

Region Dalarna 2002–2006

*Medlemmars och intressenters syn
på organisation och verksamhet*

Mats Bengtsson



© Dalarnas forskningsråd och Mats Bengtsson 2007
ISBN 978-91-88791-66-5
Tryck: Region Dalarna, Falun

Innehåll

Författaren och förförståelse	5
Sammanfattning av utredningsresultaten	6
Uppdraget till Dalarnas forskningsråd	9
Uppdragets genomförande – metod	10
Avgränsningar och definitioner	12
Dagens syn på regional utveckling	13
Regionerna och regional utveckling	14
Region Dalarnas tillkomst	16
Länsstrategirådet	16
Förslag om regionförbund växer fram	16
Lag om samverkansorgan öppnar nya möjligheter	20
Region Dalarnas konstruktion i jämförelse med andra samverkansorgan	22
Region Dalarnas uppdrag och varför det utförs	24
Lagen och förbundsordningen bestämmer verksamheten	24
Stegvis utveckling	25
Driftfrågor inget för Region Dalarna?	26
Medlemmarna och Region Dalarnas uppdrag	28
Resumé	28
Analys av Region Dalarnas uppdrag	28
Medlemmarnas upplevda nytta av verksamheten	33
Resumé	33
Utredarens kommentar	35
Region Dalarna och relationerna till medlemmarna	37
Resumé	37
Utredarens kommentar	38
Region Dalarnas relation till andra länsaktörer och deras syn på Region Dalarna	41
Inledning	41
Resumé	41
Utredarens kommentar	42
Region Dalarnas roll och relation till den nationella omvärlden	43
Utredarens kommentar	43
Slutsatser ur ett helhetsperspektiv	44
Styrkor	44
Sammanfattning	45
Iakttagelser och kanske något att beakta	45
Medlemskommentarer till slutsatserna	48
Referenser	49
Bilaga: Analysschema	51

Författaren och förförståelse

Landstinget Dalarna har spelat en aktiv roll i tillkomsten av Region Dalarna. Hur Region Dalarna borde byggas upp och ledas engagerade landstinget. En annan viktig fråga för landstinget var vilka uppdrag Region Dalarna skulle ha och därmed vilka uppgifter inklusive landstingsuppgifter som omedelbart och eventuellt i framtiden skulle läggas under Region Dalarna. Landstinget hade givetvis också en egen uppfattning om kommunkollektivets hållning i olika frågor.

Under hela denna process och också under tillkomsten av Länsstrategirådet var undertecknad landstingsdirektör i Landstinget Dalarna. I den rollen följde jag ingående utvecklingen och de lösningar som växte fram. Det kan med fog hävdas att jag därför haft en betydande förförståelse inför det uppdrag jag nu utfört åt Dalarnas forskningsråd om Region Dalarnas organisation m.m.

Denna förförståelse kan innebära att jag inte tolkar det jag hört i samtalen med Region Dalarnas medlemmar m.fl. och det jag läst i protokoll förutsättningslöst utan väglett av en sedan lång tid ganska manifest förväntan om vilket syfte ett uttalande skulle kunna ha eller i vilket sammanhang det yttras och varför.

För att korrigera felaktiga förväntningar har ett seminarium ägt rum på Dalarnas forskningsråd under vilket denna fråga penetrerades och en del av mina preliminära slutsatser granskades. Det faktum att jag också fört samtal om Region Dalarna med 30 olika personer varav de flesta väl insatta i Region Dalarnas verksamhet torde också bidra till att eliminera negativ inverkan av förförståelse.

Väl medveten om problemen med förförståelse menar jag att om den används rätt kan den ge intressanta infallsvinklar på det som studeras. Infallsvinklar som utan förförståelse hade varit svårare att aktualisera.

Mats Bengtsson

Sammanfattning av utredningsresultaten

Verksamhetsutvecklingen

Uppgifterna enligt lagen om samverkansorgan i länen är basen för Region Dalarnas uppdrag. Två saker är påfallande när det gäller Region Dalarnas verksamhetsutveckling. Den ena är den påtagliga stegvisa utveckling som skett sedan starten 2002-07-01. Den var också planerad och förutsedd. Den andra är den i jämförelse med flera andra samverkansorgan begränsade överföringen av uppgifter från medlemmarna till Region Dalarna åtminstone initialt.

Medlemmarna och uppdraget

Medlemmarnas syn på Region Dalarnas uppdrag kan sammanfattas i tre punkter:

- 1 Regional utveckling – utveckling av Dalarna
- 2 Service, samordning och intressebevakning åt kommunerna i kommunala frågor
- 3 Ägarråd och ägarorganisation.

Ett annorlunda sätt att formulera uppdraget så som det kommer till uttryck i samtal med medlemmar är följande:

- 1 Med Region Dalarna har skapats en demokratiskt förankrad regional samsamarbetsorganisation och självständig aktör som skall erbjuda intressanta samsamarbetsarenor för fler aktörer än de offentliga i länet
- 2 Genom att generera och samla resurser och beslutskraft och sträva efter ett arbetssätt som bygger på konsensus och med tydliga roller mellan olika regionala aktörer skall Region Dalarna – i en ledande roll – skapa bättre förutsättningar för medlemmarna att dels genomföra sina åtaganden och dels bidra till regional utveckling
- 3 Staten har fortfarande en viktig roll att spela men Region Dalarna behövs för demokratiskt inflytande och ett effektivt helhetsgrepp över det som anses vara viktiga frågor för regionens utveckling och som av olika skäl inte kan utföras av den enskilda medlemmen.

Det regionala ledarskapets betydelse för Dalarnas utveckling lyfts fram. Förväntningarna på Region Dalarnas agerande förutsätts inte alltid bygga på ändrade ansvarsgränser mellan aktörerna utan på att Region Dalarna tar för sig och axlar det regionala ledarskapet.

Medlemmarnas upplevda nytta av verksamheten

Störst medlemsnytta – utöver själva tillkomsten av Region Dalarna – anser medlemmarna att Region Dalarna åstadkommit med eller inom:

- länstransportplanen som anses bygga på konsensus,
- ”Den goda resan” och andra insatser inom kollektivtrafikområdet – inklusive den nya ansvarsfördelningen mellan ägarna – och samhällsbetalda resor,
- övriga infrastruktursatsningar som agerandet för Salaproppens lösning, fyrfältsvägen Falun–Borlänge och bredbandsutbyggnaden i länet samt tillkomsten av Dalaflyget,
- möjligheten att få del av regionala utvecklingsmedel via Region Dalarna,
- projektet ”Bildn av Dalarna” åtminstone så långt det gäller arbetet med varumärket Dalarna och kommunikationsplanen.

Man är också överlag positiv till att Region Dalarna tagit över Dalarnas kommunförbunds uppgifter.

Många uttalar sig också positivt över det förhållandet att en arena skapats där länets förtroendevalda beslutsfattare träffas och kan utbyta erfarenheter och utveckla en gemensam värdegrund som grund för regionens utveckling.

Medlemmarnas hållning till Dalastrategin och andra strategidokument varierar.

Bland det medlemmarna vill ha märks omvärldsanalys, kompetens- och utbildningsfrågor, ökat engagemang på den internationella arenan och i viss mån spetskompetens som står till medlemmarnas förfogande. Samtidigt framförs krav på fokusering på ett begränsat antal utvecklingsfrågor.

Region Dalarna och relationerna till medlemmarna

Relationerna till och kontaktytorna mot medlemmarna har successivt blivit allt bättre sett från medlemmarnas horisont. Mera dialog, samspel och mötesplatser är receptet som anges för att minimera onödigt dubbelarbete, tydliggöra roller och för flödigt ömsesidigt informationsutbyte.

Region Dalarna betraktas i allmänhet i första hand som en politisk arena, mindre som en arena för medlemmarnas ledande tjänstemän.

Kunskapen om Region Dalarna anses vara lägre bland förtroendevalda som ej deltar i direktionens möten och låg bland allmänheten.

Region Dalarnas relation till andra länsaktörer och deras syn på Region Dalarna

Region Dalarna betraktas som en positiv och värdefull aktör i det regionala utvecklingsarbetet. Region Dalarna anses också successivt finna sin roll. Samarbetet fungerar i det stora hela väl med tjänstemän och förtroendemän hos Region Dalarna.

Konkreta resultat med utgångspunkt från bl.a. Dalastrategin förväntas i fortsättningen.

Region Dalarnas roll och relation till den nationella omvärlden

Det går att hävda att staten under senare år ändrat sitt sätt att styra; från direktstyrning till ett slags mjukare förhandlingsstyrning. Det ger möjligheter för bl.a. samverkansorgan att vara aktiv part i ett ofta komplext förhandlingsspel. Sannolikt har Region Dalarna skaffat sig ett försprång gentemot senare bildade samverkansorgan.

Slutsatser

Klara plusposter för medlemmarna synes vara:

- + medlemmarna har kommit närmare åtminstone delar av de regionala utvecklingsbesluten och resurserna för regional utveckling
- + gott utfall för arbetet med infrastrukturen
- + ägarrådsarbetet har varit framgångsrikt
- + stor tillfredsställelse med Region Dalarnas konstruktion och potential
- + helheten prioriteras framför den enskilde medlemmen
- + samverkan mellan aktörerna har förbättrats
- + slagkraften i företräderskapet har ökat.

Uppdraget till Dalarnas forskningsråd

Region Dalarna är inne på sitt femte verksamhetsår. Verksamheten har från starten till idag utvecklats snabbt och förändrats. Region Dalarnas direktions beslutet därför 2006-11-15 att genomföra en organisationsöversyn. Översynen skall ske utifrån frågeställningen: Gör Region Dalarna rätt prioriteringar utifrån Region Dalarnas uppdrag samt har Region Dalarna rätt organisation för att utföra sitt uppdrag?¹

Organisationsöversynen är uppdelad i två delar, en intern och en extern. Den externa delen – en utifrånvärdering – skall utföras av Dalarnas forskningsråd. För att lämna underlag till grund för förslag angående Region Dalarnas framtida verksamhetsprioriteringar och organisation (såväl intern tjänstemannaorganisation som förtroendemannaorganisation) skall Dalarnas forskningsråd

- belysa Region Dalarnas uppdrag idag som de är formulerade i förbundsordning och särskilda beslut i Region Dalarnas direktions beslut samt analysera varför dessa uppdrag utförs
- analysera medlemmarnas förväntningar på Region Dalarnas verksamhet och deras upplevda nytta av verksamheten
- från ett samlat medlemsperspektiv/helhetsperspektiv bedöma den verksamhetsutveckling som skett; graden av måluppfyllelse i Region Dalarnas verksamhet
- belysa Region Dalarnas förhållande till övriga länsaktörer (ej näringslivsorganisationer) och dessa aktörers syn på Region Dalarna
- belysa Region Dalarnas roll i och relationer till den regionala och nationella omvärlden
- medverka i den interna utredningens analysfas samt delta som samtalspartner under Region Dalarnas eget interna utredningsarbete.

¹ 2007-12-07 Bilaga 3 till uppdragsavtal mellan Region Dalarna och Dalarnas forskningsråd.

Uppdragets genomförande – metod

För att utföra uppdraget har samtal förts med företrädare för Region Dalarnas medlemmar och ett antal regionala aktörer samt med tjänstemän i Region Dalarna. I ett par fall har synpunkter hämtats in skriftligt.

Samtalen har förts med 15 förtroendevalda från samtliga i landstinget representerade partier under perioden 2003–2006 utom miljöpartiet. Bland de förtroendevalda finns ett antal som varit med i Region Dalarnas direktion från början och fortfarande är med. Andra har varit med tidigare men nu avgått och en tredje kategori är förtroendemän som tillträtt någon gång efter starten och som fortfarande tillhör direktionen.

Samtal har också förts med åtta kommunchefer, ledamöter i Region Dalarnas ledningsgrupp och andra tjänstemän hos Region Dalarna. Samtal har också genomförts med företrädare för Länsstyrelsen Dalarna, Stiftelsen Teknikdalen, Utvecklingsbolaget MittDalarna och Region Siljan. Till AB Dalatrafik och Högskolan Dalarna har mailenkäter skickats.

Sammanlagt har 30 samtal genomförts. De har varat mellan en och två timmar och i ett par fall mer än två timmar.

Till grund för samtalen har legat, förutom utredningsuppdragets tidigare nämnda punkter, Svenska Kommunförbundets FoU-råds rapport i november 2003 ”På jakt efter en ny regional samhällsordning”. En skiss över hur utredaren uppfattar Region Dalarnas uppbyggnad har presenterats för flertalet av dem med vilka samtal förts. (Se bilaga 1)

Samtalen har kretsat kring:

- a) Region Dalarnas uppdrag
- b) medlemmarnas förväntningar på Region Dalarna samt medlemmarnas upplevda nytta av verksamheten
- c) medlemmarnas bedömning av den verksamhetsutveckling som varit i Region Dalarna och graden av måluppfyllelse
- d) medlemmarnas och andra regionala aktörers relationer till och syn på Region Dalarna
- e) Region Dalarnas relationer till den regionala och nationella omvärlden.

I samtalen med externa aktörer har fokus givetvis legat på punkterna d) och e) och i viss mån på punkt a).

Samtliga direktionsprotokoll från 2002 till och med 2006 och ett urval protokoll från direktionens arbetsutskott har studerats. Region Dalarnas verksamhetsplaner

och årsberättelser har gått igenom. Relevanta SFS, propositioner, regeringsbeslut och regeringsskrivelser som berör eller har anknytning till uppdraget har använts.

En del internt producerat material hos Region Dalarna har ställts till förfogande. Dalastrategin och andra officiella dokument hos Region Dalarna har varit värdefullt underlagsmaterial.

Information har också hämtats från myndigheters och organisationers hemsidor.

För beskrivningen av Region Dalarnas tillkomst har protokollen från den parlamentariska arbetsgruppen som bildades 1999 och anslutande handlingar legat till grund. Materialet har ställts samman av Landstinget Dalarna.

Avgränsningar och definitioner

Denna rapport tar sin början 1999 med de överväganden som då ägde rum i det dåvarande Länsstrategirådet som var ett informellt samarbete mellan Länsstyrelsen Dalarna, Länsarbetsnämnden i Dalarna, Dalarnas kommunförbund och Landstinget Dalarna. Rapporten beskriver den process som så småningom ledde fram till bildandet av Region Dalarna. Den period som fokuseras i de genomförda samtalen omfattar åren 2003 till och med 2006 med utblickar bakåt och framåt i tiden.

Ett antal förkortningar förekommer i texten. De är:

KSO-lagen	En gängse beteckning på SFS 2002:34 Lag om samverkansorgan i länen.
LTP	Region Dalarna ansvarar för inriktningen av den långsiktiga regionala infrastrukturplaneringen av vägar, järnvägar, flyg och kollektivtrafik och därmed upprättande av länstransportplan (LTP)
PARK	Regeringen tillsatte 1997 Parlamentariska Regionkommittén (PARK) med uppdraget att följa upp försöksverksamheterna med regionalt självstyre och lämna förslag till hur ansvaret mellan staten och de kommunala självstyrelseorganen i framtiden skall fördelas.
RTP	Regionala tillväxtprogram (RTP) är ett instrument som regeringen infört i syfte att samordna insatser för hållbar tillväxt. Programmet utarbetas av Region Dalarna i partnerskap och har därefter godkänts av regeringen.
RUP	I Region Dalarnas uppdrag från regeringen att samordna det regionala utvecklingsarbetet ingår att ta fram ett regionalt utvecklingsprogram (RUP). Programmet är en långsiktig strategi för att uppnå hållbar regional utveckling. Det har i Dalarna fått namnet Dalastrategin.
SKL	Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) är en gemensam intresseorganisation för landets kommuner och landsting.

Med *kursiv stil* markeras i texten *direktcit* hämtade från samtalen/enkäterna.

Dagens syn på regional utveckling

Regional utveckling och regionalisering har åtminstone sedan slutet av 90-talet varit i fokus i den svenska samhällsdebatten och är fortfarande en fråga som engagerar. Sveriges samlade tillväxt anses idag vara beroende av den tillväxt som skapas regionalt och lokalt. Konkurrenskraftiga regioner är en förutsättning för ett konkurrenskraftigt Sverige.² Intressenterna kring regional utveckling är många och ibland inte överens om uppgiftsfördelningen.³

Målet för den regionala utvecklingspolitiken är väl fungerande och hållbara lokala arbetsmarknadsregioner med god servicenivå i alla delar av landet. Med hållbar avses att politiken skall bidra till att nuvarande och kommande generationer skall erbjudas sunda ekonomiska, sociala och miljömässiga förhållanden. För att åstadkomma en hållbar regional utveckling krävs bl.a. att strategier för de viktigaste samhällsområdena utvecklas på lokal och regional nivå. Vissa frågor och problem anses ha strukturella orsaker och måste lösas i samspel mellan nationell och lokal nivå. Åter andra frågor är bättre lämpade att hanteras på mellankommunal eller regional nivå.⁴

Mot bakgrund av ovanstående kan man hävda att regional utveckling definitionsmässigt måste ske regionalt. Den förutsätter anpassning till omvärldsfaktorer och skall ske på egna villkor med hänsyn till regionala styrkor och svagheter samt drivas av lokala och regionala aktörer i samspel. Perspektivet måste samtidigt vara lokalt, regionalt, nationellt och ibland globalt. Sannolikt krävs också ett flexibelt förhållningssätt med acceptans för att gamla strukturer ersätts av nya och för att resurser fördelas om.

Förtroendevalda på olika nivåer har en viktig roll i att leda och driva dessa frågor och avgöra vilka frågor som hanteras bäst på vilken nivå. Olika intressen skall brytas mot varandra. Prioriteringar måste göras, samordning ske, mål sättas och följas upp.

Under dessa betingelser skall den regionala utvecklingen drivas.

² Denna hållning kommer till uttryck från nationell nivå på flera håll. Se exempelvis regeringens i juni 2006 presenterade En nationell strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning.

³ Ett bra exempel är Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) mottagande av den nämnda nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning. SKL menar att det regionala och lokala inflytandet över tillväxtfrågor minskar eftersom länsstyrelserna med undantag för Region Skåne och Västra Götaland ska leda och samordna arbetet med strukturfonderna i stället för att ge samverkansorganen en roll. Det anses begränsa tillväxtarbetet som, enligt SKL, bygger på ett aktivt politiskt engagemang.

⁴ Skr 2003/04:129 En svensk strategi för hållbar utveckling – ekonomisk, social och miljömässig.

Regionerna och regional utveckling

Skåne, Gotland och Kalmar län inledde den 1 juli 1997 försök med att ta lagstadgat ansvar för regionala utvecklingsfrågor. Den 1 januari 1999 anslöt sig Västra Götalandsregionen till försöksverksamheten.

Redan då och därefter har det politiska engagemanget för att från staten och länsstyrelserna ta över de regionala utvecklingsfrågorna varit starkt runt om i Sverige. Länsstyrelsernas ledande roll har ifrågasatts och uppfattningen att de folkvalda borde ta ansvaret för det egna länets utveckling har vunnit terräng. Från och med 2007 har 12 av landets län politiskt styrda samverkansorgan vars främsta uppgift är att främja en positiv regional utveckling.⁵

Skälen är flera till varför de regionala utvecklingsfrågornas organisatoriska hemvist blivit så aktuell. Internationaliseringen och Sveriges inträde i EU brukar nämnas. EU ser regionen som en ny modell för dynamisk och ekonomisk utveckling i en växande internationell konkurrens. Det finns också inhemska drivkrafter. En sådan som lyfts fram kan knytas till orden effektivitet och demokrati. Statens sektorisering och det stora antalet aktörer har försvårat när utvecklingsfrågor skall drivas. En ”regional röra” hade uppkommit, framhölls i en statlig utredning.⁶ Denna röra uppstår, säger utredaren, när ”alltför många huvudmän och alltför många myndigheter, förvaltningar och politiska församlingar skall samarbeta inom alltför skiftande geografiska områden där gränserna sällan sammanfaller och emellanåt skär varandra”. Många kunde således mot slutet av 1990-talet konstatera att det vuxit fram en alltmer komplex samverkan mellan olika politiska nivåer och mellan en mångfald av olika aktörer. De som drivit kravet på förändring har därför hävdat att regionalt utvecklingsarbete måste effektiviseras så att dubbelarbete och revirstrider undviks. Ett sammanhållet ansvar efterfrågas och tydligare demokratisk förankring eftersträvas.⁷

Ett demokratiskt styrt regionalt utvecklingsarbete möjliggjordes genom Regionberedningen, som 1995 föreslog att landstingen skulle ta ansvaret. Det resulterade i lagen (1996:1414) om försöksverksamhet med ändrad regional ansvarsfördelning. De ovan nämnda fyra länen kom att delta i försöksverksamheten med innebörd att det regionala utvecklingsansvaret flyttades från länsstyrelsens tjänstemän till en regional politisk församling, ett regionalt självstyrelseorgan.

Den parlamentariska Regionkommittén (PARK) föreslog 2000 förlängning, fördjupning och utvidgning av försöksverksamheten. Regeringens proposition 2001

⁵ Enligt uppgifter hämtade från SKL.

⁶ SOU 1992:63. Regionala roller – en perspektivstudie. Betänkande av Regionutredningen.

⁷ Tankegångarna utvecklas i bl.a. SKL 2005-05-03 Regionaliseringen och det politiska ledarskapet (Remission).

gick inte så långt. I stället fick kommuner och landsting i samtliga län möjlighet att fr.o.m. 2003-01-01 bilda samverkansorgan⁸ som också de fick ta över det regionala utvecklingsansvaret från länsstyrelsen, om än i begränsad omfattning i förhållande till den då pågående försöksverksamheten. Samtidigt blev de regionala självstyrelseorganen i Gotlands län och Kalmar län samverkansorgan enligt den nya lagen. Endast Skåne och Västra Götaland fick – efter riksdagsbeslut – fortsätta den mer omfattande försöksverksamheten. Den skall fortsätta till år 2010.

Ansvarskommittén tillsattes 2003 för att utreda det regionala utvecklingsuppdraget som en av flera frågor om ansvarsfördelningen i Sverige. Kommitténs slutbetänkande kom i februari 2007.⁹

⁸ SFS 2002:34 Lag om samverkansorgan i länen.

⁹ Ansvarskommittén hade uppdraget att se över strukturen och uppgiftsfördelningen inom samhällsorganisationen. Hur ansvaret för uppgifter med anknytning till regional utveckling skall fördelas mellan staten och den kommunala nivån ingick i uppdraget. Slutbetänkandet SOU 2007:10 "Hållbar samhällsorganisation med utvecklingskraft" lämnades i februari 2007.

Region Dalarnas tillkomst

Länsstrategirådet

Dalarnas Kommunförbund, Landstinget Dalarna, Länsstyrelsen Dalarna och Länsarbetsnämnden i Dalarna fastställde 1996 en gemensam länsstrategi som kallades ”Med förenade krafter mot år 2007”. Strategin handlade om Dalarnas framtida utveckling. För att stimulera och övervaka länsstrategins genomförande bildades ett länsstrategiråd med fast representation från högsta ledningsnivå i respektive organisation. Ett formaliserat och organiserat samarbete kring regionala utvecklingsfrågor hade inletts mellan staten, kommunerna och landstinget.

När länsstrategirådet sommaren 1999 diskuterade det regionala näringslivsarbetet i Dalarna konstaterade länsstrategirådet att ansvaret för regionala utvecklingsfrågor i länet behövde ses över och troligen förändras. Slutsatsen blev att i en hel del frågor ger länsstrategirådet inte den samverkande utvecklingskraft som behövs – och än mer kommer att behövas – ”för att få bättre fart på Dalarna”.¹⁰

Länsstrategirådets konstateranden föranledde landstingsstyrelsens ordförande att i augusti 1999 skriva ett brev till styrelsen för Dalarnas Kommunförbund.¹¹ I brevet föreslås att landstinget och kommunerna snarast tillsätter en gemensam parlamentarisk översyn kring bl.a. ansvar och organisation för de regionala utvecklingsfrågorna. I brevet slogs fast att översynen ”ska jobba med utgångspunkten att dessa frågor inom en nära framtid ska åligga ett i Dalarna väl förankrat och parlamentariskt utsett organ”.

Brevet ger också uttryck för en förväntan att den då sittande parlamentariska regionkommittén (PARK) i sitt slutbetänkande¹² skulle öppna för försöksverksamhet med regionala självstyrelseorgan i fler län än de då aktuella (Skåne län, Kalmar län, Gotlands län och Västra Götalands län).

Förslag om regionförbund växer fram

Det vid denna tid i Dalarna befintliga Samrådsorganet Landsting–Kommuner (SLAKO) tillsatte i slutet av 1999 åt en parlamentariskt sammansatt politisk styrgrupp¹³ med nio ledamöter från såväl kommuner (Kommunförbundet) som lands-

¹⁰ Landstinget Dalarna dnr 99/1318 skrivelse 1 ”Fördjupad samverkan i Dalarna mellan landstinget och kommunerna kring de regionala utvecklingsfrågorna”.

¹¹ Landstinget Dalarna dnr 99/1318.

¹² SOU 2000:85 ”Regionalt folkstyre och statlig förvaltning”.

¹³ Ibland benämns den parlamentariska styrgruppen istället ”den parlamentariska arbetsgruppen”.

tinget.¹⁴ Ordföranden kom från landstinget. Styrgruppen skulle arbeta med att utreda den kommunala nivån i Dalarna. Till utredningen knöts en tjänstemannagrupp från länsstrategirådet, Dalarnas kommunförbund och Landstinget Dalarna.

Efter knappt ett års arbete i styrgruppen var ett principiellt förslag till ny regional organisation klart. Det skickades i november 2000 till kommunstyrelserna och landstingsstyrelsen med anhållan om synpunkter.¹⁵

Med brevet fanns ett förslag till hur det regionala utvecklingsansvaret i Dalarna skulle organiseras.¹⁶ Inledningsvis slås fast att utgångspunkten är att bygga på erfarenheterna från den samorganisation som då fanns – Dala Ting¹⁷ och Länsstrategirådet. Ett obligatoriskt kommunalförbund med kommunerna och landstinget som medlemmar skulle bildas. Motiven för att inrätta en ny regional organisation angavs vara:

- stärka de demokratiska möjligheterna att påverka den regionala utvecklingen
- samordna idag (läs då) spridda regionala utvecklingsresurser
- skapa ökad klarhet om rollfördelningen och mandatet att genomföra utvecklingsinsatser.

Dala Ting var tänkt att utvecklas till ett regionfullmäktige som skulle väljas av kommunerna och landstinget. Detta organ skulle lägga fast en länsstrategi (Dalastrategi) samt övergripande program för regionala utvecklingsområden som regionfullmäktige ansåg att det finns behov av.

Regionfullmäktige skulle utse en regionstyrelse (dalastyrelse). Regionstyrelsen, som tänktes ersätta länsstrategirådet, skulle vara det styrande (verkställande) organet för regionala utvecklingsfrågor i länet. Ett utvecklingskontor föreslogs knytas till dalastyrelsen med personal och ekonomiska resurser hämtade från dem som överlämnade utvecklingsfrågor till den nya organisationen.

Styrgruppen framhöll också att det presenterade förslaget i stort byggde på den s.k. Kalmarmodellen, d.v.s. den pågående försöksverksamheten i Kalmar län.

Det nya regionala organet tänktes få i huvudsak nedanstående uppgifter, som hämtades från Länsstyrelsen Dalarna, Landstinget Dalarna och Dalarnas kommunförbund:

- Regionala utvecklingsfrågor sammantaget (länsstrategi, regionala tillväxtavtal, fördelning av regionalpolitiska medel)
- Kommunikations- och transportfrågor

¹⁴ Landstinget Dalarna dnr 99/13 18 skrivelse 2 ”Anhållan om synpunkter på ett första förslag till ny regional organisation”.

¹⁵ Landstinget Dalarna dnr 99/1319 skrivelse 2.

¹⁶ 2000-11-15 ”Det Regionala Utvecklingsansvaret i Dalarna”.

¹⁷ Dalatinget anordnades årligen av länsstrategirådet och var ett ”stormöte” med deltagande från offentliga och privata myndigheter och organisationer för att avhandla aktuella ämnen med relevans för den regionala utvecklingen.

- Näringsliv/sysselsättning
- Fysisk infrastruktur
- Högre utbildning
- FoU (den del som rör regional utveckling)
- IT
- Internationella frågor/EU
- Kultur (som regional utvecklingskraft)
- Miljö (initiativ och utvecklingsprojekt)
- Turism
- Jämställdhet

I förslaget sägs också att i uppdraget finns inte myndighetsutövning inom miljöområdet, grundskole- och gymnasieutbildning och inte heller drift av kulturinstitutioner. ”Länsstyrelsen Dalarna blir kvar som en mer renodlad statlig myndighetsorganisation. Landstinget Dalarna blir kvar med fokus på sjukvård och drift av kulturinstitutioner. Dalarnas kommunförbund går till vissa delar upp i dalastyrelsen men finns kvar som intresse- och samarbetsorganisation för kommunspecifika frågor.”

Enligt planerna skulle under mars månad 2001 en ansökan inges till regeringen med anhållan om att under 2002, dock senast vid årsskiftet 2002/2003, få starta försöksverksamhet huvudsakligen i enlighet med de principer som gällt för försöksverksamheten i Kalmar län.

Samtliga kommuner och landstinget tillstyrkte förslaget.

I ett gemensamt särskilt yttrande¹⁸ i landstingsstyrelsen anför folkpartiet, vänsterpartiet och centerpartiet bl.a. att de tre partierna föredrar i första hand direktval till ett nytt självstyrelseorgan – ett regionfullmäktige. De ansluter sig emellertid till kompromissen som innebär ett indirekt valt regionförbund och avslutar med att långsiktigt ligger kravet om direktval fast. ”Skall vi lyckas vända utvecklingen i vårt län till inflyttning och expansion krävs största möjliga politiska anslutning om vägvalet för var det regionala utvecklingsansvaret ska ligga. Här blir det också viktigt att kommunerna och landstinget kan uppträda som en samlad part.”

Vid samma tillfälle reserverade sig den moderata landstingsgruppen mot förslaget och framhöll bl.a. att i Sverige behövs endast två politiska nivåer. En utvärdering av pågående försök kring det regionala självstyret borde, enligt reservanterna, avvaktas innan nya försök kommer till stånd.

I maj 2001 sänder den parlamentariska styrgruppen ett brev till samtliga kommunfullmäktige och landstingsfullmäktige med ett förslag till ansökan om försöksverksamhet i Dalarna.¹⁹

¹⁸ Landstingsstyrelsen § 154 år 2000.

¹⁹ Landstinget Dalarna dnr 99/1318 skrivelse 6 ”Ansökan om försöksverksamhet med regionalt självstyrelseorgan i Dalarna”.

Förslaget är nu att Dalarna ska ansöka om att bli försökslän i enlighet med PARK:s förslag i betänkandet SOU 2000:85. De uppgifter som Regionförbundet skall ha hand om preciseras nu till att

- besluta om strategi för länets långsiktiga utveckling enligt förordningen om regionalt utvecklingsarbete (det regionala utvecklingsansvaret) och inom ramen för det ansvara för den successiva utvecklingen av tillväxtavtalet som regionalpolitisk arbetsform
- besluta om länstrafikplaner
- besluta om fördelning av statsbidrag till länets kulturinstitutioner
- besluta om användningen av regionalpolitiska och andra utvecklingsmedel som övertas från länsstyrelsen
- med stöd av det regionala utvecklingsansvaret agera som regionens företrädare inom uppgiftsområdet.

Därefter kommer följande intressanta förtydligande och konstateranden. Förbundet ska vidare, på grundval av medlemmarnas ställningstaganden

- ansvara för regional kulturverksamhet samt fördela regionala kulturanslag
- verka för att eftergymnasial utbildning samt forskning och utveckling samordnas och anpassas till regionens behov
- ansvara för regionala näringspolitiska utvecklingsinsatser och samordna dessa insatser med användningen av regionalpolitiska utvecklingsmedel
- ansvara för omvärldsbevakning, internationell verksamhet, marknadsföring och information inom förbundets områden
- ansvara för drift och utveckling av den regionala turistverksamheten med inriktning mot ett ökat engagemang inom näringslivet och den ideella sektorn
- ansvara för regional samordning och utveckling av miljöfrågor, arbetsmarknads-, jämställdhets- och kommunikationsfrågor inom förbundets uppgiftsområde
- verka för att det lokala partnerskapet och den ideella sektorn tas till vara och involveras i det regionala utvecklingsarbetet samt att organisationer i Dalarnas län som arbetar med regionala utvecklingsuppgifter samordnar sina verksamheter
- ansvara för andra tillkommande regionala uppgifter från staten eller som medlemmarna väljer att tillföra förbundet.

”Vi är övertygade om att det regionala utvecklingsansvaret, vilket vi vill föra till det regionala självstyrelseorganet, måste inkludera beslutsrätt över länsstyrelsens nuvarande länsutvecklingsanslag. --- Ett regionalt utvecklingsansvar där inte rätten att hantera dessa, tillsammans med de som överförs från landsting och kommunförbund, blir tämligen ointressant och skulle snarare ytterligare splittra insatserna och den regionala utvecklingskraften.”

Förslaget till ansökan innehöll ett förbundsfullmäktige med 81 ledamöter med lika många ersättare. Landstinget skulle välja 31 ledamöter och ersättare. Kommunerna skulle välja 49 ledamöter och lika många ersättare. Varje kommun skulle tilldelas 2 ledamöter med ersättare. Övriga 19 ledamöter och ersättare skulle fördelas efter befolkningstal.

Förslaget att ansöka om försöksverksamhet med regionalt självstyrelseorgan uppnådde inte den totala enighet i kommunkollektivet som krävdes. Kommunfullmäktige i Mora gick emot.²⁰ Ingen ansökan i frågan lämnades till regeringen.

Den parlamentariska styrgruppen konstaterade att enighet inte hade uppnåtts och beslutade att avvakta regeringens regionalpolitiska proposition.

Lag om samverkansorgan öppnar nya möjligheter

Vid styrgruppens sammanträde 2001-10-22 diskuterades regeringens proposition 2001/02:7 ”Regional samverkan och statlig länsförvaltning”. Styrgruppen beslöt att utreda hur ett kommunalförbund skulle kunna se ut samt att planera för nya diskussioner med kommunerna.²¹

Riksdagen fattade den 17 januari 2002 beslut med anledning av propositionen. Resultatet blev lagen om samverkansorgan i länen.²² Lagen lämnar inte utrymme för så omfattande övertagande av regionala utvecklingsfrågor som den parlamentariska styrgruppen dittills tänkt sig.

Med samverkansorgan avses i lagen en kommunal beslutande församling inom ett län med särskild uppgift att svara för regionala utvecklingsfrågor i länet. Ett kommunalförbund som har samtliga kommuner i länet som medlemmar och där även landstinget kan ingå är ett möjligt samverkansorgan. I lagens 3 § regleras uppgifterna för ett samverkansorgan:

1. utarbeta program för länets utveckling som kommuner och landsting avser att genomföra med andra parter,
2. samordna utvecklingsinsatser i länet för genomförande av programmet,
3. besluta om användningen av vissa statliga medel för regional utveckling enligt vad som närmare föreskrivs av regeringen,
4. besluta om prioritering bland åtgärder avseende infrastruktur m.m. vid upprättande av länsplaner för regional infrastruktur,
5. ta emot och bereda ansökningar om bidrag från EG:s strukturfonder avseende mål 1 och mål 2,
6. följa upp åtgärder och effekter av utvecklingsarbetet i länet,
7. lämna en årlig redovisning avseende åtgärder och effekter till regeringen.

²⁰ § 52 2001-07-03 i den parlamentariska styrgruppens protokoll.

²¹ § 55 2001-10-22 i den parlamentariska styrgruppens protokoll.

²² SFS 2002:34 ”Lag om samverkansorgan i länen”.

Arbetet i den parlamentariska styrgruppen fortsatte utifrån de nya förutsättningarna, och vid gruppens möte 2001-12-12 skulle samtliga partier lämna besked om hur de såg på att bilda ett kommunalförbund med kommunerna och landstinget som medlemmar. Kommunalförbundet skulle initialt endast ägna sig åt regional utvecklingsverksamhet. Socialdemokraterna, Folkpartiet liberalerna, Centerpartiet, Miljöpartiet och Vänsterpartiet var samtliga positiva till förslaget att bilda ett kommunalförbund och att stegvis öka det regionala inflytandet.

Moderata samlingspartiet stödde också förslaget men menade att det enbart skulle omfatta länets kommuner och inte landstinget. Kristdemokraterna sa nej till förslaget.²³

2002-03-06 antog den parlamentariska styrgruppen det förslag som presenterades om bildande av ett samverkansorgan (kommunalförbund) för regionala utvecklingsfrågor i länet. Förslaget skickades till kommunerna och landstinget för ställningstagande till den framtagna förbundsordningen och för att utse ledamöter.^{24 25}

I förslaget²⁶ sägs att kommunalförbundets verksamhet föreslås utvecklas stegvis där steg ett och två nu var aktuella. Det första steget skulle tas under 2002 genom att överta de utvecklingsfrågor för vilka länets kommuner och landsting redan gått samman i olika gemensamma konstellationer (europafrågor, turismfrågor, gemensamma länsstrategifrågor inom ramen för länsstrategirådet samt att vara den stödjande organisationen runt ägarrådet för kollektivtrafik). Det framhölls också att samverkansorganet inom stadgarna och ekonomiska resurser kan ta egna initiativ och ta över ansvar för verksamheter som kunde bli ”hemlösa”.

Från den 1 januari 2003 föreslogs (efter anmälan till regeringen om intresse att överta uppgifter från länsstyrelsen) att ansvaret för arbetet med regionala tillväxtprogrammet fördes till samverkansorganet. Det samma föreslogs för länstrafikplaneringen och sekretariaten för de geografiska målområdena²⁷. Överförandet skulle också omfatta vissa projektmedel från länsstyrelsen.

Den parlamentariska utredningsgruppen såg som kommande steg – efter utredning – ett överförande av de regionala utvecklingsfrågor som då hanterades inom landsting och kommunförbund som lämpligt. ”För landstingets del ingår också inom de regionala utvecklingsfrågorna hel- eller delägande av ett antal verksamheter vars tillhörighet och framtid samtidigt måste klargöras vid ett överförande av landstingets regionala utvecklingsarbete”, påpekades också.

Direktionsmodellen föreslogs för samverkansorganet. ”När ytterligare steg med utökat verksamhetsansvar för samverkansorganet blir aktuell skall samtidigt prövas

²³ § 60 2001-12-17 i den parlamentariska styrgruppens protokoll.

²⁴ § 71 2002-03-06 i den parlamentariska styrgruppens protokoll.

²⁵ Landstinget Dalarna dnr 02/0550 skrivelse 1 ”Bildandet av samverkansorgan för regionala utvecklingsfrågor i Dalarna.

²⁶ 2002-03-06 ”Förslag om bildande av samverkansorgan (kommunalförbund) för regionala utvecklingsfrågor i Dalarna.

²⁷ Kom av olika skäl att försenas ett år.

om direktionsmodellen ska ersättas av en organisation med fullmäktige/styrelse vilket enligt den parlamentariska arbetsgruppen vore önskvärt.”

Direktionen skulle bestå av 25 ledamöter (under 2002 utökat till 26) med lika många ersättare. Varje kommun skulle ha en ledamot och en ersättare och landstinget 10 ledamöter med lika många ersättare (2002 11 ledamöter och 11 ersättare). Landstingets mandat skall fördelas så att alla landstingspartier blir företrädde i direktionen och att fördelningen så långt möjligt följer styrkeförhållandena i landstinget.²⁸

Den parlamentariska arbetsgruppen framhöll att såväl det tidigare (2001) som det vid denna tidpunkt aktuella förslaget syftar till att uppnå en kraftsamling och effektivisering av det regionala utvecklingsarbetet Dalarna. Samverkansorganet skulle också ge frågorna fördjupad förankring och legitimitet såväl lokalt som regionalt i Dalarna.

Under våren 2002 beslöt samtliga fullmäktigeförsamlingar att i enlighet med förslaget bilda Kommunalförbundet för regional utveckling i Dalarna²⁹. Förbundsordningen antogs och ledamöter i förbundets direktion utsågs. Verksamheten startade 2002-07-01. Ett halvår senare, 2003-01-01, blev Region Dalarna samverkansorgan enligt lagen (2002:34) om samverkansorgan i länen.

Region Dalarnas konstruktion i jämförelse med andra samverkansorgan

Region Dalarna blev till slut ett direktionsförbund, d.v.s. ett kommunalförbund utan förbundsfullmäktige. I utredningsmaterialet öppnas för att senare pröva om ett fullmäktige skall införas. Den valda förtroendemannaorganisationen med 25 ordinarie ledamöter skiljer sig radikalt från det tidigare förslaget med ett fullmäktige med 81 ledamöter och en förbundsstyrelse med 49 ledamöter.

Varje kommun är likvärdigt representerad i direktionen. Med för närvarande ett undantag (Älvdalens kommun) är det alltid kommunstyrelsens ordförande som innehar posten som ordinarie ledamot. ”Praxis” har blivit att oppositionen i kommunen har platsen som ersättare i direktionen. Älvdalens ordinarie plats i direktionen innehas under innevarande mandatperiod inte av KS-ordföranden (s) utan av kommunstyrelsens vice ordförande (fp). Ersättarplatsen i Region Dalarnas direktion har – för Älvdalens del – kommunstyrelsens ordförande. Landstingets mandat besätts nästan uteslutande av landstingets ledande politiker. Resultatet har blivit att de ordinarie platserna i direktionen ger plats för de absolut viktigaste lokala och regionala förtroendevalda i länet men inga andra.

²⁸ Landstinget Dalarna dnr 02/0550 skrivelse 1 ”Bildande av samverkansorgan för regionala utvecklingsfrågor i Dalarna.

²⁹ Senare namnändrat till Region Dalarna.

Styrkeförhållandet mellan de traditionella blocken är relativt jämt i direktionen. Det förhållandet i kombination med ersättarsystemets tillämpning gör att majoriteten i direktionen snabbt både kan skifta eller förstärkas beroende på vilka och hur många ersättare som tjänstgör.

Dagens 12 samverkansorgan varierar till sin konstruktion. Några har förbundsfullmäktige och förbundsstyrelse,³⁰ andra enbart direktion.³¹ Sättet att fördela platserna varierar och normalt representeras kommunerna i de förtroendevalda församlingarna efter kommunstorlek.

³⁰ Regionförbundet i Uppsala län har ett förbundsfullmäktige med 61 ledamöter och lika många ersättare samt en förbundsstyrelse med 13 ledamöter och 5 ersättare. Landstinget utser 20 ordinarie och 20 ersättare i förbundsfullmäktige (www.region uppsala.se). Region Halland har regionfullmäktige med 57 ledamöter och 57 ersättare. Landstinget utser 19. Fördelningen mellan de sex kommunerna grundas på antalet röstberättigade i respektive kommun. Regionstyrelsen består av 11 ledamöter och 7 ersättare (www.region halland.se).

³¹ Regionförbundet i Kalmar län har en förbundsdirektion med 33 ledamöter och lika många ersättare. Landstinget utser 11 ordinarie och lika många ersättare. Kommunerna representeras efter sin storlek, och antalet ordinarie i förbundsdirektionen varierar mellan 1 och 5 ledamöter. Samtliga ordinarie har partikamrat eller ”blockkamrat” som ersättare – alltså inte den princip som tillämpas i Dalarna där oppositionen i kommunerna har ersättarplatserna med ett undantag (www.kalmar.regionforbund.se). Regionförbundet i Jönköpings län har en direktion med 33 ledamöter med lika många ersättare. Landstinget utser 11 ordinarie och lika många ersättare. Platserna fördelas efter senaste utfallet i landstingsvalet (www.regionjonkoping.se).

Region Dalarnas uppdrag och varför det utförs

Lagen och förbundsordningen bestämmer verksamheten

Den av direktionen fastställda verksamhetsplanen³² beskriver under rubriken ”Verksamhetsidé” varför Region Dalarna finns. Där sägs att Region Dalarna skall

- samordna och effektivisera det regionala utvecklingsarbetet
- stärka de demokratiska möjligheterna att påverka den regionala utvecklingen
- vara en mötesplats för kreativa och framtidsytande samtal och initiativ för Dalarnas utveckling
- verka för att skapa klarhet om rollfördelning och mandat att genomföra utvecklingsinsatser
- ansvara för intressebevakning och service till primärkommunerna.

Stycket avslutas med att Region Dalarna skall spela roll för Dalarnas utveckling.

Vilka uppdrag Region Dalarna har preciseras i lagen om samverkansorgan i länen – den s.k. ”KSO-lagen” – och förbundsordningen.³³ I lagens 3 § anges ett samverkansorgans uppgifter:

1. utarbeta program för länets utveckling som kommuner och landsting avser att genomföra i samarbete med andra parter,
2. samordna utvecklingsinsatser i länet för genomförande av programmet,
3. besluta om användningen av vissa statliga medel för regional utveckling enligt vad som närmare föreskrivs av regeringen,
4. besluta om prioritering bland åtgärder avseende infrastruktur m.m. vid upprättande av länsplaner för regional infrastruktur,
5. ta emot och bereda ansökningar om bidrag från EG:s strukturfonder avseende mål 1 och mål 2³⁴,
6. följa upp åtgärder och effekter av utvecklingen i länet,
7. lämna en årlig redovisning avseende åtgärder och effekter till regeringen.

§ 2 i förbundsordningen säger att Kommunalförbundets uppgifter är att:

1. utarbeta program för länets utveckling som medlemmarna avser att genomföra i samarbete med andra parter,

³² Verksamhetsplan 2007-2010.

³³ Förbundsordning för Region Dalarna (Reviderad 2006-02-08).

³⁴ När nuvarande programperiod är avslutat skall arbetet med strukturfonderna för Dalarnas del flyttas till en statlig myndighet med kontor i Gävle.

2. samordna utvecklingsinsatser i länet för genomförandet av programmet,
3. utarbeta tillväxtprogram,
4. besluta om användningen av vissa statliga medel för regional utveckling
5. besluta om prioritering bland åtgärder avseende infrastruktur m.m. vid upprättande av länsplaner för regional infrastruktur,
6. ta emot och bereda ansökningar om bidrag från EG:s strukturfonder avseende mål 1 och mål 2,
7. följa upp åtgärder och effekter av utvecklingsarbetet i länet,
8. lämna en årlig redovisning avseende åtgärder och effekter till regeringen.

Så långt speglar förbundsordningen ”KSO-lagen”. Förbundet skall vidare på grundval av medlemmarnas ställningstaganden:

9. ansvara för den regionala turistverksamheten,
10. handlägga frågor rörande Europasamarbetet,
11. samordna och utveckla ägarrollen för länets kollektivtrafik,
12. ansvara för andra tillkommande regionala uppgifter från staten eller som medlemmarna väljer att tillföra förbundet
13. utgöra ett samverkans- och intresseorgan för länets kommuner i primärkommunala frågor av gemensamt intresse.

En ganska självklar konklusion blir att uppgifterna enligt lagen om samverkansorgan i länen är basen för Region Dalarnas uppdrag och att det i den delen till stor del är fråga om övertagande av statliga uppgifter. Region Dalarnas agenda kan därför sägas vara bestämd från tre håll; uppifrån d.v.s. från staten, underifrån genom medlemsinitiativ och dessutom av Region Dalarna själv.

Två saker är påfallande när det gäller Region Dalarnas verksamhetsutveckling. Den ena är den påtagliga stegvisa utveckling som skett från starten 2002-07-01. Den andra är den i förhållande till flera andra samverkansorgan begränsade tillämpning som punkten 12 ovan, åtminstone initialt, kom att få.

Stegvis utveckling

Kommunalförbundet startade med en anställd 2002 och budgeten låg då på 600 000 kronor. År 2006 var antalet anställda inklusive projektanställda 48 och budgeten uppgick till 34,4 miljoner kronor. För 2007 är motsvarande siffror 50 anställda och budgeten omfattar 37,4 miljoner kronor. Från starten till och med 2007 har medlemsavgifterna ökat från 7,2 miljoner kronor till 18,0 miljoner kronor.³⁵

Enligt de premisser som gällde när medlemmarna bildade Region Dalarna skulle Region Dalarna stegvis få utveckla sina ansvars- och verksamhetsområden. Först

³⁵ Enligt internt material angående ”Översyn av Region Dalarnas verksamhet och organisation” daterat 2007-03-06.

skulle av kommuner och landsting gemensamt ”ägda” och gemensamt finansierade verksamheter tas om hand. Så blev det också när ansvaret för länsstrategirådet, Europakontor Dalarna, turismfrågor och ägarfrågor för kollektivtrafik fördes över vid halvårsskiftet 2002.

Nästa steg togs 2003–2004 när Region Dalarna blev samverkansorgan och fick ansvar för ”av staten överlåtna” frågor som de regleras i ”KSO-lagen” inklusive sekretariatet för mål 1 och mål 2 samt regionala utvecklingsfrågor från landstinget.

När Region Dalarna växte fram och bildades var avsikten att Dalarnas kommunförbund skulle vara kvar parallellt med Region Dalarna. Därmed bibehölls en klar bodelning mellan de båda organisationerna och deras olika uppdrag.³⁶ Snart uppstod oklarhet om rollfördelningen mellan Region Dalarna och Dalarnas kommunförbund, alltfler menade också att det inte var kostnadseffektivt att ha två regionala medlemsorganisationer samtidigt som Region Dalarnas konstruktion ansågs vara bättre än Dalarnas kommunförbunds för att nå bra resultat i arbetet.³⁷

Region Dalarnas uppdrag vidgades väsentligt i och med övertagandet 2006 av Dalarnas kommunförbunds uppgifter och kom från den tidpunkten att inte bara omfatta regional utveckling utan också intressebevakning och service till kommunerna.

Den verksamhetsutveckling som skett i Region Dalarna sedan starten kan spåras tillbaka åtminstone till maj månad 2001 när den parlamentariska styrgruppen i sitt brev till fullmäktigeförsamlingarna presenterade vilka uppgifter det planerade regionförbundet skulle ha.³⁸

Driftfrågor inget för Region Dalarna?

Några samverkansorgan arbetar över ett brett fält med en stor mängd frågor som ofta har karaktären av etablerad verksamhet, präglad av drift och förvaltning. Det kan gälla ansvar för folkhögskolor och naturbruksgymnasier, kulturinstitutioner och fördelning av kulturmedel, länskonsulenter inom olika kulturgrenar, filmverksamhet, arkivfrågor, vara huvudmän för olika stiftelser, ansvara för regions/länsbibliotek m.m. Detta gör att det till antalet anställda största samverkansorganet uppger sig ha ca 315 anställda år 2007. Omslutningen uppgår till 300 miljoner kronor per år.³⁹

Den vägen tog inte Region Dalarna även om under årens lopp uppgifter kommit till. Redan av det förslag som den parlamentariska styrgruppen presenterade i november 2000 kan man utläsa att driftfrågor inte skulle föras till regionförbundet. Det är först i och med övertagande av uppgifter från Dalarnas kommunförbund

³⁶ § 79 2002-04-09 i den parlamentariska styrgruppens protokoll.

³⁷ Denna uppfattning har kommit till uttryck i samtalen med flera företrädare för kommunerna.

³⁸ Landstinget Dalarna dnr 99/1318 skrivelse 6 ”Ansökan om försöksverksamhet med regionalt självstyrelseorgan i Dalarna”.

³⁹ Region Värmland uppger detta på sin hemsida (www.regionvarmland.se).

som driftfrågor, om än smärre, kommit till (AV-media och elevintagningen till gymnasieskolor). I den parlamentariska styrgruppens förslag 2000 framhölls i denna fråga att Dalarnas kommunförbund till vissa delar går upp i dalastyrelsen men finns kvar som intresse- och samarbetsorganisation för kommunspecifika frågor.

Det finns också samverkansorgan som inte tagit över kommunförbundsrollen. Ett sådant är Region Blekinge. I Blekinge har kommunförbundet upphört.⁴⁰

⁴⁰ www.regionblekinge.se.

Medlemmarna och Region Dalarnas uppdrag

Resumé

Det råder betydande samsyn bland medlemmarna om att Region Dalarna har ett övergripande ansvar för det regionala utvecklingsarbetet – ett uppdrag och ett ansvar som givits i lag och av medlemmarna. Medlemmarnas syn på uppdraget kan sammanfattas i följande tre punkter:

- 1 Regional utveckling – utveckling av Dalarna
- 2 Service, samordning och intressebevakning åt (primär)kommunerna i kommunala frågor ("kommunförbundsrollen")
- 3 Ägarråd och ägarorganisation.

Flera medlemsrepresentanter inbegriper i princip alla aktiviteter som Region Dalarna är involverat i utom "kommunförbundsrollen" i begreppet regional utveckling.

Det råder också stor samstämmighet om att framgång i arbetet kräver samförstånd (konsensus) mellan medlemmarna, samverkan med andra (offentliga, privata och ideella organisationer).

Resursmobilisering och -koncentration på viktiga frågor samt tillgång till erforderlig och rätt kompetens är enligt medlemmarna värt att sträva efter.

Analys av Region Dalarnas uppdrag

Uppdraget beskrivet på annat sätt

En något annorlunda formulering av uppdraget än som det beskrivs i förbundsordningen växer fram i samtalen med medlemmarna. Den ligger väl i linje med den utveckling som skett sedan den egentliga starten 2003 och kommer också till uttryck i Region Dalarnas verksamhetsplaner. Region Dalarnas uppdrag kan då formuleras på följande sätt:

- 1 Med Region Dalarna har skapats en (stark) demokratiskt förankrad regional samarbetsorganisation och självständig aktör som skall erbjuda intressanta samarbetsarenor för fler aktörer än de offentliga i länet
- 2 Genom att generera och samla resurser och beslutskraft (ökad slagkraft) och sträva efter ett arbetssätt som bygger på konsensus (undviker politiska strider i för regionen viktiga frågor) och med tydliga roller mellan olika regionala aktörer skall Region Dalarna – i en ledande roll – skapa bättre förutsättningar (vara möjliggörare) för medlemmarna att dels genomföra sina (välfärds)-

åtaganden (positiv kommunal utveckling) och dels bidra till regional utveckling.

Det sker i fullt medvetande om att

- 3 Staten har fortfarande en viktig roll att spela men Region Dalarna behövs för demokratiskt inflytande och ett effektivt helhetsgrepp över det som anses vara viktiga frågor för regionens utveckling och som av olika skäl inte kan utföras av den enskilda medlemmen.

Region Dalarna och företräderskapet

Enligt förbundsordningens § 1 är Region Dalarnas ändamål att vara ett samverkansorgan för kommunerna och landstinget i Dalarnas län för att tillvarata länets möjligheter och främja dess utveckling. I detta ändamål ingår att företräda länets kommuner och landsting.

I samtal med medlemsrepresentanterna om förväntningar på Region Dalarna och Region Dalarnas uppdrag framträder också tydligt att Region Dalarna förväntas företräda det regionala intresset. Det är ett uppdrag som innehåller två väsentliga och skilda dimensioner. Den ena gäller frågor/situationer som Region Dalarna har formell kompetens eller makt över. Den andra avser frågor/situationer som Region Dalarna inte har formell kompetens eller makt över men ”vill påverka”.

Idag har Region Dalarna sådan makt över bl.a. delar av det statliga anslaget för Allmänna regionalpolitiska åtgärder (även om regeringen i regleringsbrev villkorar användningen). Region Dalarna kan också fastställa LTP, RUP och RTP om än med beaktande av villkor som staten fastställt. Region Dalarna har i dessa fall makt, eller snarare kompetens, baserad på lag. Region Dalarna har också tilldelats formell makt av medlemmarna. Den makten är definierad i förbundsordningen.⁴¹

I andra frågor förväntas Region Dalarna inta rollen som företrädare och påverka andras agerande.⁴² Det kan gälla att gentemot den nationella nivån eller mot centralmaktens organ hävda regionens intressen. Symboliskt uppfattas det som viktigt att Region Dalarna tar över den rollen från länsstyrelsen och landshövdingen. Ett exempel är mobilisering och kanske ännu tydligare fördelning av resurser av olika slag till regionen. Ett annat och annorlunda exempel – och som i huvudsak är bestämt av direktionen – är Region Dalarnas ambition att få genomslag för Dalastrate-

⁴¹ Ett särskilt förhållande är att makten eller kompetensen till samverkansorganen egentligen enbart är delegerad till dem och samverkansorganens har rätt att handha sina uppgifter endast så länge som det tolereras av den som delegerat. Lagen och eller förbundsordningen kan upphävas eller ändras. Medlemmar kan lämna samverkansorganet. Se Badersten, Björn, 2002. ”Mellan värden och praxis – Det regionala företräderskapet i demokratiteoretisk belysning”, Statsvetenskapliga institutionen, Lunds universitet.

⁴² Unge, Frida, 2002. ”Östsams framtida utvecklingsmöjligheter” Ekonomiska institutionen Linköpings universitet I denna magisteruppsats sammanfattas teori- och begreppsdiskussionerna om regionalisering och förutsättningar för regionalt agerande och beslutsfattande.

gin som kommunernas underlag för deras verksamhetsplanering och grund för länsstyrelsens arbete med samordning av statliga myndigheter. I dessa fall är det fråga om att få saker och ting att hända, engagera andra aktörer att verka åt samma håll som Region Dalarna utan direkt stöd av lag eller möjlighet till styrande direktiv.

Det är således alldeles uppenbart att Region Dalarnas arbete och förväntningarna på Region Dalarnas agerande inte alltid förutsätts bygga på ändrade ansvarsgränser mellan aktörerna utan på att Region Dalarna tar för sig och axlar ett (politiskt) regionalt ledarskap. Den synen lyfts också fram i Dalastrategin.⁴³ Hur det ska gå till uttrycks tydligt i Dalastrategin. Där sägs bl.a. följande: ”Region Dalarna har genom sina regionala program ett direkt ansvar i genomförandet av Dalastrategin. Region Dalarna skall därutöver inspirera, följa och koordinera det övergripande arbetet med Dalastrategin. Region Dalarna åtar sig därför också att genom intressentdialoger, samordning och informationsspridning hålla arbetet med och samtalet om Dalastrategin levande.” Hur det i praktiken ska gå till finns det många synpunkter på.

Samspel önskvärt men kan ske på olika sätt

Medlemmarna är införstådda med och tror att samspel, samverkan och samordning med andra är till gagn för länets utveckling. Den tanken omfattar de flesta. En skiljelinje mellan medlemmarna kan noteras. Det gäller synen på partnerskap, i varje fall när det blir fråga om att i de politiska organen (beredningarna) öppna för partnerskap. Kritikerna menar att partnerskap medför risk för oklart ansvar, uppluckring av den kommunala förankringen och risk för korporativa inslag. I stället bör man satsa på regelbundna överläggningar med de aktuella parterna/aktörerna.

En konklusion kring samspelsfrågorna med andra aktörer – i första hand de regionala – är att det finns behov av, intresse och utrymme för att finna olika former för hur samspelet ska gestaltas och utvecklas. Formerna och villkoren bestäms av vilken betydelse man vill ge kravet på samordning, möjligheterna till nätverksbyggande, integration av olika intressen, kommunikation, förankring, inflytande och delaktighet. Vald form beror också på inställningen till och viljan att förhandla och arbeta med avtal mellan aktörerna.

Innan samspelsformerna bestäms bör man tänka igenom ett par saker. Först bör man ställa sig frågan vilka resurser det är som ska mobiliseras och för vad, och vilka som ställs utanför planerat samspel. Det finns säkert skäl att också beakta, att åtminstone de privata aktörerna lever efter delvis andra spelregler och med annan besluts- och relationslogik än den offentliga sektorn.

⁴³ 2006 ”Dalastrategin – Med förenade krafter mot 2016” Region Dalarna.

Samordnat agerande mot ett gemensamt mål kan försvåras om parterna som skall samverka har olika problemuppfattning. Det är rimligt att utgå från att Region Dalarna vid intressekonflikter tar på sig rollen som konfliktlösare eller mäklare.⁴⁴

En slutsats förefaller klar. Framgång för Region Dalarna kräver, och det menar också de flesta, ett gott samspel mellan Region Dalarna och dess medlemmar liksom med andra regionala aktörer. Partsförhållanden grundade på olika intressen ska undvikas. *”När part resonerar som part då bildas också en motpart”*.

Det går inte att efterlikna befintliga eller andra organisationer när det gäller att forma Region Dalarnas arbetsätt och arbetsformer. Region Dalarna måste finna sin egen stil, sitt eget sätt utifrån gällande förutsättningar. Region Dalarna ska vara ett utvecklingsorgan och åstadkomma resultat. För det krävs flexibel organisation.

Dubbla roller

De förtroendevalda i Region Dalarnas representerar medlemmarna (delarna) samtidigt som de när de sätter sig i direktionen förväntas företräda Region Dalarna (helheten). Den senare rollen ger dem det formella mandatet att leda arbetet med regional utveckling. Denna ”dubbelroll” gör också att direktionsmedlemmarna (och andra) utgår från två helt olika perspektiv när Region Dalarnas uppdrag beskrivs. Några hävdar att Region Dalarna skall driva medlemmarnas intressen, andra att Region Dalarna skall driva regionens intressen. Är det inte samma sak? Det behöver det nödvändigtvis inte vara. I det förra fallet låter man summan av delarna bli helheten. Det andra betraktelsesättet innebär att man utgår från helheten (vad vill vi i Region Dalarna) och låter helheten bestämma delarna (medlemmarnas agerande).

En pragmatisk slutsats blir följande. Region Dalarnas direktionsmedlemmar måste förena effektivt beslutsfattande för regionens utveckling med att vara lyhörda representanter för medlemmarna.

Region Dalarna aktör i en flernivådemokrati

Alldeles givet är att Region Dalarna verkar i en alltmer mångfacetterad och föränderlig omgivning. Förutom de givna EU-, nationella (med regionala utlöpare) och kommunnivåerna finns ett kontinuerligt växande antal olika och asymmetriska samverkanskonstellationer. De växer fram för olika ändamål, och beroende på fråga kan en kommun ingå i flera sådana konstellationer med olika samarbetspartner. I detta sammanhang skall en regional samarbetsnivå med samtliga kommuner och landstinget som medlemmar verka. Sammantaget har aktörerna blivit fler. Konklusionen från samtalen blir att de regionala och delregionala utvecklingsfrågorna i vid mening idag (fortfarande) är fördelade på många aktörer med ibland olika ambitioner och intressen. Även om det inte råder någon påtaglig konkurrenssituation mellan Region

⁴⁴ Också frågor om nätverksbyggande och samordningsproblematik berörs i Unge, Frida 2002. ”Östsams framtida utvecklingsmöjligheter” Ekonomiska institutionen Linköpings universitet.

Dalarna och de nya kommunala samverkansbildningarna förefaller det råda viss osäkerhet om Region Dalarnas förhållningssätt till några av dem.

Det råder stor enighet om att tillträde till de olika politiska sfärerna på i första hand nationell men också på europeisk nivå är av stor betydelse för Dalarna och därför måste säkras.

Det regionala ledarskapet

I Dalastrategin framhålls under rubriken "Det samspelta Dalarna" det regionala ledarskapets betydelse för Dalarnas utveckling. Påfallande många medlemsföreträdare betonar också detta och efterlyser ett ledarskap som är grundat på lyssnande och lyhörddhet, inriktat på allas inflytande och delaktighet för att på så sätt stimulera den regionala sammanhållningen i vilket man inkluderar fler aktörer än medlemmarna. Det räcker inte, menar dessa, att enbart grunda ledarskapet på ett omfattande och brett kontaktnät.

Därutöver går förväntningarna på det regionala ledarskapet ut på att, i en situation där den s.k. regionala röran fortfarande är en realitet och osäkerhet råder om rollerna, ta initiativ och agera, skaffa kunskapsövertag och bygga allianser som verkar för det man vill uppnå.

Medlemmarnas upplevda nytta av verksamheten

Resumé

Så gott som samtliga medlemsföreträdare anger det faktum att Region Dalarna bildats och givits den konstruktion som nu gäller, med länets tyngsta kommunpolitiker i direktionen samt att alla kommuner är representerade på samma likvärdiga sätt oberoende av storlek och den kraftsamling man menar att detta innebär, som Region Dalarnas främsta styrka. Region Dalarna kan fokusera på regional utveckling på annat sätt än medlemmarna var och en. Ingen har angivit att den rollen tidigare bars upp av dåvarande Dalarnas kommunförbund eller någon annan. Störst medlemsnytta – utöver Region Dalarnas tillkomst – anser man Region Dalarna åstadkommit med eller inom:

- länstransportplanen (LTP) som anses ha åstadkommit i konsensus,
- ”Den goda resan” och andra insatser inom kollektivtrafikområdet – inklusive den nya ansvarsfördelningen mellan ägarna – och samhällsbetalda resor,
- övriga infrastruktursatsningar som agerandet för Salaproppens lösning, fyrfältsvägen Falun–Borlänge och bredbandsutbyggnaden i länet samt tillkomsten av Dalaflyget,
- möjligheten att få del av regionala utvecklingsmedel via Region Dalarna och de vägar som öppnas för erhållande av strukturfondsmedel,
- projektet Bilden av Dalarna åtminstone så långt det gäller arbetet med varumärket Dalarna och kommunikationsplanen.

Till denna uppräknings bör läggas den positiva inställningen till att Region Dalarna tagit över Dalarnas kommunförbunds uppgifter.

Utöver att Region Dalarna är en bra politisk plattform för politiskt agerande till förmån för Dalarna framhålls att förståelsen för varandra ökat och att en generösare ömsesidig hållning successivt vuxit fram i kommunkollektivet genom arbetet i direktionen. Nära den uppfattningen ligger att länets politiska ledare nu känner varandra bättre, och har gemensam värdegrund (för bedömning av regionala frågor) samt att Region Dalarna stimulerar samarbetet mellan dem. Bland förtroendevalda värdesätts också det faktum att det finns en arena där man regelbundet träffas och kan växla erfarenheter och resonera om uppgifter och frågor som har med rollen som ledande politiker att göra. Någon gång kan stöd och råd sökas och fås i denna krets.

Medlemmarnas bedömning av nyttan av Dalastrategin och det regionala tillväxtprogrammet är mycket varierande. Det samma gäller projektet Dalametoden vars syfte är att utveckla en metod för att förstärka samspelet mellan de lokala och regio-

nala nivåerna när det gäller strategisk planering och att nå en högre grad av delaktighet och representation av lokala intressen i det strategiska regionala utvecklingsarbetet.⁴⁵

”Bilderna av Dalarna” uppfattas som ett lyckat projekt, även om inslaget i projektet som gick ut på att via telefonkontakt stimulera människor att flytta till Dalarna kritiserades för att vara dåligt förankrat. Det ledde till att kommunerna inte organiserat och byggt upp en ”mottagningsapparat”.

Nedan följer några typiska reflexioner som förts fram angående nyttan med Region Dalarnas verksamhet.

Vi har fått ihop samtliga till samma samarbetsbord som gör det lättare att driva länsfrågor med alla närvarande. Ingen kan komma undan och föra fram kritik och vara ifrågasättande i efterhand.

Den valda konstruktionen ger möjlighet till att snabbare komma till beslut, göra överenskommelser och komma fram till avtal, d.v.s. processen snabbas upp genom att alla kommuner är direkt representerade i direktionen.

I Region Dalarna får regional utveckling den tid som krävs och det är det som diskuteras utan att behöva slåss med andra ämnesområden.

Styrkan är att hålla ihop och föra talan utåt och få en parafyorganisation som har helheten klar för sig. Region Dalarna gör det möjligt att diskutera tillsammans och stödja varandra när det gäller tillväxtfrågor. Det är en kraftsamling, tydligare agerande med dragkraft. Kommunerna har fått ett forum.

För landstingspolitikerna är det bra att få följa länets utveckling och få en bild/uppfattning om tillståndet i länet. Det är bra för besluten kring hälso- och sjukvården som annars fastnar i köfrågor och dylikt.

Kommunnyttan består i närhet till de regionala utvecklingsbesluten.

Viktigast med Region Dalarna är att vi i allmän bemärkelse uppnått en gemensam bättre bild (av helheten) med bibehållet medvetande om olikheterna. Tio gånger per år träffas tunga företrädare för samtliga kommuner (och landsting) då man möts och kan bryta uppfattningar om utvecklingsfrågor från olika perspektiv.

Om politikerna i Region Dalarna är överens om något då blir det så.

Styrkan sitter i att 15 KS-ordföranden med tyngd styr tillsammans med tunga landstingspolitiker. Det ger en helt annan förankring än i gamla kommunförbundet där besluten i styrelsen var svåra att förankra.

⁴⁵ Projektet har sin grund i direktionens beslut 2006-04-26 vid antagandet av Dalastrategin.

Bra att samtliga KS-ordföranden och ledande landstingspolitiker träffas en gång i månaden. Man kan inte överskatta betydelsen av ömsesidig förståelse, att man måste lita på varann och att det utbildas en gemensam värdegrund. Nu vet vi var vi har allihop. Här går det att prata och förfina saker och ting.

Konstruktionen med kommunalråden och att alla kommuner representeras och att ingen regelbundet kan köras över med risk för utträde gör att ett annat arbetssätt tvingas fram.

Frågornas tyngd och vikt i kombination med att alla finns med ger helt annan dignitet än den samordningsroll som kommunförbundet hade och som lätt kunde ignoreras. Region Dalarnas frågor upplevs av alla som viktiga.

Förutom att Region Dalarna tagit över uppgifter från landstinget är största förtjänsten för Landstinget Dalarnas del att landstinget blivit en tydligare och också accepterad aktör med finansiellt ansvar på länsplanet utöver den självklara rollen som huvudman för hälso- och sjukvården.

Utredarens kommentar

Kan man begära mera preciserade och nyanserade ställningstaganden till nyttoaspekten efter så kort tid? Sannolikt tar det tid att få genomslag och acceptans för nya politiska organisationer. Om det dessutom – för att nå resultat – krävs ändrat beteende i omgivningen kan resultaten säkert låta vänta på sig. Dessutom sysslar Region Dalarna inte med att leverera välfärd till medborgarna för mer eller mindre omedelbar konsumtion, utan det regionala uppdraget handlar i allt väsentligt om frågor som i de flesta fall förmodligen ger resultat först på lång sikt. Medlemmarna har i så fall ännu inte hunnit se mycket mera än den potentiella medlemsnyttan.

”Visionsdokumenten” tas upp av väldigt få som inslag i medlemsnyttan. Det är egentligen bara på min fråga om vilken betydelse RTP och RUP har som de kommenteras och då oftast med att de pekar ut vad som är viktigt och kan tjäna som grund för den regionala och lokala utvecklingen. Ofta sker det med tillägget att om inget händer med Dalastrategin måste Region Dalarna driva på. Det finns också bland medlemsföreträdare uppfattningen att ”visionsdokumenten” innehåller en terminologi som är svår att förstå och att det är mycket pamfletter och litet verkstad.

Det finns anledning att ställa sig frågan på vilket allvar medlemmarna och direktionen faktiskt tar ”visionsdokumenten”, i första hand Dalastrategin. Det finns uttalanden bland medlemmarna av typen att ”tiden kräver policydokument”. En sådan hållning kan betyda att visionsdokumenten inte ges någon direkt verksamhetsstyrande betydelse. Agerandet kan då möjligen tendera att bli ad hoc-artat. Det är alltså osäkert om tanken att visioner och gemensamma ”målbilder” skall samla organisationen och underlätta för var och en att se sin del i helheten slagit igenom i tänkande och faktiskt agerande.

Samtidigt är det så att Dalastrategin fungerar för åtminstone några regionala aktörer som utgångspunkt när de funderar över projekt och eventuella projektmedelsansökningar hos Region Dalarna.

Ett bestämt intryck är att Region Dalarna har hög acceptans hos medlemmarna som också bär på och för fram betydande förväntningar på att Region Dalarna levererar till gagn för regionens utveckling.

När det gäller kravet på leverans finns det nyttoaspekter som medlemmarna saknar och områden inom vilka man skulle vilja se ökat engagemang från Region Dalarna. Det gäller i första hand följande:

1. Omvärldsanalys – vad ser vi och vad betyder det för oss och hur skall vi agera och vad kan göras för att underlätta nödvändigt förändringsarbete? I det skall också ligga att vara en mötesplats för spännande diskussioner, kunskapsförmedling och -inhämtning.
2. Kompetens- och utbildningsfrågor, inte minst Högskolan Dalarnas roll i regional utveckling. För detta finns det många skäl angivna. Demografin och kommande arbetskraftsbrist, behovet av samordning i länet när det gäller gymnasiefrågor, rekryteringen till den högre utbildningen, inte minst ur ett genusperspektiv, och kraftsamling kring uppbyggande av stabila forskningsmiljöer har nämnts.
3. Ökat engagemang i internationella frågor och aktivare arbete med att finnas på den internationella arenan bl.a. för att mobilisera utvecklingskapital.
4. Spetskompetens som varje medlem inte kan hålla sig med. (På denna punkt finns också invändningar i stil med att Region Dalarna får inte bli ett nytt kommunförbund eller en regional SKL-organisation.)

Region Dalarna och relationerna till medlemmarna

Resumé

En tydlig iakttagelse är att relationerna till och kontaktytorna mot medlemmarna successivt har blivit bättre sett från medlemmarnas horisont. Det beror på att kommunikationen (handlingar och snabbprotokoll) flödar bättre nu än inledningsvis men den kan, menar man, förbättras ytterligare.

Mera dialog, samspel och mötesplatser är så gott som allas recept för att minimera onödigt dubbelarbete, tydliggöra roller och för informationsutbyte om vad som är på gång på ömse håll.

Det är ett faktum att kunskapen om Region Dalarna och dess verksamhet snabbt avtar med avståndet från direktionsrummet. De flesta menar att det kan innebära brister i möjligheterna för åtminstone delar av respektive kommuns opposition att få tillräcklig direkt insyn i Region Dalarnas verksamhet.

Från ett utifrån-perspektiv är Region Dalarna föga känt och en begränsad innekerets är tillräckligt informerad. Det är ett problem. Det beror på att redan belastade kommunalråd är enda representationen i direktionen, personer som inte har alltför mycket tid för information och förankring.”

Det är en spridd uppfattning att allmänhetens/väljarnas kunskaper om Region Dalarna är ganska begränsad. Om det är ett förhållande som behöver ändras råder det skilda meningar om. Några menar att i och med att Region Dalarna är ett indirekt valt organ kräver det demokratiska ansvarsutkrävandet inte välinformerade väljare. Av det dras slutsatsen att allmänheten för närvarande inte är en förstahandsmålgrupp för information. Samtidigt finns det medlemmar som menar att det är angeläget att öka allmänhetens kunskaper om Region Dalarna utan hänsyn till hur Region Dalarna är konstruerat.

Från de kommunala tjänstemannaledningarna är det påtagligt att man ser Region Dalarna som en utpräglad politisk arena och mindre som en tjänstemannaarena. Det speglar sannolikt bl.a. hur delaktiga chefstjänstemännen känner sig vara i vad som sker i Region Dalarna och hur mycket involverade de blir i Region Dalarnas verksamhet av ”sitt kommunalråd”.

Under åren har kommunchefernas kontaktyta med Region Dalarnas tjänstemannaledning utvecklats positivt och är på väg att institutionaliseras. Några chefstjänstemän ser sitt deltagande i andra kommunala samverkanskonstellationer som goda exempel att ta efter för Region Dalarna.

Det finns också påfallande uppskattande kommentarer till enskilda händelser som inneburit att kommuncheferna engagerats, även om det inte råder enighet. Ett sådant är hur Region Dalarna drev arbetet med att ta fram Dalastrategin. Ytterligare

exempel är det sätt på vilket det nya Mål 2-programmet för strukturfondsperioden 2007–2013 arbetades fram.

Sättet på vilket Region Dalarnas tjänstemän närmar sig medlemmarnas tjänstemannaorganisation har också aktualiserats. En uppfattning är att alla kontakter ska gå den formella vägen via kommunchefen. I det här sammanhanget möter man också frågan vem som egentligen är beställare av aktiviteter som anordnas av Region Dalarna ("kommunförbundsrollen") för kommunala befattningshavare.

Framförallt bland kommuncheferna menar man att Region Dalarnas verksamhet måste förtydligas, i betydelsen bättre peka ut vad som skall göras, och därefter skall Region Dalarna verkligen fokusera de uppgifterna.

Utredarens kommentar

Det finns behov av att bestämma om och i så fall på vilket sätt kommuncheferna och andra kommunföreträdare ska involveras i ärendeberedningen för Region Dalarna. Resultatet beror sannolikt bl.a. på vilket betraktelsesätt som läggs på Region Dalarna. Är Region Dalarna enbart medlemmarnas samarbetsorgan eller är det något därutöver? Det finns fler relationer och roller som också bör belysas. Åtminstone tre viktiga relationer bör definieras och beskrivas till innehåll och arbetsätt. De är:

1. mellan direktion och medlem (exempelvis vilket förankringsarbete på hemmaplan kan man förvänta sig att direktionsmedlemmen skall hinna göra och vilka andra alternativ står till buds?)
2. mellan ledande tjänstemän hos Region Dalarna och medlemmarna/kommunchefen (exempelvis i vilken omfattning skall kommuncheferna involveras i ärendeberedningen och hur skall Region Dalarna kommunicera?)
3. mellan Region Dalarnas medarbetare och medlemmarna/tjänstemannaorganisationen (exempelvis hur kontakter in i kommunorganisationen skall tas).

Skall Region Dalarna överleva krävs att man jobbar ihop med medlemmarna. Hittills har Region Dalarnas ledning inte varit tillräckligt aktiv för att knyta samband eller för att visa kommun-känedom.

Styrkan i Region Dalarna består i att kunna bygga samverkan mellan kommuner och landsting och visa att Region Dalarna gör nytta. Då kommer legitimiteten.

De nämnda tre rollerna är sammankopplade med ytterligare tre relationer som egentligen ligger utanför detta uppdrag men som indirekt påverkar Region Dalarnas relationer med medlemmarna och därför tas de med. De är:

4. mellan direktion och ledande tjänstemän hos Region Dalarna (i grund och botten en tillitsfråga. och det finns signaler som leder till slutsatsen att samarbetsformerna och rollfördelningen bör preciseras)
5. mellan direktion och medarbetare hos Region Dalarna (exempelvis finns sannolikt mera att göra för förståelsen att Region Dalarna är en politiskt styrd organisation)
6. mellan medarbetare och ledande tjänstemän hos Region Dalarna.

Tanken bakom att ta upp detta är givetvis att om roller och relationer är tydliga och accepterade (riktigt utarbetade) ökar den ömsesidiga förståelsen, och interaktionen blir förtroendefull med bättre resultat som följd.

En ytterligare roll eller dimension kan föras hit, nämligen hur det regionala ledarskapet tolkas, formas och utövas.

Förhållandet att Region Dalarna finns och vad som hittills har uppnåtts är idag tillräckligt för att man med fog ska kunna säga att Region Dalarna är accepterat, har legitimitet och mandat att företräda medlemmarna. För att bibehålla legitimiteten bör Region Dalarna ständigt befinna sig i utveckling och förändring. Kravet på aktiv omvärldsbevakning är centralt och måste kombineras med förmåga att förstå vad omgivningen/omvärlden vill och vilja att med kraft genomföra det i det regionala och lokala perspektivet önskvärda. Någon menar att det i fortsättningen är fråga om att hellre tidigt agera än sent reagera.

Det finns oro bland medlemmarna för att Region Dalarna kommer att ägna för mycket tid åt för regionens utveckling oviktiga kommunsamordningsfrågor och att dörren för att ta över fler driftfrågor har öppnats. På denna punkt har avsteg gjorts under resans gång när Dalarnas kommunförbund upphörde. Det är viktigt att Region Dalarna upplevs som en handlingskraftig och flexibel ”projektorganisation” inriktad mot att driva regional utveckling och som också klarar att lämna efterfrågat stöd till den kommunala organisationen.

Det finns en gruppering som vill expandera Region Dalarnas uppgifter genom att ta över nya uppgifter, t ex ...

Ständig prioritering och fokus på väsentliga utvecklingsfrågor med resultatnriktning efterlyses. Någon menade att det nu är hög tid att rensa i rabatten och vara restriktiv med ad hoc-beslut i direktionen. Möjligen är det en komplikation i sammanhanget att Region Dalarnas agenda åtminstone delvis bestäms från nationell nivå.

Dalastrategin är mobiliserande för det regionala tänkandet och regional utveckling. Om vi frågar vart vi ska gå så finns svaret där.

Bland medlemmarna finns inga problem med Region Dalarnas legitimitet. Men man måste kliva ut på scenen och tala om vad man vill och får inte dutta här och där. Avgörande är att lyckas med

infrastrukturfrågorna. Auktoritet vinner Region Dalarna om vi får bättre kommunikationer och om Högskolan Dalarna levererar den arbetskraft som behövs.

Region Dalarnas relation till andra länsaktörer och deras syn på Region Dalarna

Inledning

I huvudsak ligger kontakter med företrädare för AB Dalatrafik, Utvecklingsbolaget MittDalarna, Region Siljan, Stiftelsen Teknikdalen, Högskolan Dalarna och Länsstyrelsen Dalarna till grund för detta avsnitt.

Resumé

Generellt förefaller det som om de tillfrågade regionala aktörerna anser att Region Dalarna är en positiv och värdefull aktör i det regionala utvecklingsarbetet och som successivt finner sin roll, även om det i några fall tog tid att få Region Dalarnas respektive länsstyrelsens roll klar för sig. Samarbetet fungerar i det stora hela väl med Region Dalarnas tjänstemän och i förekommande fall med den politiska nivån.

Att skilja myndighetsutövning från utveckling är i grunden bra. Det blir tydligt för medborgarna men kan innebära kunskapsläpp hos myndigheten. Därför finns det två skolor i denna fråga.

AB Dalatrafik, som också i grunden är positiv till Region Dalarnas arbete med kollektivtrafikfrågor, menar att beslutsvägarna är omständliga med för många instanser inblandade med alltför många beslutspunkter och att Region Dalarnas roll i förhållande till Dalatrafiks bolagsstyrelse är otydlig.

Från länsstyrelseperspektivet ser man Region Dalarna i första hand som ett demokrati- och inte som ett effektiviseringsprojekt. Man tycker sig också märka att Region Dalarna vill ta åt sig mera av länsstyrelseuppdragen och undrar varför.

Några menar att det kan finnas en inbyggd rättviseaspekt i hanteringen av regionala utvecklingsmedel och att det hindrar innovativa satsningar och att det kanske också går ut över projektens kvalitet. Om Region Dalarna har en strategi för hur projektmedel ska användas för att dessa medel från Region Dalarnas perspektiv skall ge bäst resultat har strategin kommunicerats dåligt.

Det finns också förhoppningar om att Region Dalarna skall öka sitt samarbete med andra regioner nationellt och internationellt till gagn för länets näringsliv. Breddare och djupare kunskap om näringslivs- och tillväxtfrågor efterlyses.

Region Dalarna måste ta ledning för att komma åt mera EU-pengar. Det kräver massiva och fortlöpande insatser för lobbying och andra aktiviteter som företagen inte kan eller binner lägga tillräckligt med tid på.

Mycket energi och lång tid har ägnats åt att ta fram och förankra olika program och visionsdokument. De flesta anser att det arbetet varit viktigt och skötts tämligen bra. Nu är det dags att gå från ord till handling. Konkreta resultat efterlyses. Lika viktigt anses det vara att de fastställda dokumenten används som underlag för kommande arbete.

Synpunkter i stil med att verksamheter som hamnat hos Region Dalarna förefaller ha gjort det utan genomtänkt plan och att Region Dalarna ibland väl snabbt initierar och ger sig in på nya arbetsuppgifter förekommer.

Utredarens kommentar

En summering visar att antalet kontakter, samarbetsprojekt och gemensamma grupperingar av olika slag mellan Region Dalarna och regionala aktörer förefaller vara ganska omfattande. I de sammanhangen bör eventuella kvarstående oklarheter om roller, vad som gjorts och varför m.m. kunna redas ut.

Vilken roll delregionerna (t ex Region Siljan och Utvecklingsbolaget Mitt-Dalarna) bör ha från Region Dalarnas utgångspunkt förefaller otydligt. Skall Region Dalarna kommunicera med sina medlemmar via dessa eller i första hand direkt med medlemmarna? En intressant tanke som förts fram är att betrakta delregionerna, och kanske också andra regionala aktörer, som leverantörer och Region Dalarna som duktig och kompetent beställare där uppdraget växer fram i samspel mellan Region Dalarna och leverantören.

Det är ingen tvekan om att det i Region Dalarnas omgivning finns osäkerhet om Region Dalarnas roll och ansvar gentemot i första hand länsstyrelsen. Länsstyrelsen i form av landshövdingen anses också ha varit mycket synligare i länet i viktiga utvecklingsfrågor än Region Dalarna.

Mera kraft bör av ovanstående skäl läggas på att lyfta fram Region Dalarnas värdskap och sammanhållande roll (om huvudmannaskapsgränserna inte kan påverkas) i det regionalpolitiska uppdraget. Det bör göras också för att sudda ut det sektorstänkande som idag är påtagligt.

Även från regionala aktörer uttrycks önskemål om att program och visionsdokument används i arbetet och att det leder till praktiskt resultat.

Region Dalarnas roll och relation till den nationella omvärlden

Utredarens kommentar

Samtal har inte förts med några myndigheter eller andra instanser på den nationella nivån. Några reflexioner går ändå att göra.

Under de år som Region Dalarna funnits anses Region Dalarna haft goda relationer och tillgång till den nationella politiska sfären. Region Dalarna har också tjänat som ett exempel värt att studera när andra län varit på väg att bilda kommunala samverkansorgan. Det innebär ju också att Region Dalarna skaffat sig ett försprång och erfarenheter som senare bildade samverkansorgan uppenbart inte har.

Det faktum att Region Dalarna kommit att få disponera allt större del av anslaget för Allmänna regionalpolitiska åtgärder visar att Region Dalarna har regeringens förtroende. Fördröjningen att utse ny landshövding kan väl också ses som ett tecken på Region Dalarnas stabilitet och ökande betydelse.

Det sagda hindrar inte att det finns centrala organ som agerar på ett sätt som gör rollfördelningen mellan länsstyrelsen och Region Dalarna otydlig. Det är i detta som Ansvarskommittén sökt att bringa slutlig ordning.

I realiteten har staten inflytande över flera regionala frågor. Det går ändå att hävda att staten under senare år ändrat sätt att styra; från direktstyrning till en sorts mjukare förhandlingsstyrning.⁴⁶ Det ger möjligheter för bl.a. samverkansorgan att vara aktiv part i ett ofta komplext förhandlingsspel.

⁴⁶ Badersten, Björn, 2002. Mellan värden och praxis – Det regionala företräderskapet i demokratiteoretisk belysning. Statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet.

Slutsatser ur ett helhetsperspektiv

Styrkor

Det råder stor samstämmighet hos de tillfrågade medlemsrepresentanterna om att tillkomsten av Region Dalarna givit demokratisk förankring av frågor som tidigare hade annan hemvist eller saknade bestämd hemvist. Region Dalarnas konstruktion och det sätt på vilket direktionen är sammansatt har brett stöd. Genom Region Dalarna ser alltfler helheten samtidigt som förståelsen för varandras perspektiv ökar. Region Dalarna anses skapa gemensam värdegrund för ett kraftfullt agerande till gagn för Dalarna. I för Dalarna väsentliga frågor är Region Dalarna en stark politisk arena som ej varit styrd av partipolitiska överväganden. Regionens bästa har fått företräde. Gemensamt uppträdande och entydig argumentation stärker regionen. Region Dalarna är också en viktig mötesplats för länets främsta politiska företrädare.

Falun–Borlänge är accepterat som ett viktigt kraftcentrum för länets utveckling. Betydelsen av ett regionalt ledarskap är inte ifrågasatt.

Det upplevs som en påtaglig styrka att Region Dalarna har utbildat en förhandlingsdemokrati⁴⁷ som eftersträvar konsensus i viktiga frågor. Tillfälliga majoriteter i direktionen utnyttjas inte.

Av det som hittills levererats nämns av medlemmarna i första hand infrastruktursatser, bredbandsutbyggnaden, insatser inom kollektivtrafiken och projektet Bilden av Dalarna (varumärkesarbetet och kommunikationsplattformen). Alla nämner också betydelsen av att Region Dalarna förfogar över regionala utvecklingsmedel.

Den verksamhetsutveckling som skett uppfattas överlag som positiv, men några menar att i takt med att uppgifterna ökat har Region Dalarnas uppdrag blivit diffusare.

Framför allt företrädare för primärkommunerna anser att integreringen av uppgifter som tidigare sköttes av Dalarnas kommunförbund var nödvändig och är riktig.

Region Dalarnas tjänstemannaorganisation är rekryterad från flera huvudmän. Det ger goda möjligheter till mångsidig belysning i ärendeberedningen men kräver också omsorg med att föra samman de olika ”kulturerna”.

Region Dalarnas legitimitet och auktoritet är överlag hög hos medlemmarna. Samspelet med medlemmarna fungerar och är under utveckling.

Relationerna till andra regionala aktörer förefaller vara goda och under utveckling.

⁴⁷ Användningen av begreppet förhandlingsdemokrati har inspirerats av resonemang som Gissur O. Erlingsson för i ”Demokrati utan gränser”, Statsvetenskapliga institutionen Lunds universitet 2001.

En alldeles påtaglig medlemsnytta borde vara det faktum att medlemmarna kommit närmare de regionala utvecklingsbesluten och den formella och informella kompetens som Region Dalarna besitter.

Sammanfattning

Klara plusposter för medlemmarna är enligt mitt förmenande:

- + medlemmarna kommit närmare åtminstone delar av de regionala utvecklingsbesluten och resurserna för regional utveckling
- + gott utfall för infrastrukturen
- + ägarrådsarbetet har varit framgångsrikt
- + stor tillfredsställelse med Region Dalarnas konstruktion och dess potential
- + helheten prioriteras framför den enskilda medlemmen
- + samverkan mellan aktörerna har förbättrats
- + slagkraften i företräderskapet har ökat.

lakttagelser och kanske något att beakta

Om avsikten är att Region Dalarna skall vara ledande i länet när det gäller regional utveckling är den rollen inte uppenbar för omgivningen. Det finns fog att ställa frågan vem som – på det regionala planet – representerar ”dalaviljan”. Svaret är möjligen att tills vidare är det flera som gör det: Region Dalarna, Länsstyrelsen Dalarna och Landstinget Dalarna. Om det är så bör det kommuniceras.

En angränsande fråga är om Region Dalarna har tillräcklig frihet och rörelsefrihet från statens styrning för att kunna ta det ansvar för den regionala utvecklingen som man ger uttryck för och som medlemmarna förväntar sig. Sannolikt finns det fortfarande mera utrymme för det regionala företräderskapet att ta initiativ och agera aktivt.

Det finns anledning att ifrågasätta bilden av total harmoni som målas upp i förhållandet mellan Region Dalarna och Länsstyrelsen Dalarna.

Bland medlemsföreträdarna märks en ambivalent hållning till vilken betydelse olika programhandlingar och visionsdokument har, åtminstone för deras egen del. Forskning visar att det bara är visioner som får liv som fungerar.⁴⁸ Kanske beror tveksamheten på att åtminstone Dalastrategin ses som en strategi som vuxit fram genom regeringsbeslut snarare än genom ett tydligt känt behov i regionen.⁴⁹

Samtidigt finns det otålighet inte bara hos medlemmarna över att programhandlingar och visionsdokument givit så få konkreta resultat hittills. Är det en felaktig

⁴⁸ SKL 2006. Går det att styra med en vision?

⁴⁹ Dessa tankar utvecklar följeforskaren Lars Larsson, Dalarnas forskningsråd, i en rapport 2005-09-19 med reflexioner om tillkomsten av Dalastrategin.

uppfattning kan det bero på att medlemmarna och regionala aktörer inte har tillräcklig vetskap om vad som skett.

Informations-, förankrings- och delaktighetsfrågor liksom hur ledarskapet fungerar tas ofta upp. Hit hör också hur och på vilket sätt ärenden förbereds och initieras i de beslutande organen. Inbördes relationer och på vilket sätt samspelet mellan olika aktörer skall formas och utövas bör ses över.

Det finns önskemål om att Region Dalarna bör öka sitt engagemang och aktiviteten inom några angivna områden. Samtidigt ställs krav på fokusering och ”rensning i rabatten”. Det finns också uppfattningar om att satsning på näringslivet är det primära. En spridd uppfattning är att tillväxt i näringslivet ger fler jobb som i sin tur medför andra positiva följdverkningar för regionen.

Delar i helheten har olika tyngd hos medlemmarna. Beroende på var man befinner sig framhålls olika delar i helheten. Besöksnäringen betyder mera för några än tillverkningsindustrin och vice versa. Den demografiska utvecklingen bekymrar några mer än andra. Hur hanteras dessa för medlemmarna olika tyngdpunkter?

Det finns påståenden om centrum–periferproblematik eller rättvisetänkande som anses negativt för arbetet och som kan gå ut över kvaliteten. Politisk kraft har i någon mån ägnats åt till synes oväsentliga saker i Region Dalarnas inre organisation och resursförbrukning. Framgång för Region Dalarna kräver mod att se bortom det lokala egenintresset till förmån för det regionala allmänintresset. Det innebär att lyfta blicken och inte ägna energi åt konfliktfyllda detaljfrågor. Då kan hela den politiska kraften sättas in i ett vidare sammanhang till gagn för Dalarnas utveckling.

Den relativt stora tjänstemannatillväxten på kort tid och att Region Dalarna har tagit över drift- och andra operativa rutinfrågor föranleder synpunkter på vart Region Dalarna är på väg. Den lilla handlingskraftiga och flexibla utvecklingsorganisationen har flera förespråkare och en konstruktiv diskussion om på vilket sätt Region Dalarna aktivare skulle kunna engagera resurspersoner (tidsbegränsat) från medlemmarna efterlyses. Kanske finns det bra alternativ hemvist för driftfrågor som idag sköts av Region Dalarna.

Konsensus dominerar direktionens beslutsfattande. Vad krävs för att samförstånd och konsensus skall gälla om den dagen kommer då Region Dalarnas medlemmar i helt annan omfattning än idag måste generera egna utvecklingsresurser? I dessa dagar när Ansvarskommitténs förslag är kända är det givetvis högaktuellt att så småningom bestämma vad ”dalaviljan” står för när det gäller regionförstoring och gränsöverskridande samarbete. Den processen förefaller vara en viktig uppgift för Region Dalarna att leda till ett ställningstagande.

Bättre omvärldsbevakning och analys av det man observerar efterlyses liksom mötesplatser för kunskapsförmedling och -inhämtning. De tankar som finns på att i länet bilda en s.k. tankesmedja förefaller ligga väl i tiden.

Några påtalar att det fortfarande finns områden som är vildvuxna i Dalarna med för många inblandade aktörer och med liten samordning. Det finns för dem ingen

gemensam hatt. Som exempel har nämnts att ingen tagit samlat grepp över länets EU-arbete.

Några menar att en anledning till att primärkommunala nämnden finns är att det uppkommer partsförhållanden mellan kommunerna och landstinget. Primärkommunala nämnden skall i de fallen företräda kommunerna. Det förefaller tveksamt att inom ett samverkansorgan bygga in partsförhållanden. En annan uppfattning är att primärkommunala nämnden uppträder som part endast gentemot den nationella nivån. Uppfattningarna är alltså olika och bör redas ut.

Medlemskommentarer till slutsatserna

När tar sig Region Dalarna tid att processa frågor? Nu förefaller det vara en del ad hoc-inspel, inspel som måste rättas till i efterhand. Så blir det när alla inte är med på banan.

Region Dalarna ska jobba med hela Dalarna och därför satsa på regionprojekt som inte nödvändigtvis ägs av Region Dalarna. Region Dalarna kan överlåta åt andra, också fristående organisationer, Region Dalarna kan låna in kompetens från annat håll, expertis som återgår till ordinarie jobb när projektet är slutfört.

Alltför mycket kraft har ägnats åt hårda frågor. För människor viktiga mjuka frågor måste få mera uppmärksamhet, t ex folkhälsofrågor.

Demokratins styrka om delaktigheten utvecklas. Det ställer i sin tur krav på engagemang, ett engagemang som i sin tur leder till utveckling. Styrkan i Region Dalarna består i att kunna bygga samverkan mellan kommuner och landsting och visa att Region Dalarna gör nytta. Då kommer legitimiteten.

Allt arbete i Region Dalarna måste förankras och redovisas till den politiska nivån på hemmaplan. Kunskapen om vad som sker avtar raskt i takt med avståndet från direktionen.

Det är viktigt att det är kommunledningarna som konstituerar Region Dalarna men framgången/resultatet beror också på vilka personerna är. Man har lyckats neutralisera partipolitiken och politisk maktutövning med respekt för att regionen går före. Tillfälliga majoriteter utnyttjas inte. Konsensus eftersträvas i beslutsfattandet.

Region Dalarna kan ta på sig fler uppgifter när organisationen satt sig, skapa nytt som vi idag inte vet exakt vad det är. Mer går att göra inom turismen, internationella frågor kan hanteras kraftfullare och mera samordnat. Om Region Dalarna förmår fokusera finns potential. Vi kan utveckla partnerskap med näringslivet, fack, ideella organisationer i specifika situationer men vi måste utgå från att Region Dalarna är en politisk organisation.

Referenser

- Badersten, Björn, 2002. "Mellan värden och praxis – Det regionala företräderskapet i demokratisk belysning". Statsvetenskapliga institutionen, Lunds universitet.
Ett särtryck Badersten, (Mellan värden och praxis) med förord av Åsa Ehinger Berling 2003.
- Erlingsson, Gissur, O 2001. "Demokrati utan gränser". Statsvetenskapliga institutionen, Lunds universitet.
- Unge, Frida 2002. "Östsams framtida utvecklingsmöjligheter". Ekonomiska institutionen, Linköpings universitet.
- SKL 2006. Går det att styra med en vision?
- SKL 2005. Regionaliseringen och det politiska ledarskapet – hur ser regionerna på utvecklingen? (Remissversion)
- Svenska kommunförbundets FoU-råd, 2003. På jakt efter en ny samhällsordning.

Offentliga tryck

- Regeringskansliet 2006. En nationell strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning.
- SOU 2007:10 Hållbar samhällsorganisation med utvecklingskraft.
- Skr 2003/04:129 En svensk strategi för hållbar utveckling – ekonomisk, social och miljömässig.
- Proposition 2001/02:7 Regional samverkan och statlig länsförvaltning.
- SOU 2000:85 Regionalt folkstyre och statlig länsförvaltning.
- SOU 1992:163 Regionala roller – en perspektivstudie.
- SFS 1996:1414 Lag om försöksverksamhet med ändrad regional ansvarsfördelning.
- SFS 2002:34 Lag om samverkansorgan i länen.

Övrigt

- Region Dalarna 2006 Dalastrategin – Med förenade krafter mot 2016.
- Länsstrategirådet 1996 Mot förenade krafter mot 2007.
- Larsson, Lars 2005. "Rapport med reflexioner om tillkomsten av Dalastrategin". Dalarnas forskningsråd.
- Förbundsordning för Region Dalarna, reviderad 2006-02-08.
- Region Dalarnas samtliga årsberättelser och verksamhetsplaner.
- Samtliga protokoll, promemorior och brev från den parlamentariska styrgruppens arbete perioden 1999–2002.
- Protokoll och handlingar hos Landstinget Dalarna med anknytning till bildande av regionalt självstyrelseorgan under perioden 1999–2002.
- Region Dalarnas direktions- och arbetsutskottsprotokoll perioden 2002–2006 samt primärkommunala nämndens protokoll 2006.
- Internt material från Region Dalarna.
- Organisationers och myndigheters hemsidor, bl. a. samtliga samverkansorgans hemsidor.
- Uppdragsavtal mellan Region Dalarna och Dalarnas forskningsråd 2006-12-15.
- Minnesanteckningar från 30 samtal och två mailenkäter.

Bilaga 1

Analyschema (förenklat) för
Organisationsöversyn Region Dalarna

