

# Regionens röst

14 FRAMGÅNGSFAKTORER I DET  
REGIONALA UTVECKLINGSUPPDRAGET



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting



# Regionens röst

14 FRAMGÅNGSFAKTORER I DET REGIONALA  
UTVECKLINGSUPPDRAGET

Nu är alla regioner med	6
14 framgångsfaktorer	10
1. Använd bredden i den regionala utvecklingspolitiken	10
2. Ta rollen som "rösten för territoriet"	14
3. Led nätverken – en logik	15
4. Skapa tydliga mål och stabila processer	16
5. Kommunicera aktivt och skapa dialog	19
6. Bejaka långsiktighet	21
7. Byggkonsensus – där det behövs	21
8. Bred finansiering bygger långsiktig kapacitet	22
9. Utveckla uppföljning, analys och ständigt lärande	23
10. Samspela i regionorganisationen	23
11. Samspela med kommunerna	24
12. Samspela med näringsliv, civilsamhälle och akademi	26
13. Samspela storregionalt	27
14. Samspela med staten	27
14 framgångsfaktorer	29
Ett framgångsrikt regionalt ledarskap...	30

## Förord/Inledning

Det regionala utvecklingsuppdraget är inte vilken uppgift som helst. Det ger regionen ansvar för utvecklingen av länet, av territoriet. Regionen ska samla kommuner, myndigheter, universitet och högskola, näringsliv och civilsamhälle kring en strategi med gemensamma målsättningar för länets utveckling, mobilisera resurser och samordna genomförandet.

Ett starkt politiskt ledarskap behövs för att öka regionens attraktivitet och konkurrenskraft så att man kan åstadkomma en långsiktigt hållbar tillväxt, samtidigt som man gemensamt kan möta de utmaningar som följer av global konkurrens, snabb urbanisering och ökande belastning på klimat och miljö.

Invånarna förväntar sig resultat i form av företag, jobb, bostäder, utbildning, kommunikationer, kultur och miljö. Då skapas också bättre möjligheter att finansiera och utveckla skola, hälso- och sjukvård och omsorg.

Det handlar om ett uppdrag med utmaningar som ställer höga krav på förtroendevalda och tjänstepersoner som ska leda processer, bygga strategier och verkställa beslut.

För många regionalt förtroendevalda är uppdraget att leda det regionala utvecklingsarbetet nytt. Antingen för att regionen tagit över ansvaret eller för att man är ny i detta förtroendeuppdrag. Vår förhoppning är att skriften ska inspirera i det egna ledarskapet. Vi hoppas också att den ska bidra med idéer om hur samspelet mellan alla som arbetar med regionala utvecklingsfrågor kan utvecklas.

Skriften har tagits fram av Sveriges Kommuner och Landsting i nära samarbete med regionerna. Texten har skrivits av Magnus Persson, Senior rådgivare regional utveckling, Region Örebro län.

*Gunilla Glasare, Direktör, Tillväxt och samhällsbyggnad*

# Nu är alla regioner med

## Sverige har en decentraliserad samhällsorganisation

Sverige har en decentraliserad samhällsorganisation där en stor och viktig del av den offentliga verksamheten sköts av kommuner och regioner. Frågor ska avgöras nära de medborgare som berörs och av politiska församlingar som de själva har valt.

De förtroendevalda ska kunna basera besluten på sin kunskap och överblick av de lokala och regionala förhållandena och på breda och kontinuerliga kontakter med medborgarna och berörda intressenter. Detta är grunden för den starka kommunala självstyrelsen på lokal och regional nivå i Sverige.



Nu har alla regioner samma uppdrag

## ”Regionala röran” finns inte mer

Från den 1 januari 2019 har vi inte längre någon ”regional röra” i Sverige. Alla landets 21 regionala fullmäktigeförsamlingar[1] har fullt ansvar för det regionala utvecklingsuppdraget. Det är en lång resa från de beslut som fattades om att några regionala politiska församlingar skulle få överta det regionala utvecklingsansvaret från respektive länsstyrelse.

Ett underifrånperspektiv har lett fram till regionbildning i hela landet. Den regionala politiska nivån har ansökt om att få ta detta ansvar. Berörda kommuner har i de allra flesta fall tillstyrkt. Dessutom

har regering och riksdag har i lag fastställt att det regionala utvecklingsansvaret ska ligga på den regionala politiska nivån. ”Ett enhetligt regionalt utvecklingsansvar ger enligt regeringen bättre förutsättningar att utveckla regionernas roll och stärker på så sätt förutsättningarna för lokal och regional utveckling i hela landet. En enhetlighet i det regionala utvecklingsansvaret har således ett värde i sig.”[2]

Lokal, regional och nationell nivå är alltså överens om att det regionala utvecklingsuppdraget ska finnas i regionerna. Därför kan man med fog hävda att det från den 1 januari 2019 har bringats ordning i ”den regionala röran”. Det är en stor förändring som gör att det nu är fokus inte på om utan hur detta mandat axlas i respektive region och gemensamt av regionerna i Sverige.

## Ett direkt, folkvalt mandat stärker demokratin

Det regionala utvecklingsuppdraget finns nu i den direkt folkvalda församling som väljs av medborgarna i varje region – regionfullmäktige. Det är alltså medborgarna som, via sina folkvalda, utformar det regionala utvecklingsuppdraget i varje region efter regionens egna förutsättningar och ambitioner.

Detta innebär en demokratisering av den regionala utvecklingspolitiken. Dels flyttas uppdraget från staten och länsstyrelsen till medborgarna och de folkvalda i regionfullmäktige. Dels flyttas uppdraget från indirekt valda kommunalförbund (regionförbunden) med kommuner och landsting som medlemmar till medborgarna och regionfullmäktige.

Regeringen anser ”...att den demokratiska förankringen av det regionala utvecklingsarbetet stärks och tydliggörs genom att landstingen övertar det regionala utvecklingsansvaret...”

De som bor och verkar i regionen har helt enkelt bättre kunskap och förankring och är därmed bättre skickade att hantera dessa frågor. Invånarna har fått rätt att bestämma över hur utvecklingsarbetet ska prioriteras också på regional nivå. De får också möjlighet att i allmänna val utkräva ansvar av folkvalda regionpolitiker.



## Ett enhetligt regionalt utvecklingsansvar

Grunden för statens uppdrag till regionen är den lag om "Ett enhetligt regionalt utvecklingsansvar" som trädde i kraft 1 januari 2019. I denna preciseras ett antal uppdrag som staten ålägger regionerna att genomföra.

### *Regional utvecklingsstrategi*

Det tyngsta uppdraget i lagen är att utarbeta och fastställa en strategi för länets utveckling och samordna insatser för genomförandet av strategin.

Vad som ska ingå i strategin är inte formulerat i lagen. Dock ska regeringens strategi vara vägledande för arbetet, såsom den nu gällande "Nationella strategin för hållbar tillväxt och attraktionskraft". I denna finns fyra prioriterade områden – Innovation och företagande, Attraktiva miljöer och tillgänglighet, Kompetensförsörjning samt Internationellt samarbete.

Preciseringar av statens krav på en regional utvecklingsstrategi finns i Förordning (2017:583) om regionalt tillväxtarbete, som gäller från den 1 juli 2018.

I den sägs bland annat att den regionala utvecklingsstrategin (RUS) ska innehålla mål och långsiktiga prioriteringar för det regionala tillväxtarbetet, att den ska upprättas utifrån en analys av de särskilda förutsättningarna i länet och att den ska utarbetas i samverkan med berörda kommuner, landsting samt länsstyrelser och andra berörda statliga myndigheter. Strategin ska förankras väl lokalt och regionalt. Även näringslivet och det civila samhället ska erbjudas möjligheter till samverkan.

Den regionala utvecklingsstrategin är ett dokument som ska fastställas av regionfullmäktige. Men viktigare än det formella beslutet är innebörden av det breda processarbete som, under regionens ledning, med framtagande och genomförande av RUS pågår under flera år.

### *Samordna genomförandet*

Regionen har i uppdrag att samordna de insatser som krävs för att genomföra strategin. Här handlar det om att samla aktörer med olika uppdrag och agendor kring den regionala utvecklingsstrategin och få dem att samarbeta och att gå i takt.

### *Använda statliga medel*

Regionen får mandat att använda statliga medel för regionalt tillväxtarbete. Detta är normalt ett statligt myndighetsansvar, men här görs ett undantag i förhållande till kommunallagens bestämmelser.

### *Uppföljning och utvärdering*

Regionen ska följa upp, låta utvärdera och årligen till regeringen redovisa resultaten av det regionala tillväxtarbetet. Regeringen vill på detta sätt kontinuerligt följa upp att det arbete som görs i regionen bidrar till de nationella målen och ambitionerna.

### *Strukturfonderna*

Regionen får mandat att arbeta med och utföra uppgifter inom ramen för EU:s strukturfondsprogram.

### *Länsplan för regional transportinfrastruktur*

Här får regionen en tydlig uppgift inom ramen för det som i övrigt, genom Trafikverket, är ett stat-

ligt uppdrag. Även detta är ett brett processarbete med många av regionens aktörer inblandade.

Regeringen fastställer de ekonomiska ramarna och Trafikverket, kommuner och trafik huvudmän bistår med underlag. Planen ska både upprättas och fastställas av regionen. Det är därefter Trafikverket som har det operativa genomförandansvaret.

## Andra uppdrag från staten

Vid sidan av ovanstående har staten löpande utvidgat sina uppdrag inom det regionala utvecklingsuppdraget till regionerna. Detta har ofta skett på regionernas initiativ – enskilt eller tillsammans.

### *Kultursamverkansmodellen*

Regionerna är en del av kultursamverkansmodellen.[4] Den ska ge utrymme för regionala variationer och prioriteringar samt en kulturpolitik närmare medborgarna.

Regionen ansvarar för att den regionala kulturplanen utarbetas i samverkan med länets kommuner och efter samråd med länets professionella kulturliv och det civila samhället.

Med kulturplanen som grund beslutar Statens kulturråd om det statsbidrag som regionen ska fördela.

### *Kollektivtrafikmyndighet*

De flesta regioner har rollen som regional kollektivtrafikmyndighet[5]. Den regionala kollektivtrafikmyndigheten ska regelbundet fastställa mål för den regionala kollektivtrafiken i ett trafikförsörjningsprogram. Samråd ska ske med kommuner, övriga berörda myndigheter, organisationer, kollektivtrafikföretag samt företrädare för näringsliv, resenärer och angränsande regioner.

### *Regionalt kompetensförsörjningsarbete*

Regeringen gav 2010 regionalt utvecklingsansvariga i uppdrag att etablera regionala kompetensplattformar för samverkan inom kompetensförsörjning och utbildningsplanering.

I villkorsbeslutet för 2018 (se nedan) kopplades uppdraget samman med de prioriteringar som görs i den regionala utvecklingsstrategin. Regeringen vill också att man ska visa hur man organiserar och fastställer målsättningar i samverkan med kommuner, arbetsliv, utbildningsaktörer, statliga myndigheter m.fl.

### *Fysisk planering*

I Sverige har kommunerna planeringsansvar enligt PBL. Utvecklingen av samhället har dock lett till att de kommunala planerna i allt högre grad måste förhålla sig till en regional logik. Detta är bakgrunden till den förändring i plan- och bygglagen som trädde i kraft 1 januari 2019. (prop. 2017/18:266)

Den regionala fysiska planeringen ska omfatta frågor av betydelse för den fysiska miljön som angår två eller flera kommuner i ett län. Sådan planering ska ske i Stockholms län och i Skåne län. Övriga regioner kan ansöka om att få detta uppdrag.

Det hindrar inte att regioner som redan idag har en frivillig regional utvecklingsplanering och som tar fram "strukturbilder", fortsätter med detta, kopplat till arbetet med RUS, länstransportplaner och i dialog med kommunerna om översiktsplaner.

## Villkorsbeslut

Ett viktigt dokument i samspelet mellan stat och region är villkorsbeslutet, som regeringen normalt

beslutar om i december. Detta kan sägas motsvara de regleringsbrev som regeringen använder för att styra sina myndigheter kommande år. Regeringsbeslutet "villkorar" vad regionen ska göra för att t.ex. få rätt att använda statliga medel. Villkorsbeslutet innehåller också "erbjudanden" från regeringen om insatser som man vill att regionerna ska ta sig an.

## 14 framgångsfaktorer

Det regionala utvecklingsuppdraget är komplext.

- Det är dubbelt – både uppdrag från staten och egna initiativ.
- Det är långsiktigt – det bygger på en vision för länet, tydliga mål på både lång och kort sikt samt strategier för att nå dessa mål.
- Det handlar om ett nytt ledarskap – att arbeta med och genom andra.
- Det handlar om att bygga samarbeten – med kommuner, lärosäten, staten och andra aktörer som företag och civilsamhället.
- Det är ett processarbete – som kräver utvärdering, analys, omprövning och ständigt lärande.
- Det är en del i en större organisation – som i andra delar inte har samma logik för verksamhet, ledning och styrning
- Det handlar om att påverka förutsättningar – som beslutas både nationellt och på EU-nivå

Många perspektiv och förhållningssätt behöver samverka för att insatserna ska leda till resultat. Här finns reflexioner runt 14 faktorer som tillsammans kan bidra till att såväl regionen som det regionala ledarskapet når uppsatta mål – en god regional utveckling.

### 1. Använd bredden i den regionala utvecklingspolitiken

#### Skapa utvecklingskraft

Staten har formulerat ett övergripande mål för den regionala tillväxtpolitiken[6]. "Målet för den regionala tillväxtpolitiken är att skapa utvecklingskraft i alla delar av landet med stärkt lokal och regional konkurrenskraft"[7]

Statens ambition är att det på regional nivå ska skapas förutsättningar för en utveckling som leder till en hållbar tillväxt i alla delar av landet. Denna politik ska utgå från de lokala och regionala förutsättningar som gäller i länet och dess olika delar.

Fokus ligger på att skapa ett mervärde som leder till ett gott liv genom högre inkomster och fler i arbete, vilket stärker skattebasen. Men också på att denna utveckling ska vara hållbar i alla dess dimensioner – socialt, ekologiskt och ekonomiskt. Den sammantagna regionala och lokala utvecklingen i hela landet är det som ger den hållbara nationella tillväxten.

#### Bejaka breda förväntningar

Det ansvar som den regionala nivån har innebär en utveckling av det regionala ledarskapet. Nya förväntningar från omgivningen är en del av detta.

- Från nationell nivå vill man se ett starkt regionalt ledarskap som kan leverera hållbar tillväxt inom ramen för strategiska samarbeten med nationell och lokal politisk nivå och med aktörer

inom näringsliv, universitet och högskolor, statliga myndigheter och civilsamhälle.

- Från medborgarna finns konkreta förväntningar på att regionen, i samspel med kommunen, skapar förutsättningar för ett väl fungerande samhälle med goda möjligheter till sysselsättning, boende, utbildning, kommunikationer, kultur och rekreation.
- Från företagen finns förväntningar på att det ska finnas tillgång till arbetskraft med rätt kompetens, en ändamålsenlig infrastruktur och ett system som ökar deras förutsättningar att utvecklas och dra nytta av innovationer.

Från alla dessa finns förväntningar på att regionen ska fungera som en samlade kraft som leder regionen till en bättre utveckling i sammanhang som kräver samverkan och samhandling. Det betyder att man också måste säkerställa engagemang och delaktighet och hantera målkonflikter och skapa samsyn mellan olika parter.

#### *Ett framgångsrikt ledarskap ser och tar sig an de förväntningar som finns.*



#### "Stora" och "lilla" tillväxtpolitiken

I olika sammanhang har man ibland talat om statens "stora" nationella tillväxtpolitik och den "lilla" regionala tillväxtpolitiken.

Den "stora" brukar definieras som att den omfattar nationella insatser och förutsättningar för t.ex. företagande, skattepolitik och handelspolitik. Men också andra statliga insatser i form av lokaliseringar, högskolefrågor, kommunikationer, EU-beslut och infrastruktursatsningar. Detta är frågor som många av regionerna sedan länge är aktiva i.[8] Hit hör också arbetsmarknadspolitiken, som är ett område som regionerna har litet inflytande över.

