

Granskning av regional utveckling

Region Uppsala

Februari 2026



Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Uppsala genomfört en granskning av det regionala utvecklingsarbetet. Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionen hanterar det regionala utvecklingsansvaret i enlighet med det statliga regelverket och regionfullmäktiges beslut och uppdrag. Den övergripande revisionsfrågan har varit huruvida regionen agerar aktivt för regionens utveckling i såväl processen för framtagande och förankringen av den regionala utvecklingsstrategin (RUS) som i implementeringen och bedrivandet av aktiviteter.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionala utvecklingsnämnden och regionstyrelsen delvis hanterar det regionala utvecklingsansvaret i enlighet med det statliga regelverket och regionfullmäktiges beslut och uppdrag. Ett aktivt agerande föreligger för regionens utveckling, samtidigt som utvecklingspotential finns.

Granskningen visar att kännedomen om den regionala utvecklingsstrategin (både den nuvarande och den kommande) bedöms vara god. Däremot bedömer vi att RUS vare sig för nämnder och förvaltningar i Region Uppsala eller i kommunerna har en hög grad av påverkan på planering och agerande. Vad gäller resultat och effekter är det utmanande för samtliga regionalt utvecklingsansvariga i landet att påvisa kausala samband mellan insatser och utfall. Granskningen har visat att det genomförs många insatser, och att utvecklingen i förhållande till mål och indikatorer de senaste åren skiljer sig mellan målområden. Uppföljning och analys kan konstateras vara ett fortsatt utvecklingsområde.

Rekommendationer

Mot bakgrund av granskningens resultat rekommenderas regionala utvecklingsnämnden samt regionstyrelsen att:

- Säkerställa ändamålsenlig information och kommunikation i samband med antagande av ny RUS till samtliga aktörer, interna och externa, inom området.
- Överväga att tydligare integrera den regionala utvecklingsstrategin i processen inför 2027 och kommande års regionplan och budget (RPB).
- Fortsätta utveckla former för uppföljning och analys av relevanta indikatorer i förhållande till den kommande regionala utvecklingsstrategin.

- Säkerställa att uppföljning av det regionala utvecklingsarbetet kommuniceras löpande till interna och externa intressenter.

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
Inledning	5
Bakgrund.....	5
Syfte och revisionsfrågor	5
Revisionskriterier	6
Avgränsning	6
Metod	6
Granskningsresultat	7
Roller och ansvar i det regionala utvecklingsarbetet och den Regionala utvecklingsstrategin (RUS)..	7
Regionintern kunskap, planering och agerande	10
Övriga aktörers kunskap, planering och agerande	14
Uppföljning, resultat och effekter	19
Samlad bedömning.....	23
Rekommendationer.....	23

Inledning

Bakgrund

I förordningen (2017:583) om regionalt tillväxtarbete tydliggörs ansvaret för aktörer med regionalt utvecklingsansvar och statliga myndigheter i det regionala tillväxtarbetet. Här framgår bland annat regionens ansvar för att utarbeta och fastställa en strategi för länets utveckling (Regional utvecklingsstrategi – RUS). Det åligger också regionen att ta fram och samordna insatser för att implementera strategin.

I detta arbete tillämpar regionen en process för framtagande av strategin och för förankring av denna hos olika aktörer i länet, som kommuner, företag, föreningar och organisationer samt statliga aktörer. Sedan 2024 och fortfarande pågår arbetet med framtagande av Regional utvecklingsstrategi – RUS 2026–2029. Vid tillfället för granskningen har den nya regionala utvecklingsstrategin inte antagits av regionfullmäktige, men har passerat såväl regionala utvecklingsnämnden som regionstyrelsen. Den tidigare regionala utvecklingsstrategin antogs av regionfullmäktige 2021.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med denna granskning är att bedöma om regionen hanterar det regionala utvecklingsansvaret i enlighet med det statliga regelverket och regionfullmäktiges beslut och uppdrag. Den övergripande revisionsfrågan är huruvida regionen agerar aktivt för regionens utveckling i såväl processen för framtagande och förankringen av RUS som i implementeringen och bedrivandet av aktiviteter?

Inom ramen för detta ska följande delfrågor besvaras:

1. Hur utbredd är kunskapen i regionens egen organisation om RUS och förväntningarna på respektive nämnd i det regionala utvecklingsarbetet?
2. I vilken utsträckning tar de övriga aktörerna hänsyn till RUS i sin egen planering och i sitt agerande?
3. Hur utbredd är kunskapen hos de övriga aktörerna i länet om RUS och förväntningarna på respektive organisation?
4. I vilken utsträckning tar de övriga aktörerna hänsyn till RUS i sin egen planering och i sitt agerande?
5. Hur sker uppföljning och analys av utfallet av regionens arbete med regional utveckling?
6. Vilka effekter har uppnåtts under den period som den senast antagna RUS har varit gällande?

7. I vilken utsträckning har målen för regional utveckling enligt RUS och i Plan och Budget under den senaste treårsperioden uppnåtts?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar. De primära revisionskriterierna för granskningen utgörs av Lag (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar, förordningen (2017:583) om regionalt tillväxtarbete samt den år 2021 av Regionfullmäktige beslutade Regionala utvecklingsstrategin.

Avgränsning

Granskningen har fokuserat på regionens interna styrning av det regionala tillväxtarbetet samt på arbetet i förhållandet till länets kommuner. Granskningen avser 2025 års verksamhet men behandlar även tidigare års arbete i viss utsträckning. Revisionsobjekt i granskningen har varit Regionala utvecklingsnämnden samt Regionstyrelsen.

Metod

Granskningen har genomförts genom analys av data och uppgifter från tre olika typer av datakällor:

- Intervjuer har genomförts med ordförande och vice ordförande i regionstyrelsen och presidiet för regionala utvecklingsnämnden, regional utvecklingsdirektör samt med regiondirektör.
- Enkäter med hög svarsfrekvens har tillställts samtliga medlemmar i regionens koncernledningsgrupp för att fånga det interna perspektivet på regionalt utvecklingsarbete, samt kommundirektörer i länets samtliga kommuner. En enkät skickades även till ett urval av övriga samverkansparter men då svarsfrekvensen var mycket låg kommer resultaten av denna enkätundersökningen endast användas i begränsad utsträckning.
- Styrnings -och uppföljningsdokument har inhämtats med hjälp av regionala utvecklingsavdelningen, t ex verksamhetsplaner, årsredovisningar, egna analyser och utredningar, samt från kommunernas hemsidor (mål och budgetdokument, översiktsplaner mm).

Rapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med PwC:s interna rutiner och checklistor för kvalitetssäkring

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Roller och ansvar i det regionala utvecklingsarbetet och den Regionala utvecklingsstrategin (RUS)

Den regionala utvecklingsstrategin (RUS) är länets gemensamma och långsiktiga inriktning för hållbar utveckling. Strategin ska samla aktörer, skapa samsyn och tydliggöra prioriteringar för att stärka Uppsala läns sociala, ekonomiska och miljömässiga utveckling. Arbetet med RUS bygger på ett brett samspel mellan politiska organ, tjänsteorganisationen och länets samhällsaktörer. Nedan följer en översikt av roller och ansvar i processen.

Regionala utvecklingsnämnden (RUN) och Regionstyrelsen – det politiska ansvaret

Region Uppsala har enligt lagen om regionalt utvecklingsansvar i vissa län, ansvar för regionalt utvecklingsarbete i Uppsala län. Regionala utvecklingsnämnden har i uppdrag att, i samråd med regionstyrelsen, utarbeta regional utvecklingsstrategi (RUS) för länet. Nämnden ansvarar utifrån reglemente även för strategiska miljöfrågor i samråd med regionstyrelsen. Vidare har regionala utvecklingsnämnden följande uppdrag:

- genomföra och följa upp det regionala tillväxtarbetet i enlighet med villkorsbrev,
- besluta om användningen av statliga medel för regionala tillväxtåtgärder (1:1), EUprogram, strukturfonder och regionala utvecklingsanslag,
- övergripande frågor rörande hållbar utveckling,
- folkhälsoarbetet,
- näringslivsutveckling,
- bredbandsutveckling,
- arbetsmarknadsfrågor och kompetensförsörjningsfrågor i länet,
- hålla samman övergripande fysisk planering med regional utveckling,
- samverkan med civila samhället inklusive bidragsgivning till funktionshinder-och pensionärsorganisationer.

Regionstyrelsen ansvarar för samordning och styrning av regionens samlade verksamhet. I detta ligger att bereda bl a beslut om Regionplan och budget samt att upprätta delårsrapport och årsredovisning. Vag gäller det regionala utvecklingsarbetet har styrelsen enligt reglemente bl a att på övergripande nivå företräda regionen externt, nationellt och internationellt, samspela med länets kommuner och inom det sjukvårdsregionala arbetet med andra regioner. Styrelsen ansvarar även för övergripande och strategiska frågor i samverkan med universiteten i Uppsala, och har att förvalta och utveckla den länsvisa samverkansstrukturen. Enligt reglemente har styrelsen även ett tämligen ospecificerat ansvar inom "Utbildning, forskning samt innovationer":

- kompetensutveckling,
- utbildning för hälso- och sjukvårdens yrkesområden,
- innovationssystemet,
- övergripande forskningsfrågor,

Regionkontoret – operativt ansvar och samordnande funktion

Regionkontoret, genom avdelningen för regional utveckling, ska fungera som den operativa motorn i RUS-arbetet. Regionkontoret ansvarar för att:

- ta fram analyser, omvärldsbevakning och kunskapsunderlag som ligger till grund för strategin
- samordna dialoger, workshops, remissprocesser och förankring med länets aktörer
- följa upp och årligen rapportera genomförandet av strategin till regionstyrelsen och RUN
- stödja verksamheter och externa aktörer i att omsätta RUS i praktiskt genomförande
- säkerställa att RUS integreras i regionens program, handlingsplaner och användningen av statliga utvecklingsmedel (t.ex. 1:1-medel) där koppling till RUS krävs
- Regionkontoret driver samordningen och fungerar som navet där regional planering, utveckling och aktörsdialog möts.

Kommunerna i länet – centrala genomförare

Kommunerna är viktiga samarbetspartners och ansvarar för stora delar av det faktiska genomförandet av RUS i lokalsamhället. Kommunernas roll är att:

- medverka aktivt i framtagande och revidering av strategin, bland annat genom workshops, remisser och dialogmöten
- använda RUS som vägledning i sin strategiska planering, exempelvis i översiktsplaner, näringslivsarbete och lokala utvecklingsinitiativ
- bidra med lokal kunskap, behov och prioriteringar som formar den regionala helheten
- delta i den kontinuerliga samverkans- och uppföljningsstrukturen kring RUS

Kommunerna är därmed avgörande för att strategins intentioner omsätts i konkret utveckling i hela länet.

Länsstyrelsen och övriga statliga aktörer – koppling till nationell styrning

Länsstyrelsen och relevanta statliga myndigheter ska:

- tillföra expertstöd och säkerställer att RUS ligger i linje med nationella mål, regelverk och den nationella strategin för hållbar regional utveckling 2021–2030
- delta i dialoger och samverkansformer under framtagning och genomförande
- bidra till analyser och kompletterande underlag om länets förutsättningar

Statens roll är att skapa tydlighet mellan regionala och nationella prioriteringar.

Näringsliv, akademi och civilsamhälle – partners i utvecklingsarbetet

RUS bygger på samverkan med ett brett spektrum av länets aktörer. Tanken är att dessa aktörer ska:

- delta i processer för framtagande, revidering och förankring av strategin
- bidra med expertis, innovationskraft, data och konkreta utvecklingsinitiativ
- medverka i genomförande av insatser och projekt kopplade till RUS
- tillhandahålla perspektiv som stärker strategins förankring och relevans i länet

Tillsammans utgör aktörerna en plattform för ett brett regionalt utvecklingssamarbete.

Sammanfattning

Arbetet med den regionala utvecklingsstrategin bygger på en tydlig och lagstadgad rollfördelning. Regionfullmäktige beslutar om regional utvecklingsstrategi. Regionstyrelsen och Regionala utvecklingsnämnden sätter riktningen och tar de politiska besluten, medan Regionkontoret ansvarar för samordning, underlag och genomförandestöd. Kommuner, statliga aktörer, akademi, näringsliv och civilsamhälle deltar aktivt och bär tillsammans med regionen ansvaret för att strategin blir verklighet.

Regionintern kunskap, planering och agerande

I detta avsnitt lämnas samlade iakttagelser och bedömningar på följande delfrågor:

Delfråga 1: Hur utbredd är kunskapen i regionens egen organisation om RUS och förväntningarna på respektive nämnd i det regionala utvecklingsarbetet?

Delfråga 2: I vilken utsträckning tar de övriga aktörerna inom Region Uppsala hänsyn till RUS i sin egen planering och i sitt agerande?

Iakttagelser

Regionens styrprocess utgår från fullmäktiges beslut om Regionplan och budget (RPB) för kommande år samt de därpå följande två åren. För att det regionala utvecklingsarbetet och RUS ska få en påverkan i verksamheterna i Region Uppsala fordras sannolikt att RUS:ens mål och ambitioner kommer in i RPB-processen på ett bra sätt. Av den anledningen har vi inom ramen för granskningen studerat 2025 års RPB närmare.

Ett av regionens fyra övergripande målområden är ”Hållbar och konkurrenskraftig utveckling” som har en tydlig koppling till RUS. Inom området lyfts såväl innovation, kompetensförsörjning, kultur, kollektivtrafik och säkerhetsfrågor. Det inryms även ett antal indikatorer för att mäta progress. Den indikator som berör det regionala utvecklingsarbetet direkt är ” Bruttoregionalprodukt (BRP) per capita.” Övriga indikatorer mäter utveckling vad gäller miljö -och klimatfrågor, kulturfrågor samt innovationer inom t ex hälso -och sjukvården. Inom målområdet tilldelades styrelse och nämnder ett antal särskilda uppdrag för 2025. Dessa har i låg grad en direkt koppling till RUS.

I Regionplan och budget 2025-27 finns enstaka omnämnanden om den regionala utvecklingsstrategin. Det framgår bl a att RUS ska vara ”vägledande” för både regionen och andra aktörer.

”Den regionala utvecklingsstrategin (RUS) ligger till grund för prioriteringar inom regional utveckling och anger långsiktiga inriktningar för hur Uppsala län ska utvecklas på ett hållbart sätt. RUS fungerar som ett övergripande styrdokument och ska vara vägledande för både regionen och andra aktörer i länet.”

Vidare framkommer i RPB 2025-27 att RUS ska vara en utgångspunkt för prioriteringar inom vissa områden:

”RUS konkretiseras genom årliga handlingsplaner samt tematiska strategier. I Regionplan och budget 2025 utgör RUS en central utgångspunkt för prioriteringar inom kompetensförsörjning, näringslivsutveckling, klimat- och miljöarbete samt infrastruktur.”

”Enligt RUS ska Region Uppsala arbeta för att stärka innovationskraften, bidra till en hållbar samhällsplanering och skapa goda förutsättningar för regional tillväxt. Detta innebär bland annat samverkan med kommuner, lärosäten och näringsliv i länet.”

Av enkätundersökningen framkommer att de flesta respondenter internt i regionen bedömer att de, såsom ledare för sina respektive organisationer, i mycket eller ganska stor utsträckning känner till den regionala utvecklingsstrategin. Totalt besvarade 14 personer enkäten, varav 2 angav att de endast i ganska liten utsträckning har kännedom. 8 respondenter menar att de i ganska stor utsträckning känner till RUS medan 2 svarade att de i mycket stor utsträckning känner till RUS.

Den regionala utvecklingsstrategin förefaller internt i regionen primärt diskuteras i samband med att en ny strategi ska tas fram. Exempel på detta är att det i hög utsträckning inkommit remissvar från olika delar av regionen i arbetet med framtagandet av RUS för 2026-2029. På samma sätt anges under intervju att föregående framtagandeprocess av RUS kännetecknades av hög grad av involvering internt i regionen. Sannolikt är det när en ny RUS tas fram som man internt i organisationen har den aktuella och att det är i samband med detta som förutsättningarna för kunskap och kännedom om strategin är som bäst.

Av såväl intervjuer som enkätsvar framkommer att den regionala utvecklingsstrategin är ett bland flera styrdokument som ligger till grund för den årliga planering som sker av respektive nämnd och förvaltning i Region Uppsala. Vi har inte fått intryck att dokumentet har högre status än andra regiongemensamma styrdokument, med undantag för regionala utvecklingsnämnden. Denna nämnd har av naturliga skäl anledning att anpassa sitt agerande utifrån RUS. Förvaltningen genomför uppföljning av indikatorer och mål i RUS som blir viktiga i nämndens planering för kommande år.

I enkätundersökningen ställdes bl a följande fråga:

- I vilken utsträckning används RUS som underlag eller referens i förvaltningens och nämndens strategiska planering och utvecklingsarbete?

En respondent svarade att RUS används i mycket stor utsträckning, medan en svarade att RUS används i mycket liten utsträckning. Fritextsvaren pekar på att för verksamheter verksamma inom kollektivtrafik och infrastruktur utgör RUS ett centralt underlag för planering och agerande.

Övriga 12 respondenter fördelade sig jämnt mellan svarsalternativen ”i ganska hög utsträckning” och ”i ganska liten utsträckning”. En genomgång av verksamhetsplaner för 2025 för styrelsen och samtliga nämnder i Region Uppsala visar att det i begränsad utsträckning förekommer referenser eller hänvisningar till RUS. Däremot förekommer många uppdrag och inriktningar i nämndernas planering som inryms och har en klar koppling till utvecklingsområden och mål i RUS. RUS fokus på barn och ungas hälsa, nära vård, digitala lösningar och hälsofrämjande livsmiljöer möts t ex av uppdrag och insatser i Verksamhetsuppdragen för Vårdstyrelsen och Sjukhusstyrelsen. RUS prioriteringar inom hållbara transporter och infrastruktur möts på samma sätt av verksamhetsplaneringen för trafik -och samhällsutvecklingsnämnden genom insatser rörande exempelvis kollektivtrafikutveckling, busslinjenät och drivmedelsstrategier. I nuvarande RUS finns prioriteringar rörande bl a kultur och besöksnäring, och angränsande mål och uppdrag i Kulturnämndens verksamhetsuppdrag 2025.

Sammantaget indikerar enkätsvar och genomgång av verksamhetsuppdrag att RUS i nuvarande form i begränsad utsträckning ha en direkt påverkan på planering och agerande internt i Region Uppsala. Av enkäten framkommer ett antal förslag och resonemang med bäring på detta. En svarande lämnade ett svar som pekar på att man ser behov av att regional utveckling genom bl a RUS borde kunna ha en mer styrande funktion:

”Regional utveckling berör alla områden inom Regionen, och samordning och effektivitetsmöjligheter finns ytterligare. T ex sjukvårdens regionala utveckling skulle kunna samordnas mer med kollektivtrafik och andra erbjudanden. Energi och effektivitetsfrågor är spridda och hanteras som segment snarare än helhet. Kompetensförsörjningen behöver stärkas i de områden som inte är sjukvård.”

För att utveckla RUS roll och funktion internt i regionen lyfte enkätrespondenterna ett antal områden när det gäller vilket stöd man skulle behöva för att RUS ska få ökat genomslag:

- Strategiska beslut om tvingande samverkan över förvaltningsgränserna
- Vi har många strategier och beslut - samt att många strategier riskerar att stå för sig själva och kan bli kontraproduktiva
- Bredare förankring, synliggöra att RPB och RUS utgår från samma planeringsunderlag
- Ökad intern information
- En lightvariant - eller presentation som kan tas ut i förvaltningar, till ledningsgrupper och personal
- Mer detaljerat och framför allt vad ska prioriteras och vad går först. Vem ska bära kostnaderna?

- Det är otydligt vad som menas med genomslag. Om frågan är om RUS ska användas mer i verksamheterna så behövs konkretisering. Om frågan är om genomslag i externa forum så behövs en tydligare strategi för när var hur och varför. Och bredare förankring i att sprida den.
- Att den tar mer plats. Omvandlingen från Landsting till Region innebär att den får ta ännu mer central plats i vårt inre arbete
- OM man vill få fastighets -och servicefrågor belysta. Bjuda in oss.
- Tydliggör förväntad effekt - mät - meddela utfall.

Bedömning

Delfråga 1: Hur utbredd är kunskapen i regionens egen organisation om RUS och förväntningarna på respektive nämnd i det regionala utvecklingsarbetet?

Kunskapen om RUS och förväntningarna på respektive nämnd bedöms i huvudsak vara tillräckligt utbredd. Det har dock lyfts fram ett behov av ökad intern information om RUS, där ett förslag är att det vore önskvärt med en kortversion av RUS för spridning till förvaltningar, ledningsgrupper och personal.

Delfråga 2: I vilken utsträckning tar de övriga aktörerna inom Region Uppsala hänsyn till RUS i sin egen planering och i sitt agerande?

Övriga aktörer i Region Uppsala bedöms i viss utsträckning ta hänsyn till RUS i sin egen planering och i sitt agerande. Det finns ett antal olika synpunkter på hur RUS:en hittills har hanterats ur ett styrningsperspektiv, som bör beaktas i det kommande arbetet med ny RUS. En genomgång av RPB 2025-27 visar att RUS i begränsad utsträckning, åtminstone explicit, utgör ett väsentligt planeringsunderlag.

Övriga aktörers kunskap, planering och agerande

I detta avsnitt lämnas samlade iakttagelser och bedömningar på följande delfrågor:

Delfråga 3: Hur utbredd är kunskapen hos de övriga aktörerna i länet om RUS och förväntningarna på respektive organisation?

