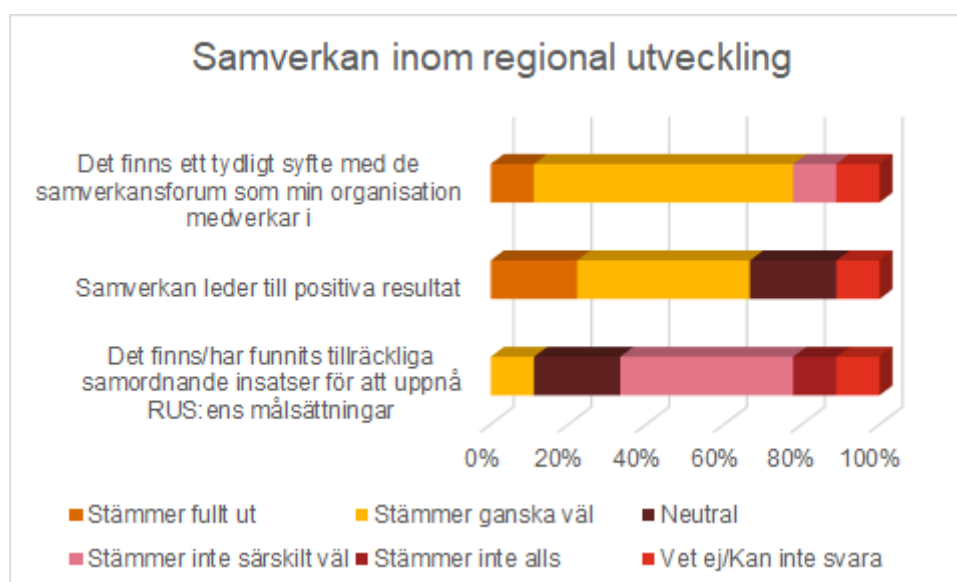
Ästad Forum - en arena för företagare, politiker och tjänstepersoner som är intresserade av att tillsammans skapa lösningar på viktiga frågor som stärker näringslivet i Halland. Arrangeras av Region Halland, Svenskt Näringsliv och Företagarna i Halland. Ästad Forum genomfördes för första gången 2014 och har bland annat handlat om infrastruktur, digitalisering, kompetensförsörjning och inkludering.

Hur går det för Halland - ett strategiskt forum som arrangeras en gång om året för aktörer inom privat, offentlig och ideell sektor som arbetar med eller har ett intresse av samhällsutveckling och hållbarhetsfrågor. Vid detta forum diskuteras utvecklingsfrågor tillsammans med en bred målgrupp.

Utöver ovanstående betonas även vikten av samverkan och kontakter genom bland annat Greater Copenhagen, Regionsamverkan syd och STRING (vilket är ett samarbete mellan Sverige, Norge, Danmark och Tyskland).

Något som vid intervjuer betonas som positivt och som en faktor som underlättar samverkan är att regionen är liten till storlek. Eftersom avstånden är små och regionen endast har sex kommuner så är det lättare att faktiskt ses och logistiken kring samverkan underlättas.

I enkätundersökningen till länets kommuner ställde vi även frågor kopplat till samverkan inom regional utveckling. Av diagrammet nedan syns de frågor vi ställde samt respondenternas svar på dessa.



I tabellen nedan redovisas samtliga inkomna svar per påstående.

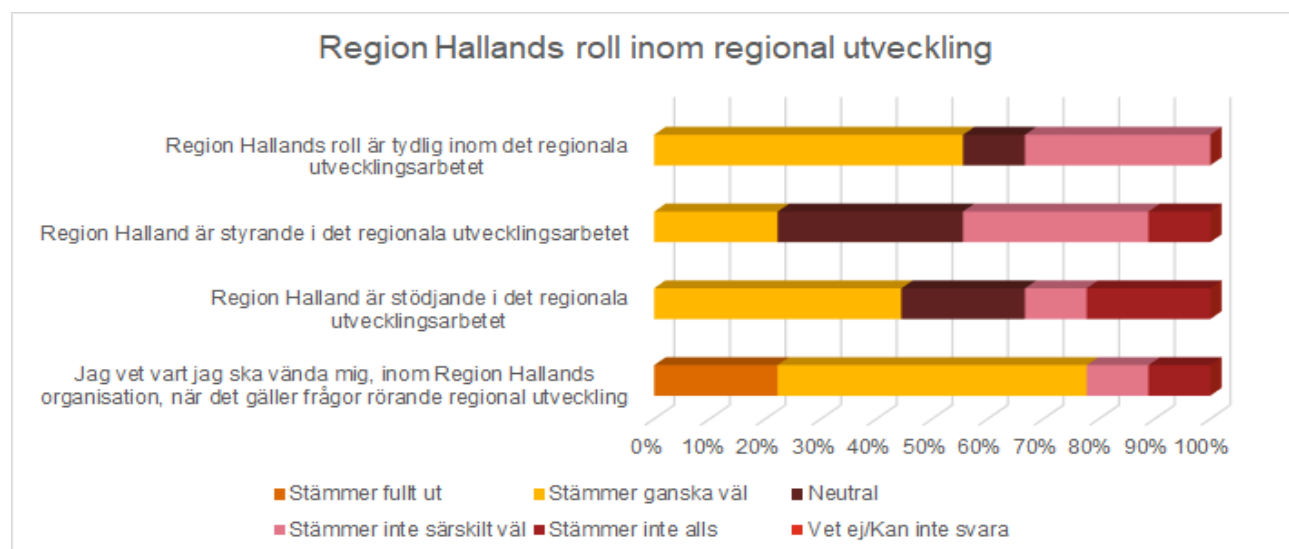
I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden:	Fullt ut	Ganska väl	Neutral	Inte särskilt väl	Inte alls	Vet ej	Antal
Det finns ett tydligt syfte med de samverkansforum som min organisation medverkar i	1 st	6 st	0 st	1 st	0 st	1 st	9 st
Samverkansforum leder till positiva resultat	2 st	4 st	2 st	0 st	0 st	1 st	9 st
Det finns/har funnits tillräckliga samordnande insatser för att uppnå RUS:ens målsättningar	0 st	1 st	2 st	4 st	1 st	1 st	9 st

Av resultatet kan vi konstatera att respondenterna i stort sett förhåller sig positiva till den samverkan som finns inom regionen, både vad gäller syftet med de samverkansforum som kommunerna medverkar i samt att dessa forum leder till positiva resultat. Däremot upplevs det inte ha funnits tillräckliga samordnande insatser för att uppnå RUS:ens målsättningar, här har ca 55 procent av respondenterna angivit att de inte instämmer särskilt väl eller inte instämmer alls. Detta kan således ses som tendenser på tydlig kritik mot hur regionen samordnar utifrån nu gällande RUS:en. Följande fritextsvar inkom med koppling till samverkan inom regional utveckling:

“Arbetet har avsevärt förbättrats under det senaste året.”

“Samverkan brukar fungera bra, men sker lite som isolerade öar och det är ibland svårt att förstå och förklara varandras perspektiv i olika frågor. Det går bra för Halland, men oklart om nuvarande RUS är orsaken. Den är inte ett levande dokument i vår organisation.”

För att få en bild av hur kommunernas representanter upplever regionens roll så valde vi även att ställa frågor om detta i enkätundersökningen.



I tabellen nedan redovisas samtliga inkomna svar per påstående.

<i>I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden:</i>	Fullt ut	Ganska väl	Neutral	Inte särskilt väl	Inte alls	Vet ej	Antal
Region Hallands roll är tydlig inom det regionala utvecklingsarbetet	0 st	5 st	1 st	3 st	0 st	0 st	9 st
Region Halland är styrande i det regionala utvecklingsarbetet	0 st	2 st	3 st	3 st	1 st	0 st	9 st
Region Halland är stödjande i regionala utvecklingsarbetet	0 st	4 st	2 st	1 st	2 st	0 st	9 st
Jag vet vart jag ska vända mig, inom Region Hallands organisation, när det gäller frågor rörande regional utveckling	2 st	5 st	0 st	1 st	1 st	0 st	9 st

Resultatet visar att en majoritet vet vart inom Region Hallands organisation de ska vända sig vid frågor om regional utveckling och att cirka hälften av respondenterna upplever att regionens roll är ganska tydlig inom det regionala utvecklingsarbetet. Vi kan även konstatera att det är en lite större andel av respondenterna som upplever att regionen är stödjande inom regionala utvecklingsarbetet snarare än styrande.

Följande fritextsvar inkom med anknytning till detta frågeområde:

“Jag anser att Region Halland på tjänstemannanivå har utvecklat sin roll och förmåga att leda och samordna arbetet tillsammans med kommunerna.”

“Upplever att det finns mycket kunniga personer på Region Halland men att de ibland har svårt att förstå en kommuns uppdrag och vardag.”

2.3.2 Bedömning

Vår bedömning är att kontrollmålet är delvis uppfyllt.

Efter genomgång av dokumentation och intervjuer kan vi konstatera att det finns en välorganiserad regional samverkansstruktur som är allmänt känd och dokumenterad. Vi ser positivt på det faktum att regionen har tagit fram arbetsordningar för stödstrukturen där roll- och ansvarsfördelning förtydligas. Att detta finns dokumenterat minimerar risken för att strukturen och organisationen blir personberoende.

Av enkätresultatet framkommer att samordningen av insatser kopplat till nuvarande regional utvecklingsstrategi upplevs som bristfällig och det är således något som regionen bör beakta i det kommande arbetet med den nya strategin. Det framgår dock att samverkan har förbättrats under det senaste året. Enkätsvaren visar vidare på att kommunerna i stort sett förhåller sig positiva till den samverkan som finns inom regionen, både vad gäller syftet med de samverkansforum som kommunerna medverkar i samt att dessa forum leder till positiva resultat, medan regionens styrande och stödjande roll kan utvecklas.

2.4 Systematisk resultatuppföljning och utvärdering

Kontrollmål 4: Regionstyrelsen har en systematisk resultatuppföljning och resultatredovisning av det regionala utvecklingsarbetet.

2.4.1 Iakttagelser

I Förordningen (2017:583) om regionalt tillväxtarbete anges att den som bär ansvaret för det regionala tillväxtarbetet ska följa utvecklingen i länet och analysera, följa upp och utvärdera arbetet. Detta är något som ska ske löpande, systematiskt och långsiktigt och utifrån ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.

Noterbart är att i den nu gällande regionala utvecklingsstrategin nämns varken uppföljning, utvärdering eller hur den ska göras. Tillväxtstrategin och dess övergripande mål "*Halland ska vara en mer attraktiv, inkluderande och konkurrenskraftig region 2020 än 2014*", följs däremot upp årligen. Detta är något som även framkommer vid intervjuer, att det inte genomförs någon uppföljning av just RUS:en utan att det istället är Tillväxtstrategin som följs upp. Det framgår att anledningen till detta är att den regionala utvecklingsstrategin finns i de andra regionala styrdokumenterna och att den därför som enskilt dokument inte behöver följas upp.

I Tillväxtstrategin uppges att Hallands utveckling mot det övergripande målet är något som kommer att följas upp utifrån tre stycken huvudindikatorer: inflyttning, lönesumman och förvärvsfrekvensen. Till indikatorerna har det även satts mätbara mål. Region Halland har arbetat fram och antagit en *Plan för uppföljning* och *Plan för utvärdering* av Tillväxtstrategin.

Planen för uppföljning anger att Tillväxtstrategin ska följas upp årligen, vilket bland annat mynnar ut i uppföljningsrapporter. I uppföljningsrapporten från 2018 beskrivs hur uppföljningen går till och det ges även en sammanfattning av insatser samt resultat från 2018. Det framgår att det under året har samlats in material till uppföljningen, som exempelvis statistik, fördjupningar och rapporter. Av uppföljningsrapporten framkommer att de tre huvudindikatorerna (inflyttning, lönesumman och förvärvsfrekvensen) har uppnåtts för året.

Utöver de tre huvudindikatorer som nämnts ovan har regionen en förteckning över ett flertal indikatorer kopplat till de tre målen i Tillväxtstrategin (*Hög attraktivitet*, *Stark konkurrenskraft* och *Fler i arbete*). Till varje indikator uppges mätfrekvens, källa, syfte, variabler och vem som bär ansvar. Samtliga indikatorer återfinns inte i regionens uppföljningsrapporter utan istället redovisas dem samlat på regionens hemsida. Där ges en gedigen presentation och redovisning av indikatorer och tillhörande diagram/tabeller och förklaringar.

Vid intervju med förtroendevalda från regionstyrelsens tillväxtutskott framgår att de följer de mål som finns i Tillväxtstrategin och att de får mycket fakta och information om hur det går för regionen. Något som genomgående betonas som problematiskt är att veta vilken betydelse regionens aktiviteter och uppfyllda mål har, dvs. om det är regionens aktiviteter och beslut som har genererat ett visst resultat eller om det är något annat som har legat till grund för resultatet. De uppföljningsrapporter och månadsrapporter som tas fram behandlas däremot inte i tillväxtutskottet, utan hos regionstyrelsen och dess arbetsutskott.

Tillväxtutskottet följer istället upp ekonomi och enskilda projekt. Vid intervju med tjänstepersoner framkommer att tillväxtutskottet är engagerade och efterfrågar mycket underlag. De indikatorer som regionen använder i det regionala utvecklingsarbetet stäms kontinuerligt av med utskottet. Vid intervju med representanter från tillväxtutskottet berättas att de är noga med att de större beslut, som utskottet har delegation på, även föredras för regionstyrelsen. Det kan exempelvis innefatta olika strategiska beslut som ses som centrala att förankra brett inom regionen.

Vid en genomgång av regionstyrelsens protokoll under perioden augusti 2018 till augusti 2019 hittar vi få ärenden som rör resultat och uppföljning kopplat till regional utveckling. Den uppföljning som görs är i form av månadsrapporter och uppföljningsrapporter (delårsrapporter), detta behandlas vid nio av styrelsens tolv sammanträden. Utöver detta så är en stående punkt vid styrelsens sammanträden anmälan av utskottets protokoll, där regionstyrelsen bland annat ges möjlighet att ta del av tillväxtutskottets protokoll. Under hösten år 2018 fanns även informationspunkten "Uppföljning och dialog om regional samverkan och strategiska allianser" med vid samtliga tillfällen där styrelsen bland annat delgavs information om vad som pågick inom den regionala stödstrukturen.

2.4.2 Bedömning

Vår bedömning är att kontrollmålet i huvudsak är uppfyllt.

Uppföljning och utvärdering av Tillväxtstrategin genomförs årligen och åiterrapporteras till regionstyrelsen och presenteras på regionens hemsida. Regionen har ett stort antal indikatorer kopplat till regional utveckling som årligen följs upp, ett urval av dessa redovisas i de uppföljningsrapporter som nämnts ovan och resten presenteras på regionens hemsida. Vi konstaterar således att det finns en kontinuitet i den uppföljning som görs och regionstyrelsen erhåller regelbundet uppföljningsrapporter.

Däremot genomför regionen inte någon uppföljning av RUS:en och det anges inte heller i strategin hur den ska/bör följas upp. Inför framtagandet av en ny regional utvecklingsstrategi gjordes inte någon samlad bedömning av den nuvarande, det gjordes dock en temperaturmätning som inte har dokumenterats formellt (se mer information i avsnitt 2.2.1). Vi konstaterar således att uppföljning och information skulle kunna vara mer systematiserat kopplat till den regionala utvecklingsstrategin.




3. Revisionell bedömning

Utifrån genomförd granskning lämnas följande revisionella bedömning:

Utifrån genomförd granskning är vår revisionella bedömning att regionstyrelsen delvis bedriver ett ändamålsenligt arbete utifrån det regionala utvecklingsansvaret.

Den revisionella bedömningen har sin grund i bedömningen av granskningens fyra kontrollmål vilka konstaterar att regionen har två gällande och ännu aktuella strategidokument, den regionala utvecklingsstrategin (RUS) och Tillväxtstrategi för Halland 2014-2020. Regionen har även en relevant planering för framtagandet av en ny regional utvecklingsstrategi. Inom regionen finns en välorganiserad regional samverkansstruktur som är allmänt känd och dokumenterad och det finns även en kontinuitet i den uppföljning som görs kopplat till det regionala utvecklingsarbetet. Störst utvecklingspotential återfinns kopplat till länets kommuner, där nu gällande strategidokument i mycket låg utsträckning upplevs vara vägledande samt att samordningen av insatser kopplat till RUS:en upplevs som bristfällig. Det finns fler aktörer än kommunerna för regionen att samverka med och det har skett personförändringar i ledande positioner i kommunerna, men svaren som har erhållits från kommunerna är ändå viktiga för regionen att beakta i den fortsatta processen med att ta fram en ny regional utvecklingsstrategi och i det fortsatta regionala utvecklingsarbetet.

Bedömningar utifrån kontrollmål

Kontrollmål	Kommentar	
<i>Regionstyrelsen säkerställer att en relevant regional utvecklingsstrategi finns.</i>	Delvis uppfyllt Regionen har två gällande och ännu aktuella strategidokument, RUS:en och Tillväxtstrategi för Halland 2014-2020. Utvecklingspotential finns vad gäller dokumentens tydlighet där representanterna i vår enkätundersökning inte upplever att strategierna varken är tydliga eller vägledande.	
<i>Regionstyrelsen har en relevant planering för framtagande av ny strategi från och med 2020.</i>	I huvudsak uppfyllt Det pågår ett arbete med att ta fram en ny RUS, denna har påbörjats i god tid och det finns en ambition att berörda aktörer ska ges inflytande i ett tidigt skede. En utvärdering av nuvarande RUS skulle stärka förarbetet inför ny RUS. När det gäller enkätresultatet så syns indikationer på att kommunrepresentanterna inte upplever en känsla av tillräckligt ägandeskap inför den nya strategin. Enkätsvaren visar vidare att kommunerna i förhållandevis hög grad upplever delaktighet i processen att ta fram en ny RUS.	
<i>Regionstyrelsen samordnar i tillräcklig grad insatser för att genomföra gällande strategi.</i>	Delvis uppfyllt Det finns en välorganiserad regional samverkansstruktur som är allmänt känd och väl dokumenterad. Av enkätresultatet framkommer att samordningen av insatser kopplat till nuvarande RUS upplevs som bristfällig och det är således något som regionen bör beakta i arbetet med den nya strategin. Enkätsvaren visar vidare på att kommunerna i stort sett förhåller sig positiva till den samverkan som finns inom regionen, både vad gäller syftet med de samverkansforum som	

kommunerna medverkar i samt att dessa forum leder till positiva resultat, medan regionens styrande och stödjande roll kan utvecklas.

Regionstyrelsen har en systematisk resultatuppföljning och resultatredovisning av det regionala utvecklingsarbetet.

I huvudsak uppfyllt

Det finns en kontinuitet i den uppföljning som görs och regionstyrelsen erhåller regelbundet uppföljningsrapporter. Region har ett stort antal indikatorer kopplat till regional utveckling som årligen följs upp.



Rekommendation

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendation:

- Regionstyrelsen rekommenderas att inför det fortsatta arbetet säkra att kommunerna, och andra aktörer som är viktiga för samverkan, involveras i den framtida processen för att möjliggöra att kommande RUS blir vägledande i samtliga berörda organisationer.

2019-10-10

Kerstin Sikander
Uppdragsledare

Tobias Bjöörn
Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Region Hallands revisorer] enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av beslutad projektplan. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.