REGIONREVISORERNA

Rapport nr 9/2025

Målstyrning och indikatorer

Innehållsförteckning

1. Sammanfattande analys och rekommendationer 3
2. Utgångspunkter för granskningen 5
2.1. Bakgrund 5
2.2. Syfte och revisionsfrågor 5
2.3. Avgränsningar och ansvarig nämnd 6
2.4. Revisionskriterier 6
2.5. Metod och kvalitetssäkring 6
3. Målstyrning i Region Stockholm - resultat av granskningen 6
3.1. Delaktighet i beredning av indikatorers målnivåer 6
3.2. Indikatorers mätbarhet 9
3.3. Beskriver indikatorerna verksamheternas utveckling? 11
4. Svar på syfte och revisionsfrågor 12

1. Sammanfattande analys och rekommendationer

Målstyrning är en av de styrformer som används inom Region Stockholm. Regionfullmäktiges inriktningsmål anger inriktningen under mandatperioden och gäller för berörda verksamheter. Dessa konkretiseras i underliggande mål för de olika verksamheter som bedrivs i regionen och mäts genom indikatorer som beslutas årligen i fullmäktiges budget.

Revisionskontoret bedömer sammantaget att regionstyrelsen delvis säkerställer en tillräcklig beredning och uppföljning av fullmäktiges indikatorer i budgeten.

Det finns inom ramen för budgetprocessen ingen fastställd processbeskrivning för beredning av indikatorer och dess målnivåer. Däremot finns det en ordning för detta i praktiken, en informell beredningsprocess. Nämnder och bolag som ansvarar för verksamheten inom ett inriktningsmål har större inflytande över indikatorer och målnivåer, exempelvis trafiknämndens inflytande över indikatorer inom inriktningsmålet för kollektivtrafiken. Nämnder och bolag som ansvarar för mindre omfattande verksamheter involveras i lägre grad i beredningsprocessen inför beslut om indikatorer och målvärden. Denna informella beredningsprocess ser alltså i praktiken olika ut för olika nämnder och bolag.

Granskningen visar vidare på flera exempel där indikatorn som mått betraktat är mätbar men som för nämnder och bolag är svår att mäta av olika orsaker. En konsekvens av detta är att det påverkar regionstyrelsens möjlighet att jämföra och väga samman resultat från olika nämnder och bolag. Det finns också fall där nämnder och bolag ska bidra till mål utan att ha indikatorer kopplade till målen. Avsaknaden av indikatorer och målvärden gör att det är svårt att mäta resultat för måluppfyllelse. En slutsats från granskningen är därför att regionstyrelsen behöver utveckla formerna för beredningen av indikatorer och målnivåer, inom ramen för budgetprocessen, för att förbättra förutsättningar för passande indikatorer och målnivåer.

En annan slutsats från granskningen är att regionstyrelsen behöver utveckla uppföljningen av indikatorerna och rapporteringen av måluppfyllelsen till fullmäktige. Det behövs mer utvecklad analys av verksamheternas riktning, förändring av indikatorerna samt analyser som bygger på längre tidsserier. I Policyn för styrning och ledning anges att målen utgör regionfullmäktiges viktigaste prioriteringar under mandatperioden och har ett flerårigt perspektiv. Då fullmäktiges budget är årlig ser revisionskontoret en risk att målformuleringar och indikatorer kan ändras mellan åren. Detta minskar möjligheten att följa nämnders och styrelsers måluppfyllelse över tid och bedöma i vilken riktning verksamheten på lite längre sikt.

Rekommendationer

Regionstyrelsen bör

- utveckla formerna för beredningen av indikatorer och målnivåer inom ramen för budgetprocessen.

- säkerställa att uppföljningen av indikatorerna ger fullmäktige en återkoppling i vilken riktning verksamheterna har utvecklats genom analys av redogjord förändring eller analys som bygger på längre tidsserier.

2. Utgångspunkter för granskningen

2.1. Bakgrund

Region Stockholms verksamheter styrs genom flera olika styrformer, bland annat målstyrning, vars grundläggande principer beskrivs i fullmäktiges styrdokument Policy för styrning och ledning[1]. En annan styrform är uppdrag som är tänkt att stödja måluppfyllelsen. Regionfullmäktiges inriktningsmål anger inriktningen för Region Stockholm under mandatperioden och gäller för berörda verksamheter. Dessa konkretiseras i underliggande mål för de olika verksamheter som bedrivs i Region Stockholm. Enligt policyn ska mål och indikatorer med tillhörande målvärden bestämmas med hänsyn till ekonomiska förutsättningar och andra faktorer som påverkar möjligheterna till effektiv måluppfyllelse och uppföljning. I den årliga budgeten beslutar fullmäktige om mål för verksamheterna, vilka indikatorer som ska mäta måluppfyllelse för året och deras målvärden.

Fullmäktige gav i budget 2023 ett uppdrag till regionstyrelsen att genomföra en översyn av målstyrningen. Syftet med uppdraget var dels att minska administrationen genom att minska antalet indikatorer och mätningar, dels att säkerställa att de mål och indikatorer som finns i budgeten speglar fullmäktiges prioriteringar. Detta resulterade i en ny målstruktur och modell för målstyrning inför år 2024 där antalet indikatorer blev färre. Detta kvarstår 2025. Antalet mål är 13 och antalet indikatorer 37 (jämfört med 22 mål och 100 indikatorer år 2022).

Revisionskontoret har i flera tidigare granskningar[2] pekat på att det inte varit tydligt hur målnivåer för indikatorerna sätts. Bland annat har revisionskontoret pekat på att indikatorer inte gått att följa över tid på grund av byte av mätmetoder, att målvärde saknas, att det finns en eftersläpning i statistisk eller att utfall på annat sätt saknas. Detta försvårar för styrelser, nämnder, revisorer och ytterst fullmäktige att bedöma måluppfyllelse. Revisionskontoret har även pekat på att indikatorer inte varit tillräckligt beredda av regionstyrelsen innan de beslutats av fullmäktige. Utan en tillräcklig beredning av regionstyrelsen finns risk att fullmäktige beslutar om indikatorer som är otydliga och inte visar hur verksamheterna utvecklas. Mot bakgrund av detta beslutade revisorerna i revisionsplanen för 2025 att granska regionstyrelsens beredning av indikatorerna som beslutas av fullmäktige.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att bedöma om regionstyrelsen säkerställer en tillräcklig beredning och uppföljning av fullmäktiges indikatorer i budgeten.

För att uppfylla syftet har följande revisionsfrågor besvarats:

- Har regionstyrelsen en process för beredning av indikatorers målnivåer i budget där delaktighet från nämnder och bolag säkerställs?
- Har regionstyrelsen säkerställt att indikatorerna är mätbara?

[1] RS 2024-0287

[2] Exempelvis revisionskontorets årsrapport för regionstyrelsen 2022 och 2023 (RK 2022-0019, RK 2023-0034)

- Har regionstyrelsen säkerställt att uppföljningen av indikatorerna ger fullmäktige en återkoppling i vilken riktning verksamheterna har utvecklats?

2.3. Avgränsningar och ansvarig nämnd

Granskningen har varit avgränsad till regionstyrelsen. Flera nämnder och bolag har berörts av granskningen men utan att vara granskningsobjekt.

2.4. Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgör de bedömningsgrunder som bildar underlag för granskningens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterier för denna granskning är:

- Kommunallagen (2017:725)

I 6 kap. 13 § anges att styrelsen ska bereda eller yttra sig i ärenden som ska handläggas av fullmäktige.

- Policy för styrning och ledning (RS 2024-0287)

I policyn anges att 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. I policyn beskrivs vidare att målstyrningen anger mål för i vilken riktning verksamheten ska utvecklas. Dessa mäts bland annat genom indikatorer som ges målvärden för budgetåret och planåren.

- Fullmäktiