

# PM

## Regionala utvecklingsnämndens styrning och kontroll

Del av revisionskontorets grundläggande granskning för  
verksamhetsår 2025



# Innehåll

|  |    |
|--|----|
| Inledning & vägledande frågor .....          | 3  |
| Metod & Revisionskriterier.....              | 3  |
| Regionala utvecklingsnämndens struktur ..... | 4  |
| Styrning och genomförande.....               | 5  |
| Uppföljning & kontroll.....                  | 8  |
| Sammanfattning och bedömning.....            | 11 |

## Inledning & vägledande frågor

För att kunna leverera en revisionsberättelse till Regionfullmäktige granskar revisorerna årligen Region Skånes verksamhet. Under 2025 har revisionskontoret inlett ett arbete med ”utökade grundläggande granskningar”. Metoden balanserar den grundläggande granskningens standardiserade frågor och den fördjupade granskningens fokus på ett särskilt riskområde. En utökad grundläggande granskning sker inte nödvändigtvis på grund av misstanke om risker, utan även för att revisionen vill inhämta kunskap om nämndens verksamhetsområde. Arbetet är en del av den årsrapport som tas fram för varje nämnd och utgör grunden för revisorernas revisionsberättelse. Följande frågor har varit vägledande för granskningsarbetet och besvaras i respektive avsnitt:

- *Har nämnden en ändamålsenlig styrning mot mål och uppdrag?*
- *Finns styrsystem och styrprocesser för planering, genomförande och organisering samt efterlevs dessa?*
- *Finns styrsystem och styrprocesser för intern kontroll, uppföljning och förbättring samt efterlevs dessa?*

Begreppen ändamålsenlighet och intern kontroll kommer från kommunallagen – den lag som reglerar revisionens verksamhet. **Ändamålsenligt** betyder i sammanhanget att nämndens uppdrag kan genomföras inom ramen för de resurser som tilldelats. **Intern kontroll** innebär i sammanhanget identifiering och förebyggande av risker inom nämndens verksamhet

## Metod & Revisionskriterier

Granskningen har utgått från dokumentstudier och kompletterats med information från intervjuer med 6 personer från verksamheten. Varje fråga har bedömts genom en analysram med utgångspunkt i den vägledning för grundläggande granskning (2022-01-31) den kommunala revisionens branschorganisationen Skyrevs tagit fram. De som

under granskningens gång intervjuats eller lämnat andra uppgifter har fått möjlighet att faktagranska rapporten. Följande revisionskriterier har använts<sup>1</sup>:

- Region Skånes verksamhetsplan och budget för år 2025
- Regional utvecklingsstrategi ”Det öppna Skåne”
- Reglemente för styrelser och nämnder i Region Skåne
- Kommunallagen (2017:725), 6 kap. 6 §
- Plan- och bygglagen (2010:900), 7 kap.
- Lag (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar
- Förordning om regionalt utvecklingsarbete (2017:583)
- Förordning om bidrag för projektverksamhet inom den regionala utvecklingspolitiken (2003:596)

## Regionala utvecklingsnämndens struktur

Precis som alla regioner i Sverige har Region Skåne ett lagstadgat ansvar för regional utveckling<sup>2</sup>. I Region Skåne ansvarar Regionala utvecklingsnämnden (RUN) för detta område. Utöver det lagstadgade uppdraget har nämnden ett antal ytterligare ansvarsområden som exempelvis att lämna organisationsbidrag till skånska utvecklingsaktörer, samordning av regional infrastruktur och att följa och analysera samhällsutvecklingen<sup>3</sup>. Till detta tillkommer ansvarsområden och uppdrag från Region Skånes verksamhetsplan och budget.

RUN har avdelningen för regional utveckling till sitt förfogande för att genomföra sitt uppdrag. Avdelningen har cirka 130 medarbetare och hör organisatoriskt till Koncernkontoret. Personalansvaret för avdelningen ligger därmed inte hos RUN utan hos regionstyrelsen. Förvaltningens högsta tjänsteperson är den regionala utvecklingsdirektören, som vid behov kan ersättas av sin biträdande. Under utvecklingsdirektören och dennes stab (5)<sup>4</sup> är avdelningen uppdelad i två områden som vardera leds av en chef: *näringsliv* och *samhällsplanering* samt *samordning* och *samhällsanalys*. Utöver detta nyttjar RUN enheten marknad och kommunikation, som

---

<sup>1</sup> Fler lagar berör nämndens verksamhet, dessa har dock inte varit granskningens fokus