Med den "lilla" har man avsett den del som utgår från Näringsdepartementet i utgiftsområde 19, Regional tillväxt. Det är t.ex. det regionala utvecklingsuppdraget, tillhörande finansiering och vissa andra områden knutna till anslag i denna del av statsbudgeten.

#### Öppet mandat från staten

När regeringen ger det regionala utvecklingsuppdraget till regionerna är det rimligen inte enbart

de uppdrag som staten räknar upp i lagen Ett enhetligt regionalt utvecklingsansvar som ingår. När regionen tar sitt uppdrag på allvar inbegriper det många områden som ligger utanför utgifts-område 19 och därmed ingår i "den stora tillväxtpolitiken". Varje region kan här göra sin avgränsning av vad som ska innefattas i den regionala utvecklingspolitiken. Den regionala utvecklingsstrategin är en användbar plattform för att definiera och avgränsa uppdraget och hitta regionens egen ambitionsnivå.

### **Två pelare – statens uppdrag och egna initiativ**

En annan del är regionens handlingsutrymme att ta egna initiativ. Inom ramen för den kommunala kompetensen, enligt kommunallagen, kan regionen agera inom områden som känns angelägna. Det kan vara till exempel landsbygdsfrågor, miljöfrågor eller inom kulturområdet. Är man duktig på att samordna och skapa plattformar för gemensamt agerande så kan man verka på många andra områden än de som anges i lagen om ett enhetligt regionalt utvecklingsansvar. Då krävs det inget statligt "uppdrag" för att agera – det krävs egen handlingskraft!

Det betyder att mandatet att leda den regionala utvecklingspolitiken vilar på två pelare – de uppdrag som kommer från staten och de initiativ man själv som folkvalt organ skapar tillsammans med medborgarna och andra aktörer.

### **Regionens egna initiativ**

Det är inte enbart som "utförare" av den regionala delen av de nationella ambitionerna i det regionala utvecklingsarbetet som regionen kan agera. Den kommunala kompetensen ger också utrymme för egna initiativ och insatser. Dessa frågor har en "regional logik", som kräver en kritisk massa eller en specialisering, som gör länet eller storregionen till en lämplig plattform. Här redovisas några exempel på insatser som inte enbart är kopplade till det formella statliga uppdraget.

### ***Näringspolitik, internationell konkurrenskraft och internationalisering***

Nästan undantagslöst arbetar regionerna med näringspolitiska frågor. Här finns många ingångar via det nationella uppdraget, men varje region väljer hur omfattande insatserna ska vara. Kluster, inkubator, science park, professorsprogram, näringslivs nätverk, uppdrag till Almi är exempel på konkreta insatser som länkar samman det nationella uppdraget med de förutsättningar som gäller i länet.

### ***Klimatfrågor och ekologisk hållbarhet***

De regionala och lokala politiska ambitionerna på klimatområdet är ofta höga. En fossiloberoende region tidigare än nationella ambitioner är ett exempel. Andra kan vara att utveckla regionens egna transporter, kollektivtrafiken och att driva på utvecklingen av "gröna transporter".

### ***Social hållbarhet, sociala innovationer och social ekonomi***

Många regioner lyfter fram folkhälsa, hälso- och sjukvård, integration och andra viktiga frågor inom området social hållbarhet. Även insatser inom sociala innovationer och social ekonomi kan finnas i det bredare regionala uppdraget.

### ***Jämställdhet***

Det regionala utvecklingsuppdraget har ett formellt uppdrag kopplat till jämställdhet. Ofta finns ett bredare perspektiv i regionernas ambitioner.

### ***EU-nivån och sammanhållningspolitikens utformning***

Samtliga Sveriges regioner har idag representation i Bryssel. Att agera på den europeiska arenan är ett eget ställningstagande som kan ha flera syften. Ett sätt kan vara att påverka via olika politiska kanaler. Engagemang i europeiska organisationer som AER, Vanguard och CPMR[9] syftar till inflytande på hög nivå. Personliga kontakter med parlamentariker eller kommissionsmedarbetare kan användas för mer specifika frågor.

Inte sällan kan Brysselkontakter leda till givande projektsamarbeten med regioner i andra länder, ofta med en god finansieringslösning.

### ***Utveckling av länets lärosäte (-n)***

En allt viktigare motor i regional utvecklingspolitik utgörs av det eller de lärosäten som finns i länet. En nära dialog om utvecklingsfrågor mellan region och lärosäte är ofta en nyckel till framgång.

### ***Utveckling av nationell infrastruktur och bredband***

Sedan länge är transportinfrastruktur ett område där regionala och lokala politiker agerar. Ofta sker det över regiongränser, då den nationella infrastrukturen ju per definition går över flera län. Formerna varierar, allt från framtagande av rapporter, seminarier i Almedalen, aktivt deltagande i åtgärdsvalsstudier till direkta uppvaktnings av statsråd och generaldirektörer.

Ett område som blir allt viktigare är den digitala infrastrukturen. Arbetet med bredbandsutbyggnad och dialog med marknadsaktörer är en prioriterad fråga i många regioner, inte minst kopplat till näringslivets förutsättningar på landsbygden.

### ***Landsbygdsutveckling och stadsutveckling***

Effekter av urbanisering är en viktig fråga för flertalet regioner. Här är det ofta lämpligt att knyta samman det statliga uppdraget som länsstyrelsen har inom ramen för landsbygdsprogrammet med de landsbygdspolitiska ambitioner som finns i den regionala politiska diskussionen. Utmaningar i de växande städerna och dessas roll i den regionala utvecklingen är också en fråga där kommun och region samspelar.

### ***Länets varumärke***

I många län arbetar man, inom ramen för det regionala utvecklingsuppdraget, också med regionens varumärke för att attrahera fler personer som vill bo och verka i regionen. Det kan gälla inflyttar- och återvändarkampanjer eller satsningar kopplade till besöksnäringen. I ett internationellt perspektiv är detta ibland en fråga för flera regioner tillsammans.

### ***Engagemang i större funktionella regioner***

På flera områden är det inte helt funktionellt att hålla sig till lösningar som enbart omfattar det egna länet. Det är mer effektivt att följa medborgare och företag i deras vardag, som idag många gånger är gränsöverskridande både när det gäller arbete och fritid.

Detta gäller till exempel vid planering av storregional kollektivtrafik eller i infrastrukturplaneringen. Här finns idag storregionala samarbeten runt om i landet. Detsamma kan gälla så skilda områden som besöksnäring och YH-utbildning.

Även kopplat till arbetet med strukturfonderna och i partnerskapen utvecklas ofta relationer som kan leda till andra insatser över både länsgränser och landsgränser.

### ***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap definierar sitt uppdrag brett***

## 2. Ta rollen som "rösten för territoriet"

En viktig uppgift i det regionala utvecklingsarbetet är att stärka förtroendet för den egna regionen och synliggöra dess styrkor och resurser på olika arenor. Men också synliggöra behov och problem där andra behöver bidra till lösningar.

### Rösten inom länet

Det regionala utvecklingsansvaret ger regionen en grundläggande legitimitet. Det är en plattform som gör att man kan axla ett regionalt ledarskap. Men det är genom att agera så att övriga parter känner förtroende och tillit som man får auktoritet och mandat.

Regionen kan i länets interna processer ta en tydlig roll som lagledare och samlande kraft. Syftet är att övervinna stuprörstänkande och lokala låsningar till förmån för en helhetssyn på utvecklingen i länet. Delaktighet, dialog, öppenhet och närvaro är sådant som bidrar till att så blir fallet.

### Rösten utåt

Inte minst ska man som regionens företrädare försöka övertyga nationella myndigheter, regering, riksdag och EU om att insatser i den egna regionen kan stärka den nationella utvecklingen. Detta kräver ett aktivt engagemang, kunskap om vad som är på gång och närvaro på de nationella och internationella arenor där frågorna diskuteras och avgörs.

Här gäller i stort sett samma logik som i en kommun – det är när man kan visa att det man kan och vill och framför också har uppslutning på hemmaplan som man är en legitim företrädare för territoriet.

***Ett regionalt ledarskap kliver fram och axlar rollen som "regionens röst"***



## 3. Led nätverken – en egen logik

Logiken i det regionala utvecklingsarbetet innebär att det är många som tillsammans har ansvar för både prioritering, finansiering och genomförande. Regionens uppdrag är att leda en gemensam process och fatta vissa formella beslut. Ofta är det viktigare för resultatet att det är en bra process än vad som exakt står i de dokument som beslutas.

### Lagen utgör basen

De formella delar som finns kopplade till bl.a. lagen om ett enhetligt regionalt utvecklingsansvar bygger en plattform för det regionala utvecklingsuppdraget. Den regionala utvecklingsstrategin (RUS), länsplanen för regional transportinfrastruktur (LTP), regionalt kompetensförsörjningsarbete, kultursamverkansplanen m.fl. blir kraftfulla som styrdokument eller verktyg och utgör bas för processer med brett engagemang.



### Leda utan att kunna bestämma

Det regionala utvecklingsuppdragets komplexitet är i mångt och mycket en spegling av en bredare samhällsutveckling. Rollen för ledarskapet blir mer att koordinera, integrera och vägleda i processer än att fatta formella beslut som styr en organisation. Det regionala utvecklingsuppdraget kräver insatser från många självständiga aktörer. Det mesta av det regionala utvecklingsarbetet sker därför i nätverk av olika karaktär.

Man talar ibland om att leda "system" snarare än en organisation. Detta gäller i hög grad för ledarskapet i det regionala utvecklingsuppdraget, som därmed har en annan karaktär än flertalet traditionella politiska förtroendeuppdrag.

Det regionala ledarskapet utövas utan formella maktmedel eller traditionell ordergivning. Berörda aktörer utgår från sina egna uppgifter och intressen. Varje aktör fattar självständiga beslut om att delta i gemensamma satsningar och projekt eller att anpassa sin verksamhet efter regionala visioner och strategier. Insikten om detta är en del i det regionala ledarskapet.

Förmågan att mobilisera andras engagemang för regionens gemensamma utveckling är en nyckel-

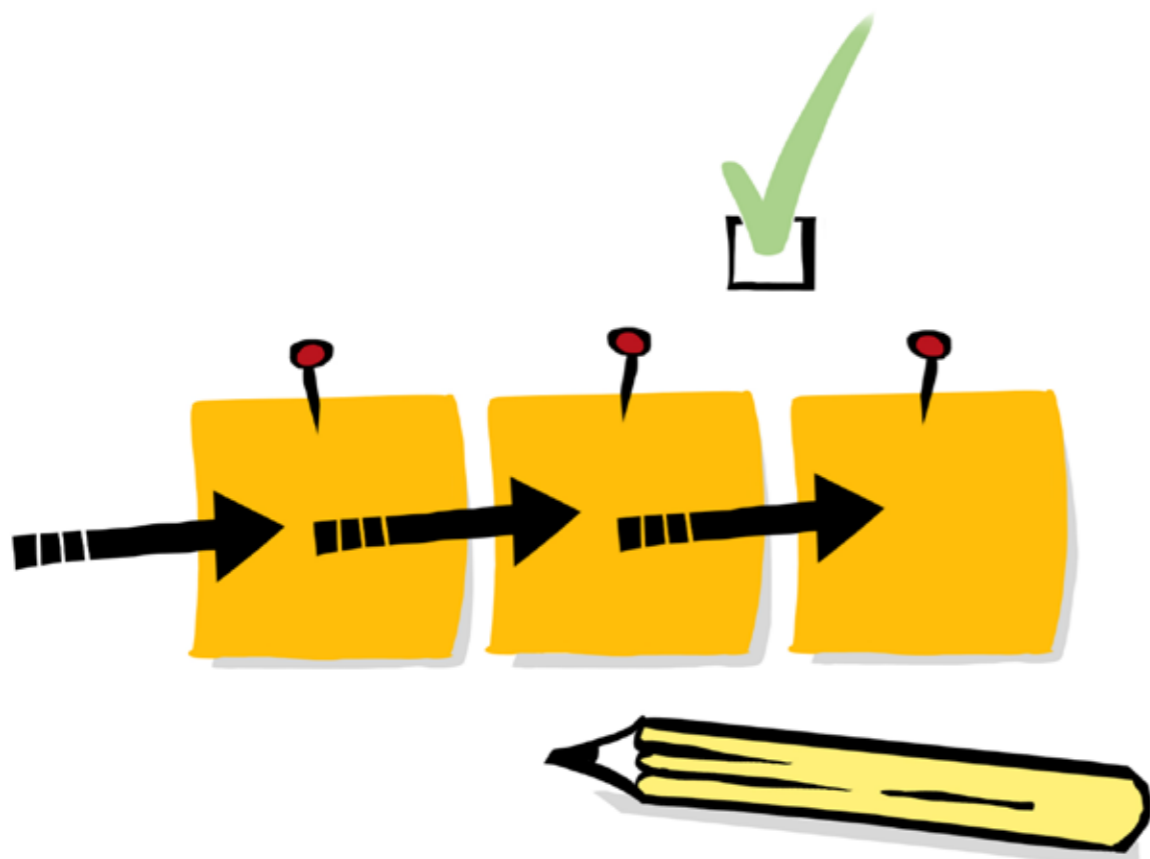


kompetens. Stor vikt måste läggas vid att skapa gemensam förståelse för vad som behöver göras och att bygga ett samtalsklimat som leder till gemensam handling. Berörda aktörer behöver bjudas in till diskussioner om målbilder och strategier.

Det är i praktisk handling som det regionala ledarskapet utvecklas. Genom att utveckla och vårda ett gott samarbetsklimat, tydlighet och goda initiativ som leder till resultat byggs förtroende. Därmed får regionen också indirekt befogenheter och den auktoritet som krävs för att bära det regionala ledarskapet.

I många frågor är det samspel med näraliggande regioner som leder till framgång. Här kan komplexiteten öka, då man måste samspela både med kollegor i andra regioner och samtidigt vårda relationer och ambitioner som är förankrade i det egna länet.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap ser de möjligheter och begränsningar som finns i nätverken***



## 4. Skapa tydliga mål och stabila processer

### Strategier, program, mål och resultat

Det regionala utvecklingsuppdraget bygger på att man gemensamt synliggör i vilken riktning man vill att regionen ska utvecklas. Att skapa en gemensam berättelse som beskriver vad man har för ambitioner och vilka effekter man vill uppnå. Ofta är ambitionen att utarbeta en strategi, t.ex. regional utvecklingsstrategi eller ett program eller en handlingsplan som kopplar an till strategin.

Ibland finns en skepsis till dessa dokument och om de leder till aktiv handling. Kanske är dokumentet i sig så arbetsamt att ta fram, att genomförandet av de goda intentionerna kommer i skymundan.

Därför är det till stor hjälp om man redan från start har en struktur för vilka strategier, program och handlingsplaner som ska tas fram. Det underlättar också om man snabbt gör dessa konkreta i form av uppföljningsbara genomförandeplaner som synliggör vem som tar ansvar för att driva och leda vilken del av utvecklingsuppdraget, tidplaner, hur finansiering sker och, inte minst, vilka konkreta mål och resultat som ska uppnås.

***Ett framgångsrikt ledarskap synliggör samband mellan övergripande strategier och de konkreta resultat som förväntas.***

### Grundlig analys

En god bild av regionens styrkor och svagheter och att identifiera utmaningar, förutsättningar och resurser är en viktig bas för dialog och framtidsvisioner. Utgångspunkten för lyckosamma förändringar är nästan alltid att man har god insikt om var man står, vart man vill och i vilken riktning utvecklingen i omvärlden är på väg. Det är också en kunskap som andra aktörer kan ha nytta av och ofta efterlyser.

För att klara detta är god analyskapacitet en nyckel för att landa så rätt som möjligt. Att genomföra omvärldsanalyser, demografiska framskrivningar, forsight- eller scenarioövningar är ofta väl investerad tid. Med goda underlag skapas också en gemensam kunskapsbas som undanröjer missförstånd, önsketänkande och "tankeläsning".

Att vara systematisk och regelbundet göra både breda och fördjupade analyser är därför önskvärt. Det hindrar inte att det självklart också finns idémässiga och ideologiska ambitioner som ska vägas in när framtiden diskuteras.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap lyfter fram analys och fakta så att en gemensam kunskapsplattform byggs upp.***

### Mobilisering

För att mobilisera länets aktörer krävs att man engagerar berörda i en dialog om vilken framtid som är önskvärd. Här handlar det i första hand om att få in fler perspektiv på behov och utvecklingsmöjligheterna i regionen. Men det handlar också om att öppna upp för ett ordentligt och reellt inflytande.

I en region, stor eller liten, finns många intressenter med olika ambitioner. Vidden av olika intressen och skilda geografiska förutsättningar är faktorer som det regionala utvecklingsuppdraget måste förhålla sig till.

Alla organisationer som deltar i processarbetet har ett eget perspektiv, det är en styrka. Olika

huvudmannaskap, olika lokala förutsättningar och för kommunernas del olika partipolitiska majoriteter.

Men det är också en svaghet. Det regionala uppdraget bygger på att man kan se sammanhang och helhet. Att man kan göra avvägningar och föra en prioriteringsprocess framåt. Att mobilisera och få många att agera gemensamt.

Ytterst handlar det inte bara om att få parter att ställa sig bakom ett dokument som sedan ska beslutas i regionfullmäktige. Det gäller också att få parterna att känna att de gemensamma ambitionerna är deras och att man med full kraft vill vara en viktig del av det gemensamma genomförandet av strategierna.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap agerar så att många upplever det regionala utvecklingsuppdraget som viktigt för den egna framtiden.***

### Dialog och öppna processer

För att fullt ut utnyttja den kapacitet som finns i regionen är öppna processer en framgångsfaktor. Att involvera många människor i utvecklingsuppdraget är ett sätt att stärka samhörigheten mellan medborgare, civilsamhället och andra aktörer. Genom att generöst bjuda in till dialog och samtal skapas legitimitet för det ledarskap som regionen har valt att axla.

Ett verktyg för att komma dit är att ha formaliserade samråd inom olika sakområden – kopplade till regionens beslutsprocess.

Det är inte alltid möjligt att finna gemensamma lösningar, trots ett gediget processarbete. Men att direkt hamna i ett förhandlingsspel mellan parterna leder ofta till sämre resultat.

Alla kan och vill inte vara med i alla processer. Därför är det viktigt att vara tydlig med när det är angeläget att till exempel alla kommuner har ett aktivt engagemang eller när lärosätet är oundgängligt. Ibland är det så att det fungerar i alla fall, när de som vill och orkar är med och några väljer att avstå.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap är öppet, inlyssnande och lyhört för andras tankar.***

### Arenor som verktyg

Arenor för möten och dialog om gemensamt agerande är en av de viktigaste pusselbitarna i det regionala utvecklingsarbetet. Återkommande dialoger både under framtagande och genomförande av olika strategier är en framgångsfaktor.

I alla faser krävs ofta mer samtal än vad som förutsetts för att alla ska få komma till tals och se varandras infallsvinklar och bevekelsegrunder.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap bjuder in till arenor för samtal, dialog och gemensamt lärande.***

### Delta på andras arenor

Den regionala logiken innebär att företrädare för regionen i många sammanhang är ansiktet utåt – regionens röst. Att avsätta tid för att vara på andras arenor, i nätverk, på konferenser etc. är en viktig del i att synliggöra sin region i relevanta sammanhang. De samtal som man vill föra kan med fördel äga rum på platser och i sammanhang som andra tillhandahåller.

Men också det omvända är viktigt. Att generöst bjuda in andra regioners företrädare för att få inspiration och idéer är en viktig del i det lärande som hela tiden bör präglade det regionala utvecklingsuppdraget.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap är närvarande på arenor där "regionens röst" är betydelsefull.***

### Avsätt tid

En allt knappare resurs i många sammanhang är tid. Dagligt ansvar för operativ verksamhet ska för många kombineras med tid för strategiskt och mer långsiktigt utvecklingsarbete.

För ett framgångsrikt arbete med regional utveckling krävs att tillräckligt med tid avsätts för dialog, processer och genomförande. Det är inte möjligt att nå fram till långsiktiga strategier som är hållbara och omfamnas av berörda intressenter om man inte för många samtal.

En avvägning måste därför göras mellan den tid förtroendevalda i berörda nämnder och beredningar avsätter för interna möten och den tid de får möjlighet att delta på mer öppna arenor.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap säkerställer att tid avsätts för deltagande i processer, dialoger och lärande.***

### Nära samspel mellan förtroendevalda och tjänstepersoner

Inom det regionala utvecklingsområdet krävs en tät kontakt mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. Inte minst med tanke på att även tjänstepersoner är företrädare för regionen i många externa sammanhang. De håller samman nätverk inom sina områden i regionen och de agerar på regionala, nationella och internationella möten och konferenser.

Samspel och dialog mellan den politiska ledningen och de ledare och experter som finns i organisationen är därför avgörande. Detta förutsätter ett öppet klimat och information i båda riktningar. Dels behöver information och kunskap som inhämtas delas, dels behöver man vara överens om vilken policy och strategi man ska använda för att föra frågor framåt i de olika forum man har tillgång till, var för sig eller tillsammans.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap innebär ett aktivt samspel mellan förtroendevalda och tjänstepersoner***

## 5. Kommunera aktivt och skapa dialog

### Utåtriktad kommunikation

Det kan många gånger vara svårt att visa på konkreta resultat eller hävda att just arbetet med regionala utvecklingsinsatser bidragit till ett positivt utfall. Utifrån kan arbetet ibland betraktas som långsamt och diffust. Ibland kan det ifrågasättas för att regionen har ekonomiska problem inom andra områden och neddragningar måste göras.

Det handlar om att vara tydlig med vad regionens gemensamma utvecklingsarbete ska leda till och hur väl regionens aktörer tillsammans når de resultat som eftersträvas. Det är därför av största vikt att ta sig tid att informera om och förklara vad man gör, varför man gör det och vilket resultat som uppnås.

Den gemensamma berättelsen är ett centralt verktyg för att kommunicera den regionala utvecklingen. För att berättelsen ska vara tillräckligt stark krävs att den byggs tillsammans och att den är så oemotståndlig att andra vill bära och föra den vidare.

Att synliggöra konkreta delar av uppdraget för region- och kommunpolitiker liksom för medborgare och media är också ett sätt att öka insikt och förståelse för den logik som råder för detta politikområde. Det är viktigt att använda många olika metoder, t.ex. sociala medier, hemsidor, massmedia, men också genom att möta medborgarna direkt på olika sätt.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap konkretiserar det regionala utvecklingsarbetet och kommunicerar aktivt.***

### Utbilda och informera internt

Ett viktigt uppdrag som ledare är att synliggöra de regionala utvecklingsfrågorna i den egna regionorganisationen.

Kunskap hos både förtroendevalda, chefer och medarbetare i andra delar av regionorganisationen kan inte nog värderas. Budskap om att regionen arbetar med att stärka skattebasen för att bland annat kunna finansiera utveckling av regionens välfärdsuppdrag är ett sätt att skapa delaktighet, förtroende och stolthet.

Viktiga kanaler är olika chefsbrev, intranät etc. liksom budget- och verksamhetsplanediskussioner och återsrapporteringar i årsredovisningen och till staten.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap har en aktiv intern kommunikation.***



## 6. Bejaka långsiktighet

Mycket av det regionala utvecklingsarbetet är förutsättningskapande. Det betyder att allt inte heller kan utvärderas efter en mandatperiod. Det tar tid att bygga upp gemensamma strukturer som i sin tur ska få tid på sig att bli operativa. Från första idén till första spadtaget kan det ta mer än 30 år när vi talar om stora infrastruktursatsningar. Inom området kompetensförsörjning är ledtiderna ibland mycket långa från synliggjorda behov av kompetens till dess att det finns färdigutbildade personer. Många andra insatser kräver ofta en tidshorisont på 5, 10 eller 20 år.

Det långa perspektivet är inte alltid enkelt att kommunicera. Det är viktigt att på olika sätt synliggöra att de insatser som görs kommer att ge tydliga resultat längre fram.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap ser och synliggör långsiktigheten i ambitionerna.***

## 7. Bygg konsensus – där det behövs

Den långsiktighet som ofta behövs för att den regionala utvecklingspolitiken ska göra skillnad gör det eftersträvanvärt med ett stort mått av konsensus om mål och medel. En oenig regionstyrelse får svårt att skapa breda allianser med andra aktörer inom regionen eller samverka med andra regioner. Bred enighet kring en utvecklingsstrategi är oftast en förutsättning för att denna ska uppfattas som trovärdig och kunna vägleda andra aktörers insatser. Den region som radikalt vill byta strategi varje mandatperiod kommer knappast att hinna se resultat innan det är dags för ett nytt byte.

I de processer som riktar sig utanför regionen, t.ex. påverkansarbete för myndigheters lokaliseringar eller fler platser till högskolan eller andra villkor för strukturfondsarbetet, är det en styrka att ha så stor enhällighet som möjligt bakom sitt budskap. Ofta är därför konsensus en utgångspunkt för processarbetet, även om man inte alltid når dit. Det utesluter dock inte att man ibland kan behöva "förhandla" för att överbrygga motsättningar och hitta en lösning att enas kring.

### Politiska skiljelinjer ges utrymme

Politikområdet är långt ifrån fritt från konflikter. Ekonomiska resurser, tid eller kompetens räcker inte för att tillgodose alla önskemål och ibland kan olika orter eller verksamhetsområden konkurrera om en viss insats. Ideologiska ingångar finns också i de regionala utvecklingsfrågorna. Det är inte alltid önskvärt att dessa konflikter överbryggas. För väljarna kan det tvärtom vara viktigt att se att olika lösningar ställs mot varandra.

Nackdelen med konsensus är också att de regionala utvecklingsfrågorna diskuteras och beslutas i ett direktvalt parlament. Finns inga tydliga partipolitiska rågångar, så riskerar de regionala utvecklingsfrågorna att hamna i skymundan. Konsensus är ju motsatsen till den partipolitiska skiljelinje som gäller inom många av regionens andra politikområden, inte minst hälso- och sjukvården.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap leder processer mot konsensuslösningar där de behövs.***

### Bygg politiskt samarbetsklimat

Det regionala utvecklingsuppdraget är i många delar inte ett traditionellt partipolitiskt uppdrag. Logiken är en annan än den som finns i till exempel kommuner eller inom hälso- och sjukvården.

Rollerna som majoritet och opposition är inte lika renodlade när många frågor närmast kräver konsensus på hemmaplan för att få genomslag i andra forum. Det kan gälla såväl på nationell nivå som i dialog med grannregioner eller högskola.

Här kan det direktvalda parlamentet visa sin styrka genom att ställa sig bakom de resultat som gemensamma processer lett fram till.

Personkemin mellan de politiker som leder det regionala utvecklingsarbetet är också viktig. Det bör finnas samsyn om att uppdraget är att skapa långsiktigt goda förutsättningar för länsinvånare och näringsliv, liksom att det många gånger är konsensus som är en framgångsfaktor.

Här kan partierna spela en viktig roll genom att tydligt ge sina företrädare möjlighet att förankra sitt samspel med andra partier, som kanske normalt inte är samarbetsparter.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap för öppna samtal med partierna om vilka förutsättningar som bör gälla för det regionala utvecklingsuppdraget.***

## 8. Skapa bred finansiering för långsiktighet

Regional utveckling är inte gratis. Det krävs medel för att få igång bra processer, driva projekt eller etablera strukturer. För att kunna driva utvecklingsfrågor är det därför viktigt att man som regional ledare också har ett engagemang i finansieringsfrågorna.

Via beskattningsrätten kan det naturligtvis mobiliseras interna resurser. Inom regionen är dessa medel ofta ganska små i förhållande till annan verksamhet. Men det är också viktigt att komma ihåg att andra bidrar med utvecklingsresurser. Det handlar om resurser från kommuner, näringsliv, civilsamhälle, myndigheter, universitet och högskolor. Genom att skapa gemensamma muskler i regionen, och ibland tillsammans med andra regioner, förs också de finansiella medlen till regionens utveckling samman och skapar större genomslagskraft. Ofta innebär detta att den "egna" budgeten i regionen mångfaldigas.

Även direkta statliga medel för till exempel länstransportplan för infrastruktur och medel inom kultursamverkansmodellen är sådana som kan adderas till den regionala utvecklingsbudgeten, även om de inte finns synliggjorda i regionens egna bokslut. Att synliggöra det samlade "regionala utvecklingskapitalet" i verksamhetsberättelsen är ett sätt att lyfta upp finansieringen och därmed visa på omfattningen av det regionala utvecklingsarbetet i denna dimension.

Det regionala utvecklingsuppdraget innefattar att ta ansvar för att den samlade finansieringen kanaliseras till de insatser som man gemensamt prioriterat.

### Växla upp resurser

Nationella myndigheter och EU:s fonder är exempel på källor som kan användas för att ytterligare "växla upp" de egna resurserna. Genom att samordna och "växla upp" resurserna kan insatserna bli mer kraftfulla och få ett större genomslag.

För att detta ska vara framgångsrikt krävs att det i länet finns kapacitet att både bygga och administrera utvecklingsprojekt med extern finansiering över tid. Denna kapacitet bör regionen säkerställa.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap säkerställer finansiering genom att också arbeta med "andras" resurser.***

## 9. Utveckla uppföljning, analys och ständigt lärande

Regionalt tillväxtarbete består ofta av uppgifter och problem som är komplexa och saknar en på förhand given lösning. Därför blir det särskilt viktigt att ta reda på hur man arbetar med likartade uppgifter i andra regioner – i och utanför Sverige. Man behöver ta del av andras erfarenheter även om deras konkreta lösningar är situationsbestämda och inte kan kopieras.

### Uppföljning och analys

Viktigast är dock att – tillsammans med sina samarbetspartners – följa upp, analysera och utvärdera det egna arbetet, identifiera vad man åstadkommit och att lära av detta. Att mäta resultat och vad man åstadkommit är komplext, kanske till och med extra komplext inom regionalt utvecklingsarbete, då rådigheten varierar från insatsområde till insatsområde. Hur mäter man och fångar värdet av processen, när man exempelvis i ett och samma rum lyckats samla alla som har bäring på en regional utvecklingsfråga? Hur mäter man att man lärt sig av experiment och sådant som inte gav ett positivt resultat?

Att samordna uppföljningen och analysen är en viktig del av regionens uppdrag. Att tydliggöra vilka resultat man vill ska uppnås och hur dessa ska mätas är inte alltid enkelt, men det krävs för att se om regionen faktiskt utvecklar sig i den önskvärda riktningen.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap utvecklar bra former för utvärdering, analys och ett systematiskt lärande.***

## 10. Samspele i regionorganisationen

Den egna regionorganisationen är nästan alltid en av de största organisationerna i länet. Den är en stor arbetsgivare, den har verksamhet i hela länets geografi och den är en kunskapsorganisation med inbyggd forskning och utveckling. Det betyder att det finns en stor potential i att använda denna som plattform för olika regionala utvecklingsinsatser.

### Hälso- och sjukvård är en regional utvecklingskraft

I flertalet regioner är regionens egna hälso- och sjukvård en av de både största och kunskapsmäsigt mest kvalificerade organisationerna. Det är därför naturligt att koppla samman hälso- och sjukvården med det regionala utvecklingsarbetet. Med innovationer i vården kan regionen som arbetsplats bli attraktivare samtidigt som den regionala utvecklingen gynnas. Vårdens behov av kompetensförsörjning är en viktig del i arbetet med det regionala kompetensuppdraget. Även vårdens forskningsinsatser och kopplingar till regionens lärosäte är en plattform för utvecklingsarbetet och bidrar till att öka regionens attraktivitet för arbetskraft, studenter och företag.

Hälso- och sjukvård har även en viktig roll för att utveckla social hållbarhet, jämställdhet, folkhälsa, m.m. I ett brett regionalt utvecklingsarbete finns dessa dimensioner med och då är hälso- och sjukvården en av de viktigaste aktörerna.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap krokarm med hälso- och sjukvården***

### Olika beslutslogik

Regionen domineras verksamhets- och budgetmässigt av hälso- och sjukvården. Andra områden är tandvård, kollektivtrafik och kultur.

När man har ett eget verksamhetsansvar är ledning och styrning huvudsakligen inåtriktad. Med utgångspunkt i vad invånarna och patienter/kunder har för behov och förväntningar har man stora möjligheter att leda och styra organisationen i den riktning man beslutar.