Delfråga 4: I vilken utsträckning tar de övriga aktörerna hänsyn till RUS i sin egen planering och i sitt agerande?

Iakttagelser

Länets åtta kommuner är representerade genom sina respektive kommundirektörer i Regional ledningsgrupp. Ledningsgruppen består därutöver av företrädare för Länsstyrelsen samt av regional utvecklingsdirektör samt regiondirektör. Kommunernas politiska ledning deltar i Regionalt forum, tillsammans med förtroendevalda från Region Uppsala. I dessa samverkansforum utbyts information och erfarenheter och uppföljning av den regionala utvecklingsstrategin presenteras. Kommunerna finns därutöver representerade i olika nätverk rörande olika sak- och politikområden, t ex destinationsutveckling och hälsa, stöd vård och omsorg (HSVO).

Inom ramen för granskningen har en enkät tillställts kommundirektörerna i länets kommuner. Svar på enkäten inkom från 6 av 8 kommuner. Enkätresultatet visar att kännedomen rörande RUS är förhållandevis hög. Samtliga respondenter bedömer att kännedomen är ganska eller mycket god. En fråga rörande samverkan med Region Uppsala ställdes också. 5 av kommunerna bedömer att samverkan är ganska eller mycket god, medan en respondent svarade att samverkan fungerar ganska dåligt. Genomförda intervjuer i Region Uppsala ger samma bild, dvs att samverkan och samspel mellan regionen och kommunen generellt är mycket god i länet, men att det finns skillnader där enstaka kommuner i flera frågor inte uppfattas delta fullt ut, och att engemanget varierar.

Vad gäller genomslag av RUS i kommunernas interna styrning och planering visar enkäten att genomslaget är förhållandevis litet. 4 respondenter anger att RUS i ganska liten utsträckning används som underlag eller referens i kommunens strategiska planering och utvecklingsarbete, medan 2 respondenter svarade att RUS används i ganska stor utsträckning. Av fritextsvar från kommundirektörerna lyfts följande fram som kommentar på frågan om användning av RUS i kommunens styrning och planering:

- ”Det är vissa saker (målsättningar) som landar bra hos oss, medan en del är ganska så irrelevanta för oss. Det som styr oss i första hand är lagstiftning och KF:s inriktningsmål, och att få in RUS:en ”vid sidan om” dessa är en utmaning. Däremot så är vissa RUS-mål i linje med KF:s inriktningar, vilket ju inte skadar. ”

- ”RUS är så allmänt vedertagen och inbegriper i princip alla områden som vi som kommun ändå jobbar med. Av den anledning behövs sällan (aldrig) specifika satsningar för att också jobba mot RUS:ens målsättningar.”

Inom ramen för granskningen har vi inhämtat respektive kommuns nu giltiga översiktsplan för att studera i vilken utsträckning det finns spår av aktuell regional utvecklingsstrategi. Analysen visar dels att flera kommuner inte har uppdaterat en ny översiktsplan under den tidsperiod som senast antagna RUS varit aktuell. För de kommuner som beslutat om en ny eller har aktualiserat en befintlig översiktsplan syns vissa referenser och hänvisningar till den regionala utvecklingsstrategin. Det finns dock inga uppenbara målkonflikter utan de ambitioner och planer som uttrycks i översiktsplaneringen ligger väl i linje med RUS innehåll.

I den regionala utvecklingsstrategin är ett av de prioriterade målen ”En hållbar och robust regional samhällsplanering och infrastruktur”, där ett av delområdena är ”Utveckla en regional samhällsplanering”. Vidare säger strategin att ”En utredning ska genomföras kring vad en regionplan innebär för Uppsala län samt hur en regional samhällsplanering kan och bör utvecklas i länet”. Region Uppsala har inom ramen för detta arbetat med en utredning rörande Regional fysisk planering och en rumslig nulägesbeskrivning. För Uppsala län föreligger alltså inte en sådan gemensam och länsövergripande planering i nuläget. Ett beslutsunderlag finns framtaget (2025) som bl a innehåller en inventering av kommunernas översiktsplaner såsom de såg ut 2023. Det konstateras att kommunerna enligt sina översiktsplaner har många gemensamma utmaningar och målsättningar. Det handlar om VA-frågor, bebyggelseutveckling, jordbruk och skyddad natur. Det konstateras också att alla kommuner i länet har ett omfattande antal styrdokument exempelvis VA-planer, dagvattenplaner, bostadsförsörjningsprogram och klimatstrategier. På regional nivå tillkommer RUS och länsplanen för transportinfrastruktur.

Regionen drog slutsatsen att det förekommer en stor aktivitet, men också en risk för fragmentering där många dokument riskerar att överlappa, och kopplingarna mellan olika nivåer är inte alltid tydliga. I avsaknad av en regional samhällsplanering finns behov av en struktur som binder samman kommunala, regionala och statliga styrdokument inom områden som berör den fysiska planeringen.

En webbsida¹ är skapad med mer information om regional fysisk planering och där går det även att ta del av hur den rumsliga analysen ser ut.

Sammantaget indikerar granskningen att den styrande effekten av befintlig RUS i kommunerna är förhållandevis låg. En ny RUS beräknas beslutas av Regionfullmäktige i februari 2026. Ett omfattande

¹ <https://storymaps.arcgis.com/collections/483886bbdb5e4786bbc3d0b53fc60ee8>

arbete har lagts ner på att ta fram dokumentet, där bred involvering från såväl kommuner, myndigheter, näringsliv och civilsamhälle har eftersökts. Utkast till ny regional utvecklingsstrategi har skickats på remiss och därefter behandlats av Regionala utvecklingsnämnden och Regionstyrelsen. Vi har tagit del av enstaka remissvar samt en sammanställning och analys som regionen själva genomfört. Svaren ger både en uppfattning om vad remissinstansen ansåg om själva strategiutkastet, men kan i denna granskning också användas för att illustrera vilka synpunkter man haft på den tidigare RUS:en och det arbete som genomförts utifrån denna.

Exempel från kommuner	Inkludera hela länets kommuner och landsbygdsområden i RUS, för mycket fokus på stad nu Främja länsöverskridande och regionalt samarbete (t.ex. kollektivtrafik, digital infrastruktur, vattenförsörjning) Tydliggör näringslivets roll, inklusive externa samarbetspartners
Exempel från näringslivet	Behov av tydliga och prioriterade mål, en uppföljningsbar struktur och en kapacitet för implementering, med en konkret plan för hur strategin ska genomföras Små företag, kooperativa och sociala företag, särskilt på landsbygden, har ett stort behov av stöd och nätverksmöjligheter. Detta gäller även fastighetsägare, som i stor utsträckning är små aktörer Region Uppsala behöver förtydliga sin internationella och regionala roll i ett större system av konkurrenskraft och hållbar tillväxt Näringslivet efterfrågar en ökad samverkan
Exempel från universitet	Tydligare ansvarsfördelning och konkreta samverkansformer Konkretisering av vad strategin vill uppnå och hur, med realistiska och uppföljningsbara mål
Exempel från civilsamhället	Vikten av att inkludera hela länet - även glesbygd, öar och små orter Lyft fram barnrättsperspektivet och inkludera tydliga skrivningar om barns rätt till inflytande. Tydligare perspektiv på naturens roll och friluftsliv

Exempel från myndigheter	Visa hur målen ska uppnås, inte bara vad målen är Tydliggör målkonflikter Utveckla en samverkansstruktur där statliga aktörer vet när och hur de ska bidra Stärk och förtydliga samverkan mellan aktörer inom flera fokusområden
--------------------------	--

Sammantaget förefaller det enligt remissvaren finnas behov av ökad konkretion, att hela länet inkluderas i planering och insatser, men även att näringslivet och dess organisationer ges ökad plats i det regionala utvecklingsarbetet. Regionen har beaktat inkomna remissvar i senare versioner av den nya RUS:en. Förändringar föreslås även när det gäller inriktning i arbetet framöver. Ett årshjul har bl a tagits fram och ambitionen är att insatser och kraftsamlingar ska ske utifrån ett årligt perspektiv snarare än flerårigt. Tanken är att det ska etableras en struktur kring återkommande aktiviteter såsom uppföljning och utvärdering, skapa förutsättningar till att lyfta det arbete som pågår, både vad gäller framgångar och motgångar och löpande hitta samverkanspunkter.

I vår enkät till kommundirektörer gavs möjlighet att lämna fritextsvar på frågan om vilket behov respondenten ser av ytterligare stöd, dialog eller förtydligande från Region Uppsala för att kommande Regionala utvecklingsstrategi ska få större genomslag.

- Mer strukturerat arbete på de olika nivåerna.
- Jag har hela tiden, i många RUS-processer, lyft vikten att undersöka hur RUS:ens mål kan få genomslag i kommunerna. Kanske att Region Uppsala sätter mått kopplade till målen, där kommunerna kan välja mått som överensstämmer med våra egna övergripande mål, som vi deltar i att följa upp. Jag tror inte på att Region Uppsala ska sätta en stor mått-katalog som vi ska rapportera in till en eller flera gånger per år. Det har vi inte resurser till.
- Ett tydligare fokus på handlingsplan för att nå målen. Det är utmanande att få en regional utvecklingsplan för en hel region där alla parter kan känna igen sig och arbeta med alla mål. jag ser det som en utmaning som vi måste belysa i kommande arbete.
- Färre mål, mer spets

En kommentar är särskilt intressant:

”RUSen ger en bra guidning runt vad som är viktigt att jobba med. Problemet är att den inbegriper i princip allt som är viktigt att jobba med och som kommunerna redan gör. Skulle man vilja ha en

specifik satsning åt något håll måste man nischas RUS:en så att den kanske pekar ut 1-3 områden som är särskilt viktiga. Nu känns det mycket som att "resan är målet", dvs dialogen för att ta fram RUSen är viktigare än den färdiga produkten. Den är bra. Men sett till hur mycket pang vi får för pengarna så är det väldigt mycket arbete att ta fram den, men sedan ger den inte så mycket förändring i styrningen ute i kommunerna. Vi gör redan det som står där. Ändå. Även utan en RUS."

Bedömning

Delfråga 3: Hur utbredd är kunskapen hos de övriga aktörerna i länet om RUS och förväntningarna på respektive organisation?

Vår bedömning är att kännedomen om RUS hos övriga aktörers (kommuner, myndigheter, civilsamhälle, näringsliv och universitet) är hög och att regionen i framtagnad av en ny RUS vinnlagit sig om en hög grad av involvering, vilket bör ge goda förutsättningar för att kännedomen om även kommande RUS ska vara hög.

Delfråga 4: I vilken utsträckning tar de övriga aktörerna hänsyn till RUS i sin egen planering och i sitt agerande?

Vi bedömer att genomslaget av RUS, dvs i vilken utsträckning kommunerna använder RUS i sin egen planering och i sitt agerande, är förhållandevis lågt. Det finns behov av ökad grad av konkretion och inriktning då tidigare RUS upplevs ha varit på en abstrakt nivå och haft en begränsande styrande effekt.

Uppföljning, resultat och effekter

I detta avsnitt lämnas samlade iakttagelser och bedömningar på följande delfrågor:

Delfråga 5: Hur sker uppföljning och analys av utfallet av regionens arbete med regional utveckling?

Delfråga 6: Vilka effekter har uppnåtts under den period som den senast antagna RUS har varit gällande?

Delfråga 7: I vilken utsträckning har målen för regional utveckling enligt RUS och i Plan och Budget under den senaste treårsperioden uppnåtts?

Iakttagelser

Uppföljning och analys är en viktig del av det regionala utvecklingsarbetet. Enligt förordning ska den regionalt utvecklingsansvarige löpande följa utvecklingen i länet utifrån målsättningar och indikatorer i RUS, samt rapportera de insatser som genomförs i en årlig rapportering till Näringsdepartementet. Här ska bli framgå hur man nyttjat de statliga 1:1-medel som länet tilldelats. Regionstyrelsen och regionala utvecklingsnämnden följer även upp sin verksamhet inom ramen regionens interna uppföljningsprocess. Det innebär att man i delårsrapport och verksamhetsberättelse följer upp och redovisar hur man uppfyllt mål och uppdrag i RPB samt utvecklingen av de av fullmäktige satta indikatorerna.

Den gällande RUS:en innehåller tre målområden (En region för alla, En hållbart växande region, En nyskapande region) med totalt 26 indikatorer. Regionen har kontinuerligt följt upp nuvarande RUS gällande indikatorer. Man har därtill tagit fram en Power BI-plattform för att kunna visualisera indikatorerna och andra relevanta mått för att se förändringen över tid inom samtliga fokusområden i RUS. Uppföljningar av RUS-indikatorer har föredragits i Regionalt forum, regionala ledningsgruppen samt för regionala utvecklingsnämnden. Därtill har under perioden då nuvarande RUS förelegat ett antal fördjupningsrapporter kopplat till utvalda områden i RUS tagits fram. Det handlar bland annat om "Fördjupning kring UVAS (unga som varken arbetar eller studerar)" och kartläggning av Civilsamhället. Rapporterna tillgängliggörs genom den s.k. utvecklingswebben². Ett delmål i RUS var att utveckla arbetet med regional fysisk planering. Detta arbete har slutredovisats, som tidigare nämnts i rapporten.

Senaste uppföljning av RUS som vi tagit del av i granskningen avser en uppföljning av utvecklingen av samtliga indikatorer mellan 2021 och 2024. Observera att underliggande data kan komma från tidigare år.

² <https://regionuppsala.se/utveckling/>
19 Revisionsrapport

Område	Uppföljning av RUS indikatorer 2024
En region för alla	5 indikatorer hade positiv utveckling (gymnasiebehörighet, andel sysselsätta 20-64 år, etablering på arbetsmarknaden, Unga som varken arbetar eller studerar, regioninvånarnas självskattade hälsa) 1 indikator hade varken positiv eller negativ utveckling (andel med gymnasieexamen inom 3 år) 3 indikatorer hade negativ utveckling (tillit, ekonomisk utsatthet, ungdomars självskattade hälsa)
En hållbart växande region	4 indikatorer hade positiv utveckling (2 indikatorer rörande utsläpp av växthusgaser, Andelen kombinationsresor cykel –kollektivtrafik, Produktionsvärdet från jordbruks- och trädgårdssektorn) 5 indikatorer hade varken positiv eller negativ utveckling (miljökvalitetsmålen, god bebyggd miljö, Tillgång till stabila mobila tjänster, Tillgång till snabbt bredband, kollektivtrafikens regionala tillgänglighet) 2 indikatorer hade negativ utveckling (Cykeltrafikens färdmedelsandel, Produktionen från jordbruks- och trädgårdssektorn)
En nyskapande region	3 indikatorer hade en positiv utveckling (bruttoregionalprodukt, lönesumma, sysselsättningen i privat sektor) 2 indikatorer hade varken positiv eller negativ utveckling (sysselsatta i privat sektor med forskarutbildning, anställda i små och medelstora företag) 2 indikatorer hade en negativ utveckling (Andel av BRP som utgörs av investeringar i FoU, Antal nystartade företag)

Region Uppsala styrs efter visionen ”Ett gott liv i en nyskapande kunskapsregion med internationell lyskraft”. I styrmodellen ingår också fyra strategiska mål. Attraktiv arbetsplats, Hög tillgänglighet, God kvalitet med ekonomi i balans samt Hållbar konkurrenskraftig utveckling. Till varje strategiskt mål finns

det styrtal. Målvärden sätts varje år för styrtalen och följs upp för att se om Region Uppsala närmar sig och/eller når de strategiska målen. Inom ramen för varje strategiskt mål beslutar fullmäktige om årliga uppdrag. Inom ramen för föreliggande granskning är det strategiska målet "Hållbar konkurrenskraftig utveckling" som står i fokus. Det behöver dock noteras att målet bara till delar har en direkt koppling till det regionala utvecklingsarbetet. Flera indikatorer inom målområdet mäter till exempel användning av vissa läkemedel eller det generella miljö -och klimatarbetet i Region Uppsala. Den sammantagna bedömning som lämnats i årsredovisningen för respektive år vad gäller målet "Hållbar konkurrenskraftig utveckling" återges nedan:

- 2023: Måluppfyllelsegraden för målet "Hållbar och konkurrenskraftig utveckling" bedöms sammantaget som ej tillfredsställande med en måluppfyllelsegrad på 36,4 procent. 4 styrtal uppnås och 7 uppnås inte.
- 2024: Måluppfyllelsegraden för målet "Hållbar och konkurrenskraftig utveckling" bedöms sammantaget som god med en måluppfyllelsegrad på 73 procent. 8 styrtal uppnås och 3 uppnås inte. Ett styrtal (BRP) är inte bedömt. Merparten av RPB-uppdragen genomfördes.
- 2025 (prognos i delår): Målet "Hållbar och konkurrenskraftig utveckling" bedöms sammantaget som delvis god med en måluppfyllelsegrad på 60 procent. 3 styrtal uppnås och 2 uppnås inte. 7 styrtal är inte bedömda. 5 RPB-uppdrag bedöms som gröna och 3 som gula.

De villkorsrapporter som Region Uppsala årligen har att inkomma till Näringsdepartementet med kan ses som en redovisning av insatser som följer av de villkorsbrev som årligen upprättas och som utgör villkor för statliga tillväxtmedel för regional utveckling, ofta benämnda som 1:1-medel. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av rapporterna. Dessa rapporter är uppställda enligt en given rapporteringsmall och innehåller en redovisning av hur medel använts, inte vad användandet lett till. Nedan sammanfattas de större insatser som rapporterats varje år:

Exempel på insatser 2022 rör satsningar på digital kompetens, RegExPro etableras som länets stödstruktur för EU-projekt, teknikcollege återstartas och ny digital infrastrukturstrategi fastställs. 2023 års villkorsrapport beskriver bl a att arbetet med revidering av RUS startat och att ett antal EU-projekt avslutats (#Vägled, React-EU) och nya startat (TIS, ISA, CeMeWE). Insatser rörande internationalisering, digitalisering och 3D-printing lyfts i innovationsstödet. Under 2024 påbörjades enligt villkorsrapporten bl a arbete med en strukturbild Uppsala län för att stärka den regionala samhällsplaneringen. Därtill beskrivs insatser rörande validering, ett norduppländskt partnerskap samt lansering av jämställdhets- och jämlikhetsstrategi.

Bedömning

Delfråga 5: Hur sker uppföljning och analys av utfallet av regionens arbete med regional utveckling?

Uppföljning och analys sker dels i verksamhetsberättelser och delårsrapport samt årsredovisning, dels genom uppföljning av indikatorer. Analyser av vikt för olika aktörer i länet tas fram, men det saknas analyser av det konkreta utfallet i termer av effekter av regionens arbete med regional utveckling. De mål och den uppföljning som görs i Regionens regionplan och budget respektive årsredovisning ger i begränsad utsträckning kunskap om det regionala utvecklingsarbetet och dess utfall.

Delfråga 6: Vilka effekter har uppnåtts under den period som den senast antagna RUS har varit gällande?

Delfråga 7: I vilken utsträckning har målen för regional utveckling enligt RUS och i Plan och Budget under den senaste treårsperioden uppnåtts?

Utifrån tillgängliga underlag och data är det inte möjligt att bedöma vilka effekter som uppnåtts, eller om målen uppnåtts. Det regionala utvecklingsområdet är brett och täcker in många olika dimensioner. De indikatorer som formulerats i RUS, och de indikatorer som varit fastlagda i Regionplan och budget senaste åren, pekar på att utvecklingen i vissa avseenden varit god och i andra sämre. Kausaliteten till det regionala utvecklingsarbetet går dock inte att bedöma.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Uppsala genomfört en granskning av det regionala utvecklingsarbetet. Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionen hanterar det regionala utvecklingsansvaret i enlighet med det statliga regelverket och regionfullmäktiges beslut och uppdrag. Den övergripande revisionsfrågan har varit huruvida regionen agerar aktivt för regionens utveckling i såväl processen för framtagande och förankringen av RUS som i implementeringen och bedrivandet av aktiviteter?

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionala utvecklingsnämnden och regionstyrelsen delvis hanterar det regionala utvecklingsansvaret i enlighet med det statliga regelverket och regionfullmäktiges beslut och uppdrag. Ett aktivt agerande föreligger för regionens utveckling, samtidigt som utvecklingspotential finns.

Granskningen visar att kännedomen om den regionala utvecklingsstrategin (både den nuvarande och den kommande) bedöms vara god. Däremot bedömer vi att RUS vare sig för nämnder och förvaltningar i Region Uppsala eller i kommunerna har en hög grad av påverkan på planering och agerande. Vad gäller resultat och effekter är det utmanande för samtliga regionalt utvecklingsansvariga i landet att påvisa kausala samband mellan insatser och utfall. Granskningen har visat att det genomförs många insatser, och att utvecklingen i förhållande till mål och indikatorer de senaste åren skiljer sig mellan målområden. Uppföljning och analys kan konstateras vara ett fortsatt utvecklingsområde.

Rekommendationer

Mot bakgrund av granskningens resultat rekommenderas regionala utvecklingsnämnden samt regionstyrelsen att:

- Säkerställa ändamålsenlig information och kommunikation i samband med antagande av ny RUS till samtliga aktörer, interna och externa, inom området.
- Överväga att tydligare integrera den regionala utvecklingsstrategin i RPB-arbete inför 2027 och kommande år.
- Fortsätta utveckla former för uppföljning och analys av relevanta indikatorer i förhållande till den kommande regionala utvecklingsstrategin.
- Säkerställa att uppföljning av det regionala utvecklingsarbetet kommuniceras löpande till interna och externa intressenter.

2026-02-19

Henrik Fagerlind

Granskningsledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av revisorerna i Region Uppsala enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av uppdragsbrev från 2025-09-08. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.