<sup>2</sup> Lag (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar

<sup>3</sup> Reglemente för styrelser och nämnder i Region Skåne 2024-12-03

<sup>4</sup> Siffran inom parentes anger antalet anställda på enheten

organisatoriskt hör till koncernstab kommunikation. Siffran inom parentes anger antalet anställda på enheten.

| <b>Näringsliv och samhällsplanering</b>  | <b>Samordning och samhällsanalys</b> |
|--|--------------------------------------|
| Grön omställning och friluftsliv (15)    | Externa relationer och stöd (11)     |
| Innovation och entreprenörskap (15)      | Samhällsanalys (14)                  |
| Investeringsfrämjande (12)               | Styrning och beredning (9)           |
| Näringsliv och kompetensförsörjning (17) |                                      |
| Regional planering (14)                  | <b>Koncernstab kommunikation</b>     |
| Transport och infrastruktur (12)         | Marknad och kommunikation (11)       |

## Styrning och genomförande

I detta avsnitt ges underlag för bedömning av vägledande fråga 1 och 2.

### Den politiska nivån

Det mest centrala styrdokumentet inom regional utveckling är den av fullmäktige beslutade **Regionala Utvecklingsstrategin**<sup>5</sup> (RUS). Nuvarande RUS har namnet ”Det öppna Skåne” och beslutades av regionfullmäktige den 3 december 2024. Strategin innehåller fyra ”strategiska områden” med tillhörande mål som pekar ut riktningen för Skåne under fyraårsperioden 2024–2028.

Ett annat centralt dokument för nämndens styrning av verksamheten är RUN:s **verksamhetsplan och budget** som nämnden årligen fastställer. Dokumentet innehåller bland annat nämndens tre prioriterade områden: (1) Ett konkurrenskraftigt näringsliv, (2) Stärkt kompetensförsörjning och (3) Ett sammanbundet Skåne. Budgetens medel är kategoriserad enligt 4 nivåer beroende på användningsområde. Nivå 1 innebär att uppdraget är lagstadgat, nivå 2 att uppdraget är specificerat i budgeten, nivå 3 att avdelningen för regional utveckling kan besluta om användningen på delegation och nivå 4 är reserverat för beslut i nämnd.

Utöver regionfullmäktiges och nämndens egen verksamhetsplan och budget styrs RUN:s arbete också av ett antal **områdesstrategier**. Vissa av områdesstrategierna –

---

<sup>5</sup> Enligt Lag (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar ska alla regioner besluta om en regional utvecklingsstrategi

exempelvis den regionala transportinfrastrukturplanen<sup>6</sup> – är lagstadgade medan andra tas fram på nämndens egna initiativ. Nämnden har fattat beslut om samtliga områdesstrategier som lagen kräver och de obligatoriska strategierna har det innehåll som krävs enligt respektive lag. Områdesstrategierna är vägledande för verksamhetens arbete inom de specificerade områdena och har samma status som den regionala utvecklingsstrategin.

### Tjänstemannanivån

För att redogöra för och systematisera genomförandet av de politiskt beslutade styrdokumenterna tar tjänstemannaorganisationen på avdelning för regional utveckling inför varje verksamhetsår fram en **Avdelningsplan**. Nuvarande Avdelningsplan beslutades av den regionala utvecklingsdirektören i februari 2025. Planen innehåller ett antal effektmål som beskrivs som centrala för styrningen och uppföljningen inom regional utveckling. Därtill innehåller planen en tidplan för när olika moment ska genomföras under året. Enligt intervju finns denna tidplan även tillgänglig för alla medarbetare på Regional utveckling på Teams.

Utöver avdelningsplanen har samtliga av avdelningens 10 enheter också **enhetsplaner** för att redogöra för årets arbete på detaljnivå. Att ta fram en enhetsplan är frivilligt och görs på enhetschefens initiativ. Planens omfattning och utformning kan variera. Viktigt att notera är att alla styrdokument och alla lagar inte berör hela Regional utvecklings verksamhet. Enligt intervju är enhetsplanerna således ett sätt att sammanställa den information som är relevant just för enheten, eftersom det finns mycket information om verksamheternas arbete på olika nivåer.

I det löpande arbetet är cheferna organiserade i en **ledningsgrupp** där alla chefer medverkar samt i 3 **ledningsutskott**. Ledningsutskotten är organiserade tematiskt efter de tre prioriteringarna i nämndens verksamhetsplan och budget. I ledningsutskottet för målet ”Ett sammanbundet Skåne” medverkar exempelvis cheferna för de tre enheter som främst arbetar med detta område. Utöver detta finns ett fjärde ledningsutskott för verksamhetsgemensamma processer (VGP). VGP-utskottet arbetar mot definierade verksamhetsområden i RUN:s budget och verksamhetsplan samt har även i uppdrag att öka samarbetet inom områden som berör flera enheter inom RUN. På avdelningen finns även koordineringsgruppen för

---

6 Enligt förordning (1997:263) om länsplaner för regional transportinfrastruktur.

avdelningsgemensamma processer (KAP). Denna grupp stödjer och samlar processledarna i de olika utskotten för att bättre koordinera och facilitera de processledare som finns på de fyra utskotten. I intervjuer beskrivs nämndens styrning och organisatoriska uppdelning som tydlig för de chefer som omsätter nämndens beslut i praktiken. Vid granskningstillfället (hösten 2025) är resultatet av verksamheten under året samt måluppfyllelsen ännu inte känd. Det kan däremot konstateras att Region Skånes revisorer har bedömt nämndens verksamhet som ändamålsenlig i sina tre senaste årsrapporter (2022, 2023 och 2024). En historia av måluppfyllelse och ändamålsenlig verksamhet stämmer överens med bilden av styrningen inom RUN som framkommer i intervjuer.

Följande tabell illustrerar de viktigaste styrdokumenterna inom RUN:s verksamhetsområde.

| Dokument  | Beslutsinstans   | När           |
|---|------------------|---------------|
| Region Skånes V-plan och budget 2025                                  | RF <sup>7</sup>  | 2024-11-04/05 |
| Reglemente för styrelse och nämnder i Region Skåne                    | RF               | 2024-12-03    |
| Regional utvecklingsstrategi (RUS)                                    | RF               | 2024-12-03    |
| RUN: s V-plan och budget för 2025                                     | RUN              | 2024-11-29    |
| Avdelningsplan för RU   | RU-direktören    | 2025-02-26    |
| Enhetsplan  | Enhetschef       | -             |
| <b>Områdesstrategier</b>  |                  |               |
| Förändrings och genomförandeplan för framtidens hälsosystem 2023–2026 | HSS <sup>8</sup> | 2023          |
| Regionplan för Skåne 2022–2040  | RF               | 2022-06-14    |
| Regional kulturplan för Skåne 2025-2028                               | RF               | 2024-09-24    |
| Regional transportinfrastrukturplan för Skåne 2026-2037               |                  |               |
| Strategi för näringslivsfrämjande och kompetensförsörjning i Skåne    | RUN              | 2025-09-04    |
| <b>Urval av övriga strategier av vikt</b>                             |                  |               |
| Skånes innovationsstrategi för hållbar tillväxt                       | RUN              | 2019          |
| Klimat- och energistrategi för Skåne 2025–2030                        | Länsstyrelsen    | 2025-09-10    |
| Trafikförsörjningsprogram 2025–2035                                   | RF               | 2025-06-10    |
| Strategi för ett hållbart transportsystem i Skåne 2050                | RF               | 2017          |

<sup>7</sup> Regionfullmäktige

<sup>8</sup> Avdelningen för hälso- och sjukvårdsstyrning

|   |     |      |
|---|-----|------|
| Mobilitetsplan för Skåne  | RUN | 2017 |
| Strategi för den hållbara gods- och logistikregionen                                      | RUN | 2017 |
| Strategisk inriktning och prioritering för Region Skånes internationella arbete 2023–2026 | RF  | 2023 |

## Bedömning enligt vägledande fråga 1 och 2

RUN bedöms ha säkerställt en ändamålsenlig styrning mot mål och uppdrag genom beslut om alla de dokument lagen kräver och en tydlig ordning av de styrdokument som finns inom nämndens verksamhet. De politiska styrdokumenterna är nedbrutna i en Avdelningsplan som redogör för när och hur politiska beslut ska genomföras och vilka effektmål som ska användas för att följa utvecklingen. Avdelningsplanens innehåll är ytterligare nedbrutet på enhetsnivå. Vid intervju bekräftas bilden av nämndens styrning som tydlig, vilket också överensstämmer med nämndens historia av hög måluppfyllelse och ändamålsenlig verksamhet.

## Uppföljning & kontroll

I detta avsnitt ges underlag för bedömning av vägledande fråga 3.