I det regionala utvecklingsarbetet arbetar man med och genom andra för att tillsammans skapa förutsättningar för utveckling i länet. Logiken blir annorlunda, man "äger" inte en organisation som kan styras och ledas så att tjänster kan levereras. I stället är det ett brett, huvudsakligen utåtriktad, nätverk som ska ledas.

### Ny roll för det formella beslutsfattandet

En tydlig konsekvens av detta är att man inom till exempel hälso- och sjukvården suveränt kan fatta egna beslut i organisationsfrågor, budgetnivåer etc. Allt detta kan beslutas av regionfullmäktige som också har det hela och fulla mandatet.

Beslut i regionala utvecklingsfrågor, till exempel om regional utvecklingsstrategi och handlingsplaner kopplade till denna, har en annan logik. Dessa dokument "förhandlas" fram i breda processer. I styrgrupper och andra forum görs överenskommelser och kompromisser. Det betyder att regionfullmäktige i viss mening ställs inför fullbordat faktum när det formella beslutet ska fattas. Om legitimiteten för det regionala ledarskapet ska behållas går det inte att ändra och till exempel göra andra prioriteringar när övriga parter under processen redan har ställt sig bakom en viss lösning.

Därför är det viktigt att det inte enbart är de ytterst ansvariga politikerna som är med i processarbetet. Brett deltagande och frekvent dialog också med fullmäktiges ledamöter är ett bra sätt för att regionfullmäktiges beslut ska kunna omfamnas av en så bred krets som möjligt.

### ***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap involverar regionfullmäktige i löpande processarbete***

### Kort sikt slår lång sikt

Kort sikt slår lång sikt i den politiska logiken. Medborgarengagemang och medial uppmärksamhet är i de allra flesta fall kopplade till "driftfrågor" som handlar om här och nu. Vårdcentraler med brist på läkare eller en busslinje som läggs om kan tjäna som exempel.

Förutsättningsskapande frågor som till exempel uppbyggnad av ett innovationssystem eller infrastrukturinvesteringar som kommer på plats om 20 år är inte lika "heta" medialt. Regionen har ett ansvar att försöka balansera detta och det är ett viktigt uppdrag för de som har förtroendeuppdrag att säkra att också långsiktiga frågor får utrymme på agendan.

### ***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap synliggör de skilda logikerna och skapar utrymme för dessa.***

## 11. Samspele med kommunerna

"All business is local" är ett användbart talesätt i det regionala utvecklingsarbetet. Tillsammans med regionen tar kommunen ett utvecklingsansvar för sitt territorium – kommunen. Samspel med kommunen, och kommunerna gemensamt, är en förutsättning för att de regionala målen och ambitionerna ska kunna realiseras.

Samspel mellan å ena sidan regionala planer och strategier och å andra sidan kommunernas översiktsplaner, näringslivsstrategier etc. bidrar till att det är lättare att nå de gemensamma målen.

### Formellt och informellt samspel

För att löpande föra dialog och tillsammans utmejsla viktiga ställningstaganden i regionala utvecklingsfrågor behövs arenor som fungerar för både regionen och kommunerna. Hur dessa arenor ska utformas behöver varje region ta ansvar för, tillsammans med kommunerna. Att avsätta tillräckligt med tid för samarbete med kommunerna samlat är en nyckelfråga för det regionala ledarskapet.

En gemensam arena är en viktig del i umgänget med kommunerna. Men det krävs också att man löpande håller sig uppdaterad om utvecklingen i regionens olika kommuner och att man lyssnar in vars och ens förväntningar på hur samarbetet mellan kommunen och regionen bör utvecklas.

I samspelet mellan region och kommuner är en ömsesidig respekt för de olika uppdragen och logikerna en framgångsfaktor.

### ***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap prioriterar samspel med kommunerna***



### Ny roll för kommunen

I många regioner har kommunerna, genom sitt medlemskap i ett regionförbund, haft ett direkt och formellt inflytande på hur det regionala utvecklingsarbetet utformats. Detta direkta inflytande finns nu hos medborgarna och det av medborgarna direktvalda regionfullmäktige.

På liknande sätt har ansvaret i "länsstyrelselänen" övergått från staten till regionens medborgare. Här har kommunernas roll också förändrats. Nu är det regionen som har det regionala utvecklingsuppdraget och därmed blir den naturliga samarbetsparten.

Kommunernas roll är nu indirekt, men minst lika betydelsefull. Det är runt om i regionen som utvecklingsinsatserna blir konkreta. Det är ofta kommunerna, tillsammans med näringslivet och civilsamhället, som aktivt "gör jobbet". Därför är det också angeläget att kommunen axlar sin nya

roll och avsätter tid och resurser för att bidra i det gemensamma regionala utvecklingsarbetet. Ett aktivt kommunalt deltagande i de samverkansforum som etablerats mellan regionen och kommunerna är en förutsättning för ett framgångsrikt regionalt utvecklingsarbete.



## 12. Samspele med näringsliv, civilsamhälle och akademi

En viktig framgångsfaktor i det regionala utvecklingsarbetet är att få med alla som bidrar till den regionala utvecklingen. De som inte definierar sig som offentlig sektor har många gånger inte lika lätt att varken se eller bli sedda i dessa sammanhang.

Företagen och näringslivsorganisationernas behov och ambitioner inom viktiga utvecklingsområden som till exempel kompetensförsörjning och infrastruktur behöver man löpande föra dialog om. I många fall är det här också fråga om att synliggöra de långsiktiga processer som pågår, när man från företagen vill se snabba resultat. Civilsamhällets alla organisationer och sammanslutningar mobiliserar en stor del av befolkningen och bidrar på bred front i utvecklingsarbetet. Här krävs mycket tid och engagemang för att föra dialog med alla som kan och vill bidra.



Högskolor och universitet är ofta nyckelspelare i många utvecklingsprocesser. Dock är man inte alltid med fullt ut i de regionala sammanhangen. Men man är kanske en av de enskilt viktigaste utvecklingsaktörerna i varje region. En ömsesidig och god relation till lärosätet är avgörande för det regionala utvecklingsarbetet.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap ser hela samhället som en resurs i utvecklingsarbetet.***

## 13. Samspele storregionalt

Många av de frågor som kopplas till regional utveckling sträcker sig över länsgränsen. Att kroka arm med grannar är därför ofta en framgångsfaktor. Det kan gälla formaliserade samarbeten som kräver att man arbetar tillsammans som till exempel strukturfonderna på NUTS 2 nivå. Det gäller också inom stora delar av hälso- och sjukvården där sjukvårdsregionen är en plattform för gemensamma satsningar och gemensamt utvecklingsarbete.

I den nationella infrastrukturplaneringen är ofta samarbete i funktionella stråk och regioner framgångsrikt, t.ex. i Sydsverige och Stockholm-Mälardalen. Ostkustbanan och stråket Oslo-Stockholm är andra exempel.

Samspel med lärosäten inom en bredare diskussion om innovationer och kompetensförsörjning sker också runt om i land i ett storregionalt perspektiv, t.ex. "En bättre matchning" med Mälardalsrådet som samordnare.

För besöksnäringen kan gränsöverskridande samarbeten vara viktiga när man till exempel ska arbeta med tematiska destinationer som skärgårdsturism i Östergötland och Kalmar län.

### Gränsöverskridande samarbeten

I det storregionala, funktionella perspektivet utvecklas också samarbeten över nationsgränsen. Infrastruktur, arbetsmarknad och internationella etableringar är frågor som ofta behöver lösas gemensamt. "Greater Copenhagen"/Öresundssamarbete, GO (Göteborg-Oslo), arbete över Östersjön med flera län i olika samspelekonstellationer liksom utveckling på Nordkalotten bidrar till regional utveckling i berörda länder.

Här kan också de samarbeten som etableras med andra regioner runt om i Europa, inom ramen för olika interregionala program, lyftas fram. Kunskapsutbyte, finansiering och gemensam utveckling kräver inte att man alltid finns i en närliggande geografi. Här är det i stället ett gemensamt intresse av utveckling av ett område, t.ex. avancerad tillverkningsindustri, besöksnäring eller kompetensförsörjning som leder till samarbete och gemensam utveckling.

## 14. Samspele med staten

Det regionala utvecklingsuppdraget är nära inflett i många nationella processer. Samspelet med staten i alla dess skepnader är därför viktigt.

Sverige har sedan 1600-talet låtit statens myndighet i länet – länsstyrelsen – företräda medborgarna regionalt. Från 2019 är det medborgarnas folkvalda representanter som har uppdraget att göra detta.

## Ny roll för staten och myndigheterna

Denna nya situation förutsätter att man hos alla parter ställer om och axlar en ny roll. Det gäller för regionerna, men det gäller också för staten, både i riksdagen, regeringskansliet och i myndigheterna, inklusive länsstyrelserna.

Kunskap om hur regering och riksdag har valt att ge mandat till den regionala politiken måste nå in i de olika organisationerna, både på lednings- och handläggarnivå. Ju bättre kunskap som finns, desto tydligare krav kan staten också ställa i de nationella uppdrag man erbjuder regionerna. En förutsättning för att regionerna ska kunna axla sin nya roll är att statens olika organ också axlar sina nya roller.

Inte minst i länsstyrelserna krävs en fortsatt omställning till att lägga fokus på de viktiga uppdrag man har inom vissa sakområden och i myndighetsfunktionen. Engagemanget i det regionala utvecklingsuppdraget är också försettningsvis en viktig del i länsstyrelsens uppdrag, men det utgår nu entydigt från de sakområden som myndigheten har regeringens och andra myndigheters uppdrag att arbeta med.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap för dialog med statliga myndigheter om roller, ansvar och uppdrag i det regionala utvecklingsarbetet***

## Regionerna tillsammans

Samtliga län har övertagit det regionala utvecklingsuppdraget 2019. Det betyder att det nu är enklare för staten att nå hela landets regionala politiska nivå via de forum som etablerats.

Regionerna har å sin sida möjlighet att samordna och koordinera inspel och ambitioner som avser sådana frågor som man vill driva tillsammans.

Var och en av regionerna har valt sin politiska organisation och förvaltningsorganisation. Det betyder att det inte i alla lägen kommer att finnas "kollegor" med exakt samma uppdrag i de andra 20 regionerna. Det är rimligt att man bland de ledande förtroendevalda i regionerna för dialog om hur man på bästa sätt organiserar gemensamma plattformar för att få så stort genomslag som möjligt för frågor som man vill driva tillsammans.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap deltar i samordningen av regionernas agerande.***

## Regionerna var för sig

I många frågor som rör relationen till staten är dock regionerna mer eller mindre konkurrenter. Det kan gälla infrastrukturinvesteringar, utbyggnad av högskola, resurser till kulturen och många andra frågor.

Här bör naturligtvis var och en av regionerna, utifrån sina förutsättningar, bygga upp strategier och prioriteringar för att nå så goda resultat som möjligt.

I vissa fall är det naturligtvis också relevant att söka allians med grannregioner eller regioner som har liknande ambitioner och intressen.

Att löpande agera i forum och sammanhang där ledande beslutsfattare finns är en viktig roll för regionens företrädare. Statsråd, generaldirektörer m.fl. är viktiga personer att skapa relationer till.

***Ett framgångsrikt regionalt ledarskap bygger relationer med organisationer och nyckelpersoner på nationell nivå.***

## 14 framgångsfaktorer

1. Använd bredden i den regionala utvecklingspolitiken
2. Ta rollen som "rösten för territoriet"
3. Att leda i nätverk – en egen logik
4. Tydliga mål och stabila processer
5. Aktiv kommunikation och dialog
6. Bejaka långsiktighet
7. Bygg konsensus – där det behövs
8. Bred finansiering bygger långsiktig kapacitet
9. Utveckla uppföljning, analys och ständigt lärande
10. Samspela i regionorganisationen
11. Samspela med kommunerna
12. Samspela med näringsliv, civilsamhälle och akademi
13. Samspela storregionalt
14. Samspela med staten

# Ett framgångsrikt regionalt ledarskap...

- ✓ ser och tar sig an de förväntningar som finns.
- ✓ definierar sitt uppdrag brett.
- ✓ kliver fram och axlar rollen som "regionens röst".
- ✓ ser de möjligheter och begränsningar som finns i nätverken.
- ✓ synliggör samband mellan övergripande strategier och de konkreta resultat som förväntas.
- ✓ lyfter fram analys och fakta så att en gemensam kunskapsplattform byggs upp.
- ✓ agerar så att många upplever det regionala utvecklingsuppdraget som viktigt för den egna framtiden.
- ✓ är öppet, inlyssnande och lyhört för andras tankar.
- ✓ bjuder in till arenor för samtal, dialog och gemensamt lärande.
- ✓ är närvarande på arenor där "regionens röst" är betydelsefull.
- ✓ säkerställer att tid avsätts för deltagande i processer, dialoger och lärande.
- ✓ samspelar med tjänstepersoner.
- ✓ konkretiserar det regionala utvecklingsarbetet och kommunicerar aktivt.
- ✓ har en aktiv intern kommunikation.
- ✓ ser och synliggör långsiktigheten i ambitionerna.
- ✓ säkerställer finansiering genom att också arbeta med "andras" resurser.
- ✓ leder processer mot konsensuslösningar, där de behövs.
- ✓ för öppna samtal med partierna om vilka förutsättningar som bör gälla för det regionala utvecklingsuppdraget.
- ✓ utvecklar bra former för utvärdering, analys och ett systematiskt lärande.
- ✓ krokar arm med hälso- och sjukvården.
- ✓ involverar regionfullmäktige i löpande processarbete.
- ✓ synliggör de skilda logikerna och skapar utrymme för dessa.
- ✓ prioriterar samspel med kommunerna.
- ✓ ser hela samhället som en resurs i utvecklingsarbetet.
- ✓ för dialog med statliga myndigheter om roller, ansvar och uppdrag i det regionala utvecklingsarbetet.
- ✓ deltar i samordningen av regionernas agerande.
- ✓ bygger relationer med organisationer och nyckelpersoner på nationell nivå

[1] I skriften jämförs Gotlands kommun med övriga regioner.

[2] Prop. 2017/18:206, s 20

[3] Förordning (2010:2012) om fördelning av vissa statsbidrag till regional kulturverksamhet

[4] Alla Sveriges landsting och regioner, utom Region Stockholm, är del av modellen.

[5] Från 1 januari 2019 är samtliga regioner utom Region Norrbotten, Region Västerbotten och Region Västernorrland kollektivtrafikmyndighet.

[6] I de lagar och förordningar som styr uppdraget används ibland utvecklingsansvar, ibland utvecklingspolitik, ibland hållbar tillväxt, ibland tillväxt och utveckling och ibland tillväxtpolitik. I förordning (2017:583) om regionalt tillväxtarbete är det t.ex. formulerat som "Med regionalt tillväxtarbete avses i denna förordning insatser för att skapa hållbar regional tillväxt och utveckling."

[7] Prop. 2017/18:1, utg. omr. 19, avsnitt 2.4

[8] Prop. 2018/19:1 UO19. Bland aktörer som har ansvar och uppgifter inom den regionala tillväxtpolitiken finns främst Almi Företagspartner AB, Arbetsförmedlingen, Boverket, Delegationen mot segregation, Ekonomistyrningsverket (ESV), Försäkringskassan, Havs- och vattenmyndigheten, Jämställdhetsmyndigheten, Luftfartsverket, länsstyrelserna, Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (Tillväxtanalys), Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor, Myndigheten för yrkeshögskolan, Naturvårdsverket, Post- och telestyrelsen, Riksantikvarieämbetet, Riksarkivet, Rådet för Europeiska socialfonden i Sverige (Svenska ESF-rådet), Sametinget, Sjöfartsverket, Skogsstyrelsen, Statens energimyndighet, Statens jordbruksverk, Statens kulturråd, Statens skolverk, Stiftelsen Svenska Filminstitutet, Sveriges geologiska undersökning, Sveriges export- och investeringsråd, Tillväxtverket, Trafikanalys, Trafikverket, Transportstyrelsen, universitet och högskolor samt Verket för innovationssystem (Vinnova).

[9] Assembly of European Regions (AER) och Community of Peripheral and Maritime Regions





Sveriges  
Kommuner  
och Landsting