Ändringsbilaga för förslag till Policy för styrning och ledning (RS 2024-0287), tidigare policyn Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm (RS 2023-0160, RS 2020-0740)

Läsanvisning: I översynen av policyn Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm har betydande förändringar gjorts av struktur och språk, liksom delvis av innehållet.

Det kan därför vara svårt att överblicka förändringarna. Rubrikerna i denna ändringsbilaga utgår från rubrikerna i förslaget till Policy för styrning och ledning, vars text anges i den högra spalten. I den vänstra spalten anges motsvarande befintlig text i policyn Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm, och när rubriker och innehåll inte överensstämmer anges det där.

Det är brukligt att i ändringsbilagor ~~genomstryka~~ text som är borttagen eller omformulerad, och att ange ny/omformulerad text *kursivt*. För att underlätta läsningen har det inte gjorts i det här fallet; då skulle närapå all text i vänsterspalten vara genomstruken och all text i högerspalten vara kursiv. Varje kapitel har dock en kort läsanvisning som sammanfattar vad förslaget innehåller.

1. Inledning

Läsanvisning: Innehållet i förslaget är i linje med hur det ser ut i Region Stockholms andra policyer, det vill säga kortfattad information om syfte och tillämpning. Det är tydliggjort att policyn gäller för ledningen på alla nivåer.

1.1 Syfte

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Avsnittet saknas men motsvaras av en del av innehållet i **1. Innehåll** Region Stockholms arbete med mål, planering, uppföljning, analys, åtgärder och intern kontroll bygger på en gemensam styrmodell, som benämns Integrerad ledning och styrning, ILS. *Relaterat innehåll finns också i* **2. Integrerad ledning och styrning** Region Stockholms modell för integrerad ledning och styrning av verksamhet och ekonomi omfattar Region Stockholms hela verksamhet. Styrmodellen utgör en helhet, med vilken Region Stockholm kan analysera följsamhet mot regionfullmäktiges mål, ekonomi, kvalitet och hållbarhet i verksamheten.	Region Stockholms policy för styrning och ledning beskriver grundläggande principer för hur verksamheten ska styras och ledas. Syftet är att bidra till tydlig och transparent styrning utan större administrativ kostnad än nödvändigt. Policyn ska därmed skapa förutsättningar för effektiv, hållbar och förtroendeingivande verksamhet som ger nytta för invånarna i Stockholms län. Policyn utgår från kommunallagen och annan lagstiftning som styr verksamheten. Den ska ge en helhetsbild av styrningen utifrån såväl lagstiftningen som Region Stockholms specifika förutsättningar.

1.2 Tillämpning

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Avsnittet saknas men motsvaras av en del av innehållet i **1. Innehåll** Styrmodellen gäller för Region Stockholms samtliga nämnder och bolag.	Policyn gäller för samtliga nämnder och helägda bolag inom Region Stockholm. För delägda bolag ska Region Stockholm avtala med övriga aktieägare i ett aktieägaravtal om hur styrningen och ägandet ska utövas i bolaget. För kommunalförbund ska

Den nedan beskrivna modellen för ledning och styrning är basen i Region Stockholms styrning och ska implementeras av samtliga nämnder och bolag så att hela Region Stockholm får en enda sammanhållen och integrerad modell för ledning och styrning.	förbundsordningen ange hur styrningen ska tillämpas. Policyn tillämpas såväl för regionfullmäktiges styrning av verksamheterna som för styrningen och ledningen inom respektive verksamhet. Om en formulering gäller för en specifik roll, till exempel bolagsstyrelser, anges det i texten. Annars används orden *nämnder*, *bolag* och *ledningen* som allmänna begrepp som innebär att innehållet gäller för ledningen på alla nivåer. För att konkretisera styrningen och underlätta tillämpningen kompletteras policyn av riktlinjer, anvisningar och/eller vägledning på Region Stockholms interna och externa webbplats.

2. Styrningen av Region Stockholm

Läsanvisning: Innehållet i förslaget är dels en kort sammanfattning av styrkedjan från regionfullmäktige via regionstyrelsen till nämnder och bolag, dels en sammanfattande styrfilosofi för Region Stockholm, uttryckt i fem strofer. Ambitionen är att styrfilosofin ska återspeglas senare i dokumentet.

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Kapitlet har ingen direkt motsvarighet men relaterat innehåll finns i **1. Inledning** Region Stockholm styrs av regionfullmäktige som beslutar om Region Stockholms främsta styrande dokument, Region Stockholms budget.	Region Stockholm ansvarar för hälso- och sjukvård, kollektivtrafik och regionalt utvecklingsarbete i Stockholms län, och bidrar till kulturen i länet. Detta är Region Stockholms kärnverksamheter. Region Stockholm styrs ytterst av invånarna i Stockholms län, som vart fjärde år väljer vilka politiska partier som ska representera dem i regionfullmäktige.

Relaterat innehåll finns också i **2. Integrerad ledning och styrning** Samtliga Region Stockholms verksamheter är delar av en helhet som ska samverka för att göra Stockholmsregionen till en plats där det är attraktivt att bo, driva företag, göra besök och investera. En viktig del i Region Stockholms styrning är dialog och delaktighet inom organisationen.	Regionfullmäktige ansvarar för styrningen av nämnder och bolag, vilket utgör grunden för ledningen av Region Stockholm. Regionstyrelsen samordnar denna styrning och har uppsikt över verksamheten. Nämnderna och bolagen har ett självständigt ansvar för att utföra verksamheten enligt lagar och regler, och för att verkställa regionfullmäktiges beslut. Som en offentligt finansierad organisation ställs särskilda krav på att Region Stockholm upprätthåller öppenhet, pålitlighet och förtroende. Styrningen av Region Stockholm ska präglas av följande: ***Effektiv och samordnad organisation som ser till helheten*** • Resurseffektiv och ändamålsenlig organisation med tydlig ansvarsfördelning. • Gott ledarskap som främjar dialog, delaktighet och samverkan. ***Transparens och ansvarsutkrävande*** • Transparent styrkedja som möjliggör insyn. • Väl underbyggda beslutsunderlag. ***Mål- och resultatstyrning*** • Målsättningar är prioriterade och finansierade i budget. • Resultatstyrning inom produktion, kvalitet och ekonomi. ***Prioritering av kärnverksamheterna*** • Kärnverksamheterna prioriteras för att möta invånarnas behov och administrationen hålls effektiv • Tillit till professionernas kompetens och erfarenhet utan behov av onödigt

	omfattande kontroll eller detaljstyrning. ***Systematisk ledningsprocess*** • Proaktiv ledning för tillförlitlig verksamhet med ständiga förbättringar. • En koncerngemensam process för planering och uppföljning.

3. Organisation och ansvar

Läsanvisning: Förslaget beskriver övergripande regionfullmäktiges, regionstyrelsens och nämndernas och bolagens respektive roller och ansvar, för att visa hela styrkedjan. Avsnitt 3.3 om nämnder och bolag tydliggör att ansvaret är likvärdigt oavsett associationsform. Det som specifikt rör associationsformen bolag anges i avsnitt 4.3 om ägarstyrning.

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Kapitlet har ingen direkt motsvarighet men relaterat innehåll till ingressen finns i **1. Inledning** Styrningen av Region Stockholm och arbetet i regionfullmäktige, regionstyrelsen och övriga nämnder regleras bland annat i kommunallagen.	Region Stockholm är organiserat som en koncern med nämnder och bolag. Ansvar och arbetssätt regleras i kommunallagen, aktiebolagslagen och annan lagstiftning som rör verksamheten. Region Stockholm är också medlem i kommunalförbund och har åtaganden i ett antal verksamhetsstiftelser.

3.1 Regionfullmäktige

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Avsnittet har ingen direkt motsvarighet men relaterat innehåll finns i **1. Inledning** Region Stockholm styrs av regionfullmäktige som beslutar om Region Stockholms främsta styrande dokument, Region Stockholms budget.	Regionfullmäktige är det högsta beslutande organet i Region Stockholm, och styr övergripande genom att fatta beslut i principiella och viktiga frågor som påverkar verksamhetens övergripande organisation, inriktning och prioriteringar. Dit hör • organisation, verksamhetsformer och ansvarsfördelning

Relaterat innehåll finns också i **2. Integrerad ledning och styrning** I Region Stockholms budget fastställer regionfullmäktige vision, inriktningsmål, mål, och indikatorer och nya uppdrag. *Relaterat innehåll finns också i* **6. Ekonomisk förvaltning, 6.1 Utgångspunkter** Regionfullmäktiges styrning såväl verksamhetsmässigt som ekonomiskt utgår från regionfullmäktiges budget. I budget fastställs mål och indikatorer som beskrivs ovan, men också skattesats, anslag till nämnderna samt resultatkrav för nämnder och bolag. I budget fastställs även externa taxor och avgifter.	• skattesats, budget och investeringsplan • nämndernas och bolagens mål, anslag (för nämnderna), avgifter och ekonomiska resultatkrav • styrande dokument på koncernövergripande nivå • ingående av principiellt viktiga avtal. I vissa andra ärenden kan regionfullmäktige delegera rätten att fatta beslut till regionstyrelsen eller övriga nämnder.

3.2 Regionstyrelsen

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Avsnittet har ingen direkt motsvarighet men relaterat innehåll finns i **1. Inledning** Regionstyrelsen ansvarar för uppsikt över nämnder och bolag, vilket innebär att styrelsen löpande ska följa upp och analysera nämndernas och bolagens arbete med de mål och uppdrag som fastlagts av regionfullmäktige, samt följa att arbetet bedrivs inom beslutade ekonomiska ramar. Regionstyrelsen rapporterar om utfallet av nämndernas och bolagens arbete till regionfullmäktige. Regionstyrelsen ansvarar också för att beslut som ska behandlas i regionfullmäktige bereds på ett korrekt sätt och för att regionfullmäktige får relevanta och genomarbetade underlag för sina beslut.	Regionstyrelsen leder det politiska arbetet mellan regionfullmäktiges sammanträden; förbereder ärenden, lägger fram förslag till beslut och följer upp att de genomförs. Regionstyrelsen samordnar styrningen av nämndernas och bolagens arbete, ansvarar för koncernen Region Stockholms ekonomi och har uppsikt över nämndernas och bolagens verksamhet. Regionstyrelsen för också en löpande dialog med samtliga nämnder och bolag. Vid brister och avvikelser kan regionstyrelsen lämna råd och anvisningar, eller föreslå åtgärder som regionfullmäktige kan vidta.

Relaterat innehåll finns också i **2. Integrerad ledning och styrning** Regionstyrelsen ska, genom sin förvaltning regionledningskontoret, föra en löpande dialog med nämnder och bolag om resultatutveckling och måluppfyllelse. *Relaterat innehåll finns också i* **6.3 Intern kontroll** Regionstyrelsen ska bedriva uppsikt över nämndernas och bolagens arbete med intern kontroll. Resultatet av uppsikten ska ingå i regionstyrelsens rapportering till regionfullmäktige.	

3.3 Nämnder och bolag

Läsanvisning: I det här avsnittet har delar tagits bort eftersom motsvarande innehåll finns i Policy och riktlinjer för god ekonomisk hushållning (RS 2023-0414), på ekonomisidorna på Region Stockholms intranät eller i ansvarsfördelande dokument.

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Avsnittet har ingen direkt motsvarighet men relaterat innehåll finns i **1. Inledning** Verksamheten bedrivs i nämnder och bolag, vilka har ett självständigt ansvar för att det som regionfullmäktige har beslutat ska genomföras inom tilldelade ramar och i enlighet med regionfullmäktiges samtliga styrande dokument. För att långsiktigt tydliggöra nämndernas roll i förhållande till varandra fastställer regionfullmäktige	Regionfullmäktige fastställer nämndernas och bolagens verksamhetsområden och inbördes roller i reglementen respektive bolagsordningar och ägardirektiv. Nämnder och bolag ansvarar för att bedriva och utveckla verksamhet inom sina ansvarsområden, och för att genomföra det som regionfullmäktige har beslutat. För att Region Stockholm effektivt ska kunna utföra sina uppdrag gentemot invånarna krävs samverkan och samordning av resurser. Nämnder och

reglemente. Bolagens syfte och ansvar fastställs i bolagsordning och ägardirektiv i budget. *Relaterat innehåll finns också i* **2. Integrerad ledning och styrning** Region Stockholms nämnder och bolag ska ha ett strukturerat internt arbete och en aktiv dialog inom sin organisation för att tydliggöra hur verksamheternas arbete med mål, ekonomisk uppföljning, intern kontroll, kvalitetsuppföljning med mera bidrar till regionfullmäktiges och nämndens eller bolagets lokala mål. Denna dialog sker fortlöpande mellan nämnden eller bolagsstyrelsen och förvaltnings- eller bolagsledningen. Den ska också föras inom förvaltningen eller bolaget så att en bred förankring och delaktighet uppnås gällande de beslutade målen och hur verksamheten ska bedrivas för att målen ska nås inom beslutade ramar. *Relaterat innehåll finns också i* **6. Ekonomisk förvaltning, 6.1 Utgångspunkter** Nämnderna och bolagen arbetar på uppdrag av regionfullmäktige och ska följa regionfullmäktiges beslut och direktiv. Nämnderna och bolagen verkar inom ramen för den integrerade ledningen och styrningen och ska uppnå de mål som beslutats av regionfullmäktige och hålla de ekonomiska ramar som regionfullmäktige beslutat. Som generell princip gäller att statsbidrag oavkortat ska fördelas till den nämnd vars verksamhet bidraget avser. Omvänt innebär statsbidrag som upphör att den berörda nämnden får ett minskat ekonomiskt utrymme.	bolag ska bidra till detta inom ramen för sin rådighet och sina förutsättningar. De ska se till helheten och bedriva och utveckla sin verksamhet i dialog med berörda intressenter såväl inom Region Stockholm som externt. Grundprincipen är att varje nämnd har en eller flera förvaltningar. En nämnd kan också tillhandahålla förvaltningsstöd till ytterligare en nämnd mot ersättning. Varje förvaltning har en förvaltningschef som ansvarar för verksamheten inför nämnden. Varje bolag har en verkställande direktör som ansvarar för verksamheten inför bolagets styrelse. Ytterst är dock nämnden eller bolagsstyrelsen ansvarig gentemot regionfullmäktige och ska rapportera om planerad verksamhet, uppföljning och övrigt av vikt. Ledningen på alla nivåer ska säkerställa att den har de beslutsunderlag som krävs för att fatta väl underbyggda beslut, och att beslut endast fattas inom ramen för den rådighet som följer av beslutsfattarens roll och ansvar. Beslut i verksamheten som är av principiell karaktär eller annars av större vikt ska överlämnas till regionfullmäktige. Nämnder och bolag ska ha en verksamhetsstyrning som säkerställer nytta för invånarna och att förtroendet för verksamheten upprätthålls. Det innebär att • organisationen är tydlig, resurseffektiv och ändamålsenlig • uppdraget enligt reglemente respektive bolagsordning och ägardirektiv fullgörs • verksamhet genomförs enligt avtal, överenskommelser och uppdrag

Nämnder och bolag ska arbeta självständigt mot målen Nämnder och bolagsstyrelser ansvarar för hur verksamheten i nämnden eller bolaget bedrivs och för att regionfullmäktiges mål uppnås. Nämnder och bolag har frihet att disponera tilldelade anslag och erhållna intäkter så som nämnden/bolaget själv beslutar är lämpligast för att nå regionfullmäktiges mål och i budget fastställt ekonomiskt resultatkrav. ***Nämnder och bolagsstyrelser ansvarar för sin ekonomi*** Ansvaret för uppföljning av verksamhet och ekonomi ligger hos nämnder och bolagsstyrelser. En strukturerad uppföljning och analys ska ge underlag för styrningen inom nämnden eller bolaget. Nämnden eller bolagsstyrelsen ska besluta om och efterfråga den uppföljning och de underlag som krävs för en fungerande styrning. ***Nämnder och bolag är delar av helheten*** Samtliga nämnder och bolag ska ha invånarnas bästa för ögonen. Arbetet vid nämnder och bolag ska bedrivas med hänsyn till att samtliga regionfullmäktiges mål ska uppfyllas, inte bara de som rör den specifika nämnden eller bolaget. Suboptimering ska undvikas, och den egna nämndens måluppfyllelse ska inte ske på bekostnad av andra nämnders förmåga att nå sina mål. Nämnder och bolagsstyrelser ska sträva mot samordning och tillvarata möjliga synergier. Där det är möjligt att nyttja resurser som redan etablerats i Region Stockholm i stället för att etablera lokala	• kärnverksamheten prioriteras och administrationen hålls effektiv • gällande lagstiftning, policyer och riktlinjer efterlevs • verksamheten utvecklas utifrån identifierade behov samt gällande strategier, planer och regionala inriktningsdokument • mål och resultatkrav uppnås • den interna kontrollen är tillräcklig och möjlighet till insyn säkerställs • åtgärder vidtas vid bristande måluppfyllelse eller resultat • regionstyrelsen förses med information om verksamhetens utveckling, möjligheter och risker, samt annan efterfrågad information.

lösningar eller processer ska så ske. Det innebär också att nämnder och bolag så långt möjligt ska nyttja fastighets- och servicenämndens tjänsteutbud i stället för att själva producera motsvarande tjänster. Samordning av inköp ska vara grundregel och regleras i inköpspolicyn. Nämnder och bolag ska också i dialogen med regionstyrelsen särskilt påtala sådana förändringar i regelverk och organisation som skulle kunna gynna ett effektivare och mer sammanhållet Region Stockholm och aktivt föreslå områden där ytterligare samordning kan stärka Region Stockholms måluppfyllelse eller effektivitet. ***Förvaltnings- och bolagschefen*** Förvaltningschefens eller bolagschefens roll är att genomföra, följa upp, analysera och vidta åtgärder utifrån nämndens eller bolagsstyrelsens beslut. Förvaltnings- eller bolagschefen ska bistå nämnden respektive bolagsstyrelsen i dess arbete genom att upprätta nödvändiga underlag för nämndens eller bolagsstyrelsens beslut, samt genom att kontinuerligt följa upp och utveckla verksamheten och svara för erforderlig rapportering till nämnd och bolagsstyrelse. Förvaltnings- och bolagschefen har en skyldighet att inom ramen för sin delegation kontinuerligt vidta sådana åtgärder som krävs för att målen nås, budgeten hålls och verksamhetsplanen genomförs. Förvaltnings- eller bolagschefen har också en skyldighet att informera nämnden/bolagsstyrelsen eller väcka förslag till åtgärder om nämndens/bolagsstyrelsens beslut krävs för att hantera risker för att målen inte nås eller budget inte hålls. Förvaltnings-	

eller bolagschefen ska också i det löpande arbetet etablera sådana rutiner att det är säkerställt att all anskaffning och rekrytering sker på ett sätt som är förenligt med verksamhetens mål och långsiktigt hållbart i förhållande till nämndens eller bolagets ekonomiska förutsättningar. Regiondirektören är ytterst ansvarig för regionkoncernens samlade förvaltning och samordnar förvaltningscheferna och bolagscheferna inom Region Stockholm. Regiondirektören är chef över samtliga förvaltningschefer. Nämnder och bolagsstyrelser ska i instruktion och delegationsordning närmare reglera förvaltnings- eller bolagschefens befogenheter. Samtliga tjänstemän i Region Stockholm verkar på uppdrag av en nämnd eller bolagsstyrelse, och fattar beslut enbart genom delegation eller genom att beslutsfattandet utgör verkställighet.	

4. Styrformer

Läsanvisning: Förslaget utgår från kapitlet Målstyrning i den befintliga policyn, men är kompletterat med innehåll om Region Stockholms beställar-utförarmodell respektive ägarstyrning. Detta för att visa helheten i Region Stockholms styrformer.

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Motsvarande innehåll saknas.	Styrformer är de metoder och principer som används för styrning av verksamheten. Region Stockholm tillämpar mål- och resultatstyrning som en metod för att säkerställa att verksamheten uppnår regionfullmäktiges mål och håller utlovad kvalitet. Beställarstyrning handlar om att styra

	organisationen genom avtal och överenskommelser. Ägarstyrning handlar om att efterleva de särskilda lagkrav som gäller för styrningen av regionägda bolag.

4.1 Mål- och resultatstyrning

Läsanvisning: Här är ambitionen att övergripande tydliggöra kopplingen mellan mål och resultatkrav av olika slag. Mer detaljerad information finns på ekonomisidorna på Region Stockholms intranät och i rapporteringssystemet Stödet.

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Avsnittet motsvaras av **3. Målstyrning** Budgeten är det övergripande och överordnande styrdokumentet för Region Stockholms nämnder och bolag. I den fastställer regionfullmäktige en vision, inriktningsmål, mål, indikatorer och uppdrag som ska bidra till måluppfyllelse. ***Vision*** Regionfullmäktige har fattat beslut om en långsiktig vision för hur Region Stockholm och dess samtliga verksamheter ska utvecklas. I visionen beskrivs Region Stockholms långsiktiga mål i ett samlat budskap. ***Inriktningsmål*** Regionfullmäktiges inriktningsmål anger inriktningen för Region Stockholm under mandatperioden och gäller för berörda verksamheter. ***Mål*** Regionfullmäktiges mål konkretiserar inriktningsmålen för de olika verksamheter som bedrivs i Region Stockholm.	Mål- och resultatstyrning styr vilka resultat och vilken kvalitet som ska uppnås på kort och lång sikt för de tjänster som Region Stockholm tillhandahåller till invånarna. De båda delarna kompletterar varandra: Målstyrningen anger mål för i vilken riktning verksamheten ska utvecklas, utan att styra i detalj hur målen ska uppnås. Resultatstyrningen anger vilka resultat som ska uppnås i termer av produktion, kvalitet och ekonomi. Ledningen på alla nivåer ska sträva efter att åstadkomma en ändamålsenlig mål- och resultatstyrning till minsta möjliga administrativa kostnad för verksamheten. I Region Stockholms budget fastställer regionfullmäktige mål och ekonomiska förutsättningar inklusive ekonomiska resultatkrav. Målen utgör regionfullmäktiges viktigaste prioriteringar under mandatperioden och har ett flerårigt perspektiv. • Regionfullmäktiges **vision** beskriver hur Region Stockholm ska utvecklas långsiktigt.

Mål, indikatorer och målvärde sätts med hänsyn till ekonomiska förutsättningar och andra faktorer som påverkar förutsättningar för måluppfyllelse. Hänsyn tas också till förutsättningar och kostnader för uppföljning och analys. ***Nämnders och bolags lokala mål*** Nämnder och bolag kan för att stärka styrningen bryta ner regionfullmäktiges mål genom att definiera lokala mål. De lokala målen konkretiserar regionfullmäktiges mål för nämnden eller bolaget och beskriver vilket resultat som ska uppnås under året (förväntat resultat). Lokala mål inom nämnder och bolag kan också användas för att komplettera styrningen för att uppfylla för verksamheten väsentliga avtal och överenskommelser inom och utom koncernen, eller för att följa upp sådant som är nödvändigt för att säkerställa intäkter. Om nämnden eller bolaget bedriver externt finansierad verksamhet ska detta ske på ett sådant sätt att det bidrar till uppfyllelse av regionfullmäktiges mål. Nämnders och bolags lokala mål ska beslutas av nämnden/bolagsstyrelsen i verksamhetsplanen. De redovisas inte till regionstyrelsen eller regionfullmäktige och vid bedömning av nämndens/bolagets måluppfyllelse tas inte hänsyn till dessa mål. Valet av nämnders och bolags lokala mål ska vara sådant att regionfullmäktiges mål stöds på ett effektivt sätt utan att uppföljning och administration innebär en oproportionerlig administration.	• **Inriktningsmål** beskriver övergripande vad nämnder och bolag ska styra mot när de utvecklar verksamheten. • **Mål** konkretiserar inriktningsmålen. Måluppfyllelse mäts genom **indikatorer** som ges målvärden för budgetåret och planåren. Utfallet för indikatorerna visar om utvecklingen går åt rätt håll. Målen ska i enlighet med kommunallagens krav inkludera finansiella mål och mål för effektiv verksamhet som kan betraktas vara av betydelse för god ekonomisk hushållning. Mål, indikatorer och målvärden ska bestämmas med hänsyn till ekonomiska förutsättningar och andra faktorer som påverkar möjligheterna till effektiv måluppfyllelse och uppföljning. Målen i budget är överordnade målsättningar i andra styrande dokument. För att sådana ska bli styrande och inte vägledande krävs att de prioriteras, finansieras och tydliggörs i budgeten. Regionfullmäktige kan också ge nämnder och bolag i uppdrag att genomföra specifika åtgärder under en viss tid, i syfte att stödja måluppfyllelsen. Liksom för målen ska sådana uppdrag formuleras med hänsyn till ekonomiska förutsättningar och andra faktorer som påverkar genomförandet. Nämnder och bolag kan i sina årliga verksamhetsplaner besluta om lokala mål, indikatorer och uppdrag som konkretiserar eller kompletterar regionfullmäktiges mål och uppdrag. Behovet av sådana ska vägas mot det administrativa merarbete som de kan

3.1 Indikatorer ***Regionfullmäktiges indikatorer*** Regionfullmäktiges indikatorer fastställs samtidigt som målen i budgeten. Indikatorer är mätetal som används för att bedöma hur nämnder och bolag uppfyller regionfullmäktiges mål. För vart och ett av målen definieras en eller flera indikatorer och för varje indikator har ett målvärde satts. De årliga målvärdena sätts utifrån rådande övergripande förutsättningar och anger vilken nivå som ska uppnås för respektive år. Indikatorer med bristande måluppfyllelse ska följas av analys och åtgärder för att säkerställa måluppfyllelse. ***Nämnders och bolags lokala indikatorer*** Där nämnder eller bolag beslutar om lokala mål kan dessa följas genom indikatorer som tydliggör om målen uppnås eller inte. Sådana indikatorer beslutas av nämnden eller bolagsstyrelsen. Ingen redovisning behöver ske till regionstyrelsen eller regionfullmäktige. **3.2 Uppdrag** ***Regionfullmäktiges uppdrag*** Till målen kan regionfullmäktige välja att koppla uppdrag som syftar till att stödja måluppfyllelsen. Uppdrag ges i beslut om att specifika åtgärder ska genomföras under en viss tid. Regionfullmäktige kan i budget besluta om uppdrag som kopplas till målen och som ska återredovisas till regionfullmäktige i delårsbokslut och årsredovisning.	innebära för berörda verksamheter. Nämnder och bolag kan också använda nyckeltal för att följa verksamhetens resultat i förhållande till exempelvis lagstiftning, avtal och styrande dokument. Vid bristande måluppfyllelse eller resultat ska åtgärder vidtas, i enlighet med Region Stockholms ledningsprocess.

Liksom för målen formuleras uppdrag med hänsyn till ekonomiska förutsättningar och andra faktorer som påverkar genomförandet. Nämnder och bolag ska för egen del följa upp genomförandet av uppdragen med regelbundenhet. ***Nämnders och bolags lokala uppdrag*** Nämnder och bolag kan för egen del besluta om uppdrag som syftar till att stödja måluppfyllelsen genom specifika åtgärder som ska genomföras under viss tid. *Relaterat innehåll finns också i* **6. Ekonomisk förvaltning***,* ***6.1 Utgångspunkter*** ***Målstyrning och ekonomistyrning*** Den ekonomiska styrningen ingår i den integrerade ledningen och styrningen. Ekonomistyrningen ska ge förutsättningar för målstyrningen. Den integrerade ledningen syftar till att nämnder och bolag både ska genomföra den verksamhet som krävs för att nå regionfullmäktiges mål och leva upp till kraven som fastställs i budgeten och i kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning.	

4.2 Beställar-utförarmodell

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Motsvarande innehåll saknas.	Region Stockholm tillämpar en beställar-utförarmodell som innebär att verksamheten styrs genom avtal och överenskommelser med utförare. Modellen bygger på en rollfördelning där en eller flera beställande nämnder avtalar om tjänster från en eller flera

	utförare. Både nämnder, egenägda bolag och privata aktörer kan vara utförare. De beställande nämnderna har helhetsansvar inom sina respektive verksamhetsområden. De ska regelbundet bedöma behovet av verksamhet och hur det bäst kan tillgodoses på kort och lång sikt. Därefter beställer de verksamhet inom de ramar och med den inriktning som regionfullmäktige och regionstyrelsen beslutar. De ska sedan bevaka att avtal och överenskommelser följs. Region Stockholms vårdgivarnämnder är utförare. Deras verksamhet styrs från och med januari 2026 inte genom avtal och överenskommelser, utan genom att regionfullmäktige i budgeten ger dem vårduppdrag som anger vilken vård som ska utföras, till vilken ersättning. Beställarnämnderna inom hälso- och sjukvården ska i sin tur konkretisera vårduppdragen genom riktlinjer och anvisningar, förutom inom områden som redan regleras genom styrande dokument. Beställarnämnderna ska sträva efter att begränsa den administrativa bördan för utförarna, väl avvägt i förhållande till behovet av att begränsa risken för oegentligheter.

4.3 Ägarstyrning

Läsanvisning: Avsnittet föreslås ersätta det innehåll på policynivå som för närvarande finns i dokumentet Ägarpolicy och bolagsstyrningsprinciper (RS 2020-0742). Det mer detaljerade innehållet från det dokumentet föreslås omhändertas av en ny riktlinje (RS 2024-0439), som ingår i föreliggande remittering men beskrivs i en separat ändringsbilaga.

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Motsvarande innehåll saknas.	Med ägarstyrning avses den specifika styrning av Region Stockholms hel- och delägda bolag som följer av kommunallagens och aktiebolagslagens regler för bolag ägda av regioner. I övrigt styrs bolagen på samma sätt som nämnderna. Ägarrollen i Region Stockholms bolag utövas av regionfullmäktige och regionstyrelsen, och i förekommande fall av moderbolagens styrelser. Ägarstyrningen utövas främst genom • utformning av bolagsordningar samt av ägardirektiv som fastställs på respektive bolagsstämma • val av styrelseledamöter, stämmoombud och lekmannarevisorer • den löpande dialogen mellan regionstyrelsen, styrelseledamöter och bolagsledningar. Bolagsstyrelsernas ledamöter ska utses utifrån de enskilda bolagens behov av kompetens och en jämställd könsfördelning ska eftersträvas. Till bolagens styrelser ska regiondirektören eller en representant utsedd av regiondirektören adjungeras. Bolagsstämman ska fastställa beslut som regionfullmäktige har fattat och som påverkar bolaget. Såväl regionstyrelsen som bolagets styrelse och ledning ansvarar för att en aktiv dialog förs om verksamhetens utveckling. Regionstyrelsen ska varje år följa upp ägarstyrningen och utvärdera bolagsstyrelsernas arbete. Respektive bolagsstyrelse ska varje år utvärdera sitt eget och den verkställande direktörens arbete.

5. Styrande dokument

Läsanvisning: Förslaget syftar till att tydliggöra innehållet i Region Stockholms olika typer av styrande dokument och hur de förhåller sig till varandra. Dokumenttyperna nämns också i andra delar av förslaget för att övergripande visa hur nämnder och bolag systematiskt ska arbeta med de styrande dokumenten. Förslaget tydliggör också vikten av att Region Stockholms styrande dokument behovsprövas och samordnas sinsemellan för att ge tydlig styrning med väl avvägda ambitionsnivåer

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Motsvaras av del av **5.1 Kategorier av styrande dokument** Region Stockholm har ett antal styrande dokument som styr och vägleder hur verksamheten ska bedrivas och utvecklas samt fördelar ansvar och befogenheter. De styrande dokumenten ska följa lagstiftning samt Region Stockholms vision och mål.	Region Stockholms styrande dokument styr och vägleder hur verksamheten ska bedrivas och utvecklas samt fastställer ansvar och befogenheter. Styrande dokument ska bidra till att Region Stockholms mål uppnås effektivt samt underlätta för verksamheterna i tillämpningen av aktuell lagstiftning och regelefterlevnad. Regionfullmäktiges budget är det främsta styrande dokumentet vad avser prioriteringar, utveckling och verksamheternas förutsättningar.

5.1 Beredning av och beslut om styrande dokument

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Motsvaras av **5.2 Beslut, giltighet och uppföljning** Som regel beslutar regionfullmäktige om nya eller reviderade styrande dokument. I bilaga till den årliga budgeten återfinns en förteckning över samtliga gällande styrande dokument. Nämnder och bolagsstyrelser beslutar som regel om lokala styrande dokument medan förvaltnings-/bolagschef fastställer de stödjande dokument som förvaltningen	Koncernövergripande styrande dokument • ska behovsprövas före beslut om framtagande • ska utformas enhetligt och följa de dokumenttyper som anges nedan • ska ha ett sinsemellan samordnat innehåll för att ge tydlig och administrativt effektiv styrning med väl avvägda ambitionsnivåer

eller bolaget behöver för att kunna bedriva sin verksamhet. Styrande dokument gäller tills vidare om inte annat anges och ska aktualitetsprövas varje mandatperiod eller oftare vid behov. Nämnder och bolag ska i sin verksamhetsplanering utgå från relevanta styrande dokument. Uppföljning sker i delårsrapport och verksamhetsberättelse, och vid separata uppföljningstillfällen om så angivits i samband med beslut om dokumentet.	• beslutas av regionfullmäktige, eller av regionstyrelsen efter delegation från regionfullmäktige • gäller samtliga nämnder och bolag i Region Stockholm eller en specifik kärnverksamhet. Nya koncernövergripande styrande dokument får endast tas fram på uppdrag av regionfullmäktige. Före beslut om ett nytt eller väsentligt reviderat styrande dokument ska ett förslag remitteras till berörda nämnder och bolag. Nämnder och bolag kan bryta ner koncernövergripande styrande dokument inom sina verksamhetsområden och besluta om riktlinjer, strategier och planer som gäller för den egna verksamheten. Nämnder och bolag kan även anta stödjande dokument för verksamheten, som anvisningar och rutiner.

5.2 Dokumenttyper

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Motsvaras av **5.1 Kategorier av styrande dokument** Budgeten är huvuddokumentet för styrningen av den årliga verksamheten. Vid sidan av budgeten finns bland annat reglementen och instruktioner som styr ansvarsområdena för nämnder, utskott med flera. Vidare delegeras vissa beslut till förtroendevalda och tjänstemän genom delegationsordningar. Styrande dokument ska inte innehålla egna mål utan ska följa målstrukturen som beslutats i samband med budgetens målbilaga. Ett undantag är lagstyrda regionala inriktningsdokument.	De styrande dokumenten, utöver budgeten, utgörs av följande dokumenttyper. Dokument som styr och vägleder hur arbetet ska utföras inom ett verksamhetsområde. Dokumenten anger förhållningssätt och arbetssätt. • **Policy**: Anger övergripande principer för hur verksamhet inom ett visst område ska bedrivas. Gäller tills vidare och upphävs genom beslut. • **Riktlinje**: Anger regler för och krav på hur verksamhet inom ett visst

Utöver dessa styrande dokument finns också följande kategorier: ***Policyer*** I en policy fastställer regionfullmäktige styrande principer för hur nämnder och bolag ska bedriva den dagliga verksamheten inom ett visst område för att uppnå regionfullmäktiges mål. ***Strategier*** I en strategi fastställer regionfullmäktige långsiktig inriktning för nämnder eller bolag för att uppnå regionfullmäktiges mål, det vill säga på vilket sätt verksamheten ska utvecklas. Med strategierna gör Region Stockholm ett vägval, pekar ut handlingsriktningar. ***Riktlinjer*** I en riktlinje fastställer regionfullmäktige regler och krav på hur nämnder och bolag ska arbeta inom ett visst område eller med en viss typ av fråga för att uppnå regionfullmäktiges mål. En riktlinje konkretiserar vanligen en policy. Lokala riktlinjer kan beslutas av nämnd eller bolag att gälla för verksamhet inom nämndens eller bolagets ansvarsområde. ***Regionala inriktningsdokument*** I ett regionalt inriktningsdokument fastställer regionfullmäktige en övergripande och ofta långsiktig viljeinriktning för Stockholmsregionen (Stockholms län) och därmed också för Region Stockholm. De regionala inriktningsdokumenten tas fram i dialog med externa aktörer, som till exempel länets kommuner. Till denna kategori hör flera lagstyrda dokument som regionalt trafikförsörjningsprogram, länsplan för regional transportinfrastruktur, samt regionplan.	område ska bedrivas. En riktlinje konkretiserar vanligen en policy. Gäller tills vidare och upphävs genom beslut. Dokument som styr och vägleder i vilken riktning ett verksamhetsområde ska utvecklas. Dokumenten är till sin karaktär framåtsyftande. • **Strategi**: Anger hur verksamheten ska utvecklas inom ett visst område och pekar ut en övergripande handlingsriktning. Är i regel tidsbegränsade och upphör efter slutdatum eller när ett nytt dokument beslutas. • **Plan**: Anger tydliga handlingspunkter för hur verksamheten inom ett visst område ska utvecklas. En plan konkretiserar vanligen en strategi. Är i regel tidsbegränsad och upphör efter slutdatum eller när ett nytt dokument beslutas. • **Regionala inriktningsdokument**: Anger övergripande och ofta långsiktig viljeinriktning för Stockholms län och därmed också för Region Stockholm. Kan gälla tills vidare eller vara tidsbegränsade. Dokument som reglerar roll- och ansvarsfördelning samt arbetsformer inom Region Stockholms nämnder och bolag. • Exempelvis **reglemente, bolagsordning, ägardirektiv, förbundsordning, arbetsordning för regionfullmäktige, delegationsordning, beslutsordning**. Gäller tills vidare och upphävs genom nytt beslut.

Stödjande dokument Utöver de styrande dokumenten finns stödjande dokument som exempelvis anvisningar och planer. *Relaterat innehåll finns också i* **4.1 Budget** Region Stockholms främsta styrande dokument, som avser innehåll i verksamheterna, är budgeten som fastställs årligen av regionfullmäktige. Budgeten gäller för Region Stockholms alla verksamheter och är, jämte reglementen och bolagsordningar som beskriver ansvarsfördelning, överordnad andra dokument. I budgeten beslutas om mål, anslag, resultatkrav, uppdrag och investeringsplan samt ägardirektiv för bolagen. Övriga styrande dokument som beslutas av regionfullmäktige ska bidra till ökad uppfyllelse av olika mål i budget.	

6. Ledningsprocess

Läsanvisning: Förslaget syftar till att på övergripande nivå stärka systematiken i hela ledningsprocessen genom att tydliggöra att nämnder och bolag, inklusive ledningen på alla nivåer, har ett helhetsansvar som är större än den rapportering som regionstyrelsen begär in.

Mer detaljerat innehåll kopplat till ekonomisk förvaltning och ekonomistyrning är borttaget eftersom det behandlas i Policy och riktlinjer för god ekonomisk hushållning (RS 2023-0414) och i regionledningskontorets anvisningar till nämnder och bolag avseende budgetunderlag, verksamhetsplaner och rapportering.

Information om systemet Stödet, dess funktion och användning finns på Region Stockholms intranät.

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning
Ingressen motsvaras av **4. Process för styrning och uppföljning** I det följande beskrivs den övergripande lednings-, styrnings- och uppföljningsprocessen för Region Stockholm. *Relaterat innehåll finns också i* **6. Ekonomisk förvaltning, 6.1 Utgångspunkter** Region Stockholms ekonomiska förvaltning på övergripande nivå regleras i kommunallagen (2017:725), lagen (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning samt årsredovisningslagen (1995:1554). För Region Stockholms bolag gäller också aktiebolagslagen (2005:51). Utöver detta påverkas området av speciallagstiftning inom olika områden. *Relaterat innehåll finns också i* **2. Integrerad ledning och styrning** It-systemet Stödet förvaltas av regionstyrelsen och speglar Region Stockholms modell för integrerad ledning och styrning. Dess syfte är att ge ett stöd till verksamheterna och underlätta följsamhet mot styrmodellen. Genom att vara processtödjande ska Stödet ge en enkelhet i uppföljning och rapportering till regionstyrelsen, nämnder och bolag. Genom att målstruktur och indikatorer följs i systemet skapas en systematik i måluppföljning och rapportering. Systemet ska användas av samtliga nämnder och bolag för att styra mot, följa upp, analysera och rapportera	Ledningsprocessen är ett systematiskt tillvägagångssätt för effektiv styrning och förbättring av verksamheten, den består av de fyra stegen planera, genomföra, följa upp och agera. Ledningsprocessen är ett stöd för ledningen på alla nivåer i uppdraget att styra och leda verksamheten, och i att ta fram väl underbyggda beslutsunderlag. Ledningsprocessens systematik ligger till grund för den koncerngemensamma planeringen och uppföljningen som utgår från regionfullmäktiges budget, följt av nämndernas och bolagens verksamhetsplanering, uppföljning och rapportering. Nämnder och bolag ska, utöver att rapportera budgetunderlag, verksamhetsplaner och uppföljning, ta ett helhetsansvar för en systematisk och transparent verksamhetsstyrning enligt de fyra stegen, med hänsyn till Region Stockholms och invånarnas bästa. Ledningen har ett särskilt ansvar för att samverkan med andra delar av Region Stockholms verksamheter sker genom en nära och förtroendefull dialog.

måluppfyllelse och genomförande av regionfullmäktiges uppdrag.	

6.1 Planera

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Motsvaras av en del av **2. Integrerad ledning och styrning** I arbetet med underlag för kommande års budget sker dialog mellan regiondirektören, eller den regiondirektören utser, och högsta ansvariga chef för verksamheten om uppföljning av resultat och måluppfyllelse. Efter dialogen väger regiondirektören samman resultatet av dialogerna innan dessa underlag överlämnas för politisk beredning. *Relaterat innehåll finns också i* **4.2 Verksamhetsplan** Samtliga nämnder och bolag ska årligen med utgångspunkt i budget utarbeta en verksamhetsplan som innehåller en beskrivning av hur nämnden eller bolaget kommer att arbeta för att uppnå regionfullmäktiges mål och uppdrag, i enlighet med de anvisningar som regionstyrelsen utfärdar samt de anslag och resultatkrav som regionfullmäktige beslutat om i budgeten. Nämnderna ska bedriva ett proaktivt arbete med och genomföra nödvändiga åtgärder för att säkerställa att även kommande års verksamhet blir sådan att regionfullmäktiges mål nås och de beslutade ekonomiska ramar som framgår i budget kan hållas. Sådana åtgärder ska ingå i verksamhetsplaner och en kontinuerlig uppdaterad analys av	Ledningen ska ha ett proaktivt förhållningssätt och planera verksamheten för att säkerställa överensstämmelse med uppdrag, avtal, lagstiftning samt policyer och riktlinjer. Planeringen syftar också till att vidta åtgärder utifrån identifierade avvikelser och brister i regelefterlevnad, samt till att utveckla verksamheten enligt fastställda mål, strategier, planer och regionala inriktningsdokument. Planeringen ska präglas av dialog och samordnas och förankras såväl internt inom Region Stockholm som med externa intressenter. Inom ramen för den koncerngemensamma planeringen och uppföljningen ska varje nämnd och bolag ta fram ett budgetunderlag som regionstyrelsen använder för att ta fram ett förslag till budget. När regionfullmäktige har fastställt budgeten ska varje nämnd och bolag ta fram en verksamhetsplan i enlighet med den.

resultatet ska framgå av nämndernas och bolagens rapportering till regionstyrelsen. *Relaterat innehåll finns också i* **6.2 Planering och uppföljning** ***Verksamhetsplan*** Samtliga nämnder och bolag ska på det sätt som finns beskrivet ovan upprätta en verksamhetsplan av vilken det framgår hur nämnden/bolaget kommer att arbeta med att genomföra det som regionfullmäktige har beslutat i budget. Av verksamhetsplanen ska också framgå nämndens och bolagets ekonomiska plan i enlighet med de förutsättningar som framgår av budget. Verksamhetsplanen ska fastställas av nämnden eller bolagsstyrelsen senast årsskiftet efter det att regionfullmäktige fastställt budget för Region Stockholm (undantaget valår då planen fastställs under januari). Av verksamhetsplanen ska framgå hur regionfullmäktiges mål för verksamheten nås, och hur nämnden eller bolaget avser arbeta för att nå målen. Redovisningen ska omfatta förväntade intäkter såsom anslag, statsbidrag, avgifter och ersättningar för utförda tjänster, samt en redovisning av hur dessa medel avses disponeras så att resultatkravet och regionfullmäktiges beslutade mål nås. Nämnder och bolag ska lämna sin verksamhetsplan till regionledningskontoret för sammanställning, motpartsavstämning, analys med mera. I verksamhetsplanen ska också ingå en plan för intern kontroll, där nämnden/bolaget proaktivt identifierar	

risker som kan påverka måluppfyllelse, ekonomisk hushållning eller regelefterlevnad eller på annat sätt påverka nämndens/bolagets förmåga att nå givna mål inom beslutade ramar, samt de åtgärder som planeras för att förebygga att riskerna faller ut.	

6.2 Genomföra

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Motsvarande innehåll saknas.	Ledningen ansvarar för att med gott ledarskap och i samverkan med berörda genomföra verksamheten enligt den uppsatta planen, men ska vara redo att ompröva och anpassa verksamheten till oförutsedda händelser och förändrade förutsättningar. Detta inkluderar en aktiv hantering av avvikelser, risker och intern kontroll.

6.3 Följa upp

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Motsvaras av **4.3 Rapportering och uppföljning** Nämnder och bolag ska månadsvis följa upp genomförandet av verksamhetsplaner och det ekonomiska utfallet i rapporter som behandlas i nämnden eller bolagsstyrelsen. Vid avvikelser ska rapporterna också behandla åtgärder som vidtas för att säkerställa att målen nås och resultatkrav uppnås. Regionstyrelsen rapporterar på motsvarande sätt den samlade bilden av nämndernas och bolagens arbete samt det ekonomiska läget för Region Stockholm till regionfullmäktige genom delårsbokslutet vid andra tertialet	Ledningen ska kontinuerligt följa upp verksamheten på ett sätt som främjar proaktivt agerande och effektiv hantering av avvikelser, i dialog och samverkan med andra berörda när det är relevant. Uppföljningen inkluderar både utfall och prognoser, den ska säkerställa att verksamheten uppfyller lagstiftning, policyer och riktlinjer samt uppnår förväntade resultat inom produktion, kvalitet och ekonomi. Den omfattar även noggrann redovisning av intern kontroll. Inom ramen för den koncerngemensamma planeringen och uppföljningen ska nämnder och bolag kontinuerligt följa upp sina verksamhets-

(januari-augusti) samt i årsredovisning (avseende helåret). Regionstyrelsen kan komplettera uppföljningen i den löpande rapporteringen genom att begära in ytterligare uppgifter som styrelsen bedömer är relevanta för en tillfredställande analys, uppsikt eller planering av Region Stockholms verksamhet. *Relaterat innehåll finns också i* **6.2 Planering och uppföljning** ***Löpande rapportering och uppföljning*** Nämnder och bolag ska organisera den löpande uppföljning som är nödvändig för fullgod styrning, som leder till att målen ska nås och för ekonomi i balans enligt resultatkrav. Ekonomin vid samtliga nämnder och bolag kommer att följas upp regelbundet och huvudregeln är månadsvis uppföljning. Nämnder och bolag redovisar formellt sin uppföljning och analys till regionstyrelsen i delårsbokslut och årsredovisning. Samtliga nämnder ska göra sin uppföljning mot beslutad verksamhetsplan och med fokus på en ekonomi i balans, det vill säga att nämnden eller bolaget når beslutat resultatkrav. Uppföljning av regionfullmäktiges mål och indikatorer sker regelbundet. Om risk skulle föreligga för att regionfullmäktiges mål inte nås ska detta mötas med omedelbara åtgärder från nämndens eller bolagets sida. Rapporteringen ska också omfatta en systematisk uppföljning av nämndens eller bolagets plan för intern kontroll,	planer och resultat, och rapportera till regionstyrelsen enligt anvisningar. Utifrån inrapporteringen tar regionstyrelsen fram en tertialrapport, en delårsrapport och en årsredovisning som innehåller en ekonomisk rapport och en utvärdering av verksamheten i förhållande till vad som fastställdes i budgeten. Årsredovisningen beslutas av regionfullmäktige och används för att informera intressenter och allmänheten om Region Stockholms ekonomiska och verksamhetsmässiga resultat.

inklusive redovisning av nya identifierade risker som framkommit under året samt åtgärder för att hantera dessa. Om en nämnd eller ett bolag bedömer att beslutat resultatkrav inte kommer att nås ska åtgärder och prioriteringar vidtas som innebär att kostnader reduceras eller att intäkter når en tillräcklig nivå så att budget hålls och målen nås. Finner en nämnd eller ett bolag att förutsättningarna för verksamheten väsentligen ändrats i förhållande till regionfullmäktiges budget samt att mål och resultatkrav till följd av detta inte kan nås, ska nämnden eller bolaget tillskriva regionstyrelsen som, om styrelsen så bedömer, gör en framställan till regionfullmäktige om förändrade förutsättningar för den berörda nämnden eller bolaget. Sådan framställan till regionstyrelsen ska föregås av dialog med regiondirektören eller dennes utsedda företrädare. ***Verksamhetsberättelsen*** Nämnder och bolag ska i verksamhetsberättelse redogöra för resultatet av nämndens och bolagets arbete under året. Verksamhetsberättelsen skrivs i förhållande till den beslutade verksamhetsplanen och ska redogöra för hur nämnden eller bolaget har nått målen, samt för nämndens eller bolagets ekonomiska resultat. Verksamhetsberättelsen ligger till grund för regionstyrelsens årsredovisning och ska överlämnas till regionstyrelsen senast i februari nästföljande år. Berättelsen ska innehålla en samlad analys av nämndens eller bolagsstyrelsens effektivitet.	

Nämnder och bolag ska som underlag inför beredningen av Region Stockholm budget lämna underlag till regionstyrelsen för nästkommande treårsperiod. Sådant underlag ska utgå från regionfullmäktiges vision, inriktningsmål, mål och beslutade anslag samt resultatkrav. Underlaget ska omfatta nämndens eller bolagets ekonomiska förutsättningar samt investeringsplan. De styrande principer för Region Stockholms investeringar som anges i Region Stockholms styrande dokument för ekonomi och investeringar utgör underlag för att ta fram berörda nämnders och bolags investeringsplaner, uppdelade på planerade och beslutade projekt. Regionstyrelsen kan utfärda ytterligare anvisningar för hur denna rapportering ska ske.	

6.4 Agera

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Motsvaras av **4.4 Resultat, analys och ständiga förbättringar** För all verksamhetsuppföljning och framgångsrik utveckling är det av yttersta vikt att regelbundet analysera resultaten av arbetet, och om detta leder till en effektiv verksamhet som skapar värde för invånarna. Analyser, inte enbart uppföljning, och en vilja att ta ett aktivt ansvar för slutsatserna är grunden för en effektiv verksamhet och en förutsättning för att kunna vidta åtgärder som leder till en förbättrad verksamhet och ett ständigt effektivare Region Stockholm. Nämnder och bolag ska därför kontinuerligt utvärdera sina arbetsmetoder samt analysera och implementera förbättringar. Ett viktigt	Baserat på uppföljningen ska ledningen, i dialog med berörda, analysera och förbättra verksamheten genom att regelbundet och systematiskt utvärdera arbetsmetoder, bedöma arbetets värde för invånarna och jämföra nyckeltal med liknande verksamheter. Identifierade åtgärder och förbättringar ska integreras i den kommande planeringsfasen inom givna ekonomiska ramar.

verktyg i detta är benchmarking, det vill säga att jämföra verksamheten och relevanta nyckeltal med liknande verksamheter inom och utom organisationen. Goda resultat kräver att nämnder och bolag säkerställer att de uppnår och genomför regionfullmäktiges mål och uppdrag, att resurser används effektivt och att rätt områden prioriteras i förhållande till regionfullmäktiges budget.	

7. Intern kontroll, regelefterlevnad och uppsikt

Läsanvisning: Förslaget syftar till att samlat beskriva och övergripande styra de olika processerna och funktionerna inom området.

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Motsvarande innehåll saknas. Regionstyrelsens uppsiktsansvar nämns dock i **1. Inledning, 6.3 Intern kontroll** och **6.4 Uppsikt**.	För att säkerställa att Region Stockholm har en tillförlitlig och effektiv verksamhet som bedrivs ändamålsenligt, finns det processer för att systematiskt arbeta med att utföra kontroller, samt funktioner för att granska verksamheten. Regionstyrelsen har ett lagstadgat ansvar för uppsikt av hela Region Stockholms verksamhet.

7.1 Intern kontroll

Läsanvisning: Mer detaljerad styrning finns i en riktlinje för intern kontroll som i reviderad version ingår i remitteringen av ärendet. Anvisningar och vägledning finns också i systemet Stödet.

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Motsvaras av **6.3 Intern kontroll**	Intern kontroll avser de strukturer, system och processer som bidrar till att

Arbetet med intern kontroll är en integrerad del av ledningen och styrningen och följer de cykler som gäller för verksamhetsplanering och uppföljning. Nämnder och bolagsstyrelser ansvarar för att säkerställa en tillräckligt god intern kontroll inom nämndens eller bolagets verksamhetsområde. Nämnder och bolagsstyrelser ska säkerställa en regelbunden rapportering av den interna kontrollen samt följa upp att arbetet följer regionfullmäktiges beslut. Intern kontroll inom Region Stockholm ska vara; • ett verktyg för att mål uppnås inom beslutad budget samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt ändamålsenligt sätt. • en integrerad del såväl i den dagliga löpande verksamheten som i • styrning, ledning och uppföljning. Det innebär exempelvis att beslut ska tas med insikt om hur beslutet påverkar regionens och nämndens/bolagets riskexponering både på kort och lång sikt. • tydlig ur ett ansvarsperspektiv. Det innebär att riskägande normalt • följer verksamhets- och resultatansvaret. • ett sätt att arbeta med förbättring och effektivisering av verksamheten. • transparent och spårbar över tid. • förebyggande så att verksamheten inte utsätts för korruption, otillbörlig påverkan, bedrägeri eller andra oegentligheter. Riskbenägenheten inom Region Stockholm ska generellt sett vara låg. Ambitionen ska vara att risker identifieras i ett tidigt skede och hanteras utifrån den grad av påverkan som de kan	säkerställa att verksamheten identifierar och hanterar risker och uppnår sina mål effektivt och säkert, att informationen och rapporteringen om verksamheten är tillförlitlig och rättvisande samt att verksamheten efterlever lagar, regler och avtal. Nämnder och bolag ansvarar för en systematisk intern kontroll av den egna verksamheten, och för en regelbunden rapportering av den interna kontrollen. Varje nämnd och bolag ansvarar för att den interna kontrollen är: • tydligt dokumenterad ur ett ansvarsperspektiv, normalt genom att riskansvar följer linjeansvaret. • baserad på ansvar och tillsyn i flera nivåer, det vill säga att en och samma person eller funktion inte ska ansvara för såväl genomförande som för tillsyn och kontroll. • integrerad i både styrning, ledning, uppföljning och den dagliga löpande verksamheten. • förebyggande, så att oönskade händelser, förluster och oegentligheter i verksamheten undviks. • ett sätt att arbeta med förbättring och effektivisering av verksamheten. • transparent och spårbar över tid. Riskbenägenheten inom Region Stockholm ska vara väl avvägd. Ambitionen ska vara att risker identifieras i ett tidigt skede och hanteras utifrån den grad av påverkan som de kan ha på Region Stockholms verksamhet. Beslut ska tas med insikt om hur de påverkar nämndens eller bolagets och Region Stockholms riskexponering på kort och lång sikt.

ha på Region Stockholms mål och verksamhet. Region Stockholms nämnder och bolag ska basera sitt arbete på en fungerande intern kontroll med ansvarstagande och tillsyn i flera nivåer. Kontrollen bygger på ett aktivt och systematiskt arbete med att förutse, proaktivt hantera och kommunicera risker, möjligheter, åtgärder och kontrollpunkter innan en risk realiseras. Ansvaret för den interna kontrollen ska vara tydligt och dokumenterat. Arbetet med intern kontroll ska utformas så att samma person eller funktion inte både ansvarar för genomförande och för tillsyn och kontroll. Genom att arbetet delas in i flera ansvarslinjer säkerställs också att en uppföljning sker av att den interna kontrollen fungerar. Internkontrollen ska utgå från ett riskbaserat arbetssätt och nämnder och bolag svarar själva för att säkerställa att tillräcklig information och uppföljning finns för att den interna kontrollen ska kunna bedrivas på ett meningsfullt sätt. Nämnder och bolag ska vidare på ett systematiskt sätt utvärdera och löpande utveckla sitt arbete med intern kontroll. Kraven på nämnders och bolags hantering av mål, ekonomi och intern kontroll förtydligas i regionstyrelsens anvisningar inför det årliga budgetarbetet samt inför delårs- och årsrapportering. Regionstyrelsen ska besluta om riktlinjer som vidare utvecklar de principer som anges ovan. Sådana riktlinjer ska följas av samtliga nämnder och bolag.	

7.2 Regelefterlevnad

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning
Motsvarande innehåll saknas.	Regelefterlevnad handlar om att säkerställa att verksamheten efterlever lagar, regler, policyer och riktlinjer. Det huvudsakliga syftet är att upprätthålla förtroendet för verksamheten, men syftet är också att undvika juridiska påföljder och ekonomisk förlust. Arbetet med regelefterlevnad är en integrerad del av ledningsprocessen. Nämnder och bolag ansvarar själva för att ha goda rutiner för att säkerställa regelefterlevnad.

7.3 Internrevision

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning
Motsvarande innehåll saknas.	Internrevision syftar till att granska att verksamheten följer lagar, regler och styrande dokument, att mål och resultat uppnås och att risker hanteras på ett effektivt sätt. Internrevisionen ska bedrivas oberoende för att säkerställa objektivitet i bedömningar och rekommendationer. Nämnder och bolag ska själva bedöma om de har behov av att etablera en funktion för internrevision.

7.4 Uppsikt

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning
Motsvaras av **6.4 Uppsikt** I kommunallagen läggs ett ansvar på regionstyrelsen att utöva så kallad uppsikt över nämnder och bolag. Uppsiktsansvaret innebär att regionstyrelsen har en särställning bland nämnderna och ska ha en övergripande	Ansvaret för uppsikt är reglerat i kommunallagen. Uppsikt innebär att regionstyrelsen övergripande kontrollerar att verksamheten i Region Stockholm bedrivs i enlighet med regionfullmäktiges mål och de koncernövergripande styrande dokumenten, att lagstiftning efterlevs

kontroll över att verksamheten i Region Stockholm bedrivs i enlighet med regionfullmäktiges vision och mål och de regionövergripande styrande dokumenten, över att lagar efterlevs samt över att den ekonomiska förvaltningen är effektiv och säker. Inom ramen för uppsikten kan regionstyrelsen lämna råd och anvisningar om nämnder och bolags verksamheter. Dock har regionstyrelsen inte någon rätt att besluta om verksamhet som en annan nämnd eller ett bolag har ansvar över.	samt att den ekonomiska förvaltningen är effektiv och säker. Regionstyrelsen bedriver uppsikten inom ramen för den koncerngemensamma processen för planering och uppföljning, och i sin löpande dialog med nämnder och bolag. Inom ramen för uppsikten kan regionstyrelsen lämna råd och anvisningar till nämnder och bolag, men regionstyrelsen har, med vissa undantag inom arbetsgivarområdet, inte rätt att besluta om verksamhet som en annan nämnd eller ett bolag har ansvar över.

7.5 Revision

Läsanvisning: Avsnittet innehåller ingen styrning men beskriver revisionens roll och tydliggör nämndernas och bolagens ansvar för att hantera revisorernas kommentarer. Revisorerna har på tjänstemannanivå godkänt den del av texten som beskriver deras ansvar.

Befintlig text i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm	**Ny text i förslag till Policy för styrning och ledning**
Motsvarande innehåll saknas.	Region Stockholms revisorer har i uppdrag av regionfullmäktige att granska den verksamhet som bedrivs och att pröva ansvarstagandet. Revisorerna är förtroendevalda som biträds av sakkunniga yrkesrevisorer. De ska bedöma om verksamheten är ändamålsenlig och effektiv, om styrningen och den interna kontrollen är tillräcklig samt om räkenskaperna är rättvisande. I revisorernas rapporter lämnar de så kallade revisorsrekommendationer till nämnder och bolag, om sådant som de har uppmärksammat behöver hanteras och utvecklas. Nämnder och bolag ska ta ställning till och hantera rekommendationerna som en del av sitt systematiska förbättringsarbete.