### Uppföljning & utvärdering inom nämndens verksamhet

RUN har under 2025 följt upp verksamheten genom fördjupade månadsrapporter samt verksamhetsberättelse per delår i enlighet med fastställda instruktioner. Utöver den regiongemensamma uppföljningen har RUN även egna uppföljningsmoment enligt en tidplan specificerad i avdelningsplanens avsnitt om planering och uppföljning. Inför verksamhetsåret 2026 har KAP-gruppen tagit fram nya principer för effektmål. I denna tidplan anges även om uppföljningsmomentet hör till politisk nivå eller verksamhetsnivå. Grunden för uppföljningen av nämndens verksamhet är den **samlade effektkedjan** som delger information om alla pågående projekt fördelade på enhetsnivå. I praktiken innebär det att uppföljningen sker i ett Excel-dokument som kontinuerligt uppdateras. Denna uppföljning utgör grunden för det material nämnden tar del av. Vid intervju framkommer att detta sätt att följa upp verksamheten inte fungerar väl och vissa menar även att det utgör en arbetsmiljörisk. Anledningen uppges vara att tillgängliga verktyg för uppföljning är anpassade för hälso- och sjukvård. Detta arbetssätt medför risker såsom tidkrävande handpåläggning, otydlighet vad gäller hur inrapportering ska ske och vilka

definitioner som ska användas och svårigheter att följa hela livscykeln för de insatser nämnden gör. Nämnden hade med fördel kunnat säkerställa att arbetet med uppföljning och utvärdering sker i ett system designat för just det ändamålet. Detta för att minska personberoendet och tiden som ägnas åt dokumentation och i slutändan öka kontroll, insyn och spårbarhet.

Utöver den förutbestämda uppföljningen följer nämnden även upp status för ett antal insatser. En av dessa metoder för uppföljningar är punkten **verksamhetsinformation**, där nämnden informeras om pågående och avslutade insatser. Utöver statusuppdatering ges även information om vilka mål projektet knyter an till samt kostnad och effektmätning. Mellan januari och november 2025 hade RUN på så vis följt upp drygt 110 insatser enligt följande fördelning: jan (10), mars (7), april (11), juni (19), augusti (11), september (13), oktober (9), och november (29). Behovet bestämmer formen för återrapportering, i vissa fall har nämnden beslutat om när första återrapportering ska ske vid projektets start och i andra fall sker återrapportering på nämndens begäran. Den information nämnden delges inhämtas genom de kanaler där status för insatser följs. Genom verksamhetsinformation får nämnden veta vilka skånska utvecklingsaktörer som berörs av insatsen, vilka av delmålen till verksamhetsplanens tre prioriteringar insatsen berör, vilken roll Region Skåne har<sup>9</sup>, vilka resurser insatsen tar i anspråk och vilka effekterna är eller förväntas bli. För avslutade insatser finns också information om vilka effekterna blev och vilka lärdomar man kan ta med sig. En stor bredd av uppföljningsmetoder används, allt från en slutrapport som delges Innovationsmyndigheten Vinnova, till att låta en ”mystery cyclist” utvärdera kvaliteten på de cykelleder Region Skåne ansvarar för. Utöver den systematiserade uppföljningen delger intervjuade personer att det främsta kvittot på att avdelningen gör ett bra jobb är när Region Skånes bidrag lyfts fram av andra utvecklingsaktörer i Skåne län. Tidigare har även NKI<sup>10</sup>-utvärderingar skickats ut till de utvecklingsaktörer avdelningen jobbat med.

### Uppföljning av utvecklingen i Skåne

Region Skånes revisorer har under en längre tid följt nämndens arbete med effektmätning och uppföljning av insatser. En central utmaning för RUN är att effekterna inom flertalet av nämndens ansvarsområden är både långsiktiga och svåra att mäta, samt att nämndens budget är liten i förhållande till Skåne som helhet. Den

---

<sup>9</sup> till exempel Finansiär, samordnare eller processledare

<sup>10</sup> Nöjd kund-index

skånska ekonomin omsatte 640 miljarder kronor år 2023 medan budgeten för regional utveckling samma år endast omfattade 300 miljoner kronor. Inom ramen för vissa insatser sker förutbestämd rapportering och effektmätning, men nämnden har utöver detta tagit fram ett antal verktyg för att följa utvecklingen i Skåne på ett mer övergripande plan. Rapporten *Hur har det gått i Skåne* tas årligen fram för att följa upp den av fullmäktige beslutade regionala utvecklingsstrategin. Som en uppföljning av den av fullmäktige beslutade regionala utvecklingsstrategin tas rapporten *Hur har det gått i Skåne* fram årligen. Rapporten är interaktiv och webbaserad och ger en statusuppdatering på de områden som är inkluderade i den regionala utvecklingsstrategin. 2025 års rapport presenterades också på ett videoseminarium i april. Nämnden följer även upp lägesbilden på mer specifika områden såsom *Skåneanalysen* (ekonomi, konjunktur), *Folkhälsan i Skåne* (folkhälsa) och *Energiläget i Skåne* (energi).

### Intern kontroll

Nämndens främsta verktyg för att förebygga och hantera risker är den Riskanalys och riskhanteringsplan för 2024–2026 som beslutades 2025-01-31. Planen innehåller 11 risker som grundar sig i nämndens verksamhetsområde och följdes upp på nämndens sammanträde i november 2025. Den interna kontrollens omfattning och djup har ökat sedan de nya anvisningarna för intern kontroll introducerades 2022. I 2023 års internkontrollplan följdes endast 3 risker upp, samtliga med fokus på nämndens egen verksamhet. 2025 följdes 9 risker upp varav både risker inom nämndens egen verksamhet, men även risker kopplade till regional utveckling i Skåne som helhet inkluderades. Vidare har Region Skånes revisorer bedömt nämndens interna kontroll som tillräcklig i sina tre senaste årsrapporter (2022, 2023 och 2024).

Enligt intervju inkommer varje enhet med förslag på risker som kan inkluderas i planen och vid planens fastställande inkommer även politikerna i RUN med förslag vid en workshop. Resultatet behandlas på ledningsgruppsnivå. Samtliga intervjuade chefer känner till riskanalys och riskhanteringsplanen, men anger också att det inte är något man använder i det dagliga arbetet. Den operativa riskhanteringen finns i stället främst inom respektive Enhetsplan. En sådan fördelning lägger en större del av ansvaret på respektive enhetschef och kan göra att nämnden endast har uppsikt över det formella riskhanteringsarbetet och inte det operativa. För att säkerställa att avdelningen arbetar med en enhetlig bild av riskerna och förebyggande av hantering av dessa hade den beslutade riskanalys och riskhanteringsplanen kunnat användas

mer i det dagliga arbetet. Det innebär dock inte att granskningen påvisat något som tyder på att nämndens interna kontroll skulle vara otillräcklig, och den beslutade riskanalys och riskhanteringsplanen uppfyller alla krav.

## Bedömning enligt vägledande fråga 3

Nämnden bedöms ha säkerställt styrsystem och styrprocesser för intern kontroll, uppföljning och förbättring. Nämnden har utöver den obligatoriska uppföljningen av verksamheten säkerställt uppföljning av specifika insatser genom en effektlogik, samt under året följt upp status för drygt 110 pågående och avslutade insatser.

Uppföljningen specificerar vilket eller vilka av nämndens tre prioriteringar som påverkas av insatsen, samt vilka lärdomar som kan dras. Vidare har RUN tagit fram och följt upp riskanalys och riskhanteringsplanen enligt gällande instruktion.

Innevarande riskanalys och riskhanteringsplan innehåller risker som utgår från nämndens verksamhet och inget i granskningen tyder på att den interna kontrollen skulle vara otillräcklig. Nämndens politiker har även bidragit till planens innehåll genom en workshop. Även ökad användning av riskanalys och riskhanteringsplanen hade varit fördelaktigt sker riskhantering inom andra delar av verksamheten – exempelvis genom enhetsplanerna.

## Sammanfattning och bedömning

Sammanfattningsvis kan regionala utvecklingsnämndens styrning och kontroll beskrivs som ändamålsenlig, även om viss förbättringspotential finns, särskilt vad gäller ändamålsenliga system för uppföljning. Rapportens slutsatser kommer utgöra del av revisionens bedömning av regionala utvecklingsnämnden i årsrapport för verksamhetsåret 2025.

|   | Bedömning |
|---|-----------|
| <b>Fråga:</b> Har nämnden en ändamålsenlig styrning mot mål och uppdrag?  | Ja        |
| <b>Fråga:</b> Finns styrsystem och styrprocesser för planering, genomförande och organisering samt efterlevs dessa?     | Ja        |
| <b>Fråga:</b> Finns styrsystem och styrprocesser för intern kontroll, uppföljning och förbättring samt efterlevs dessa? | Ja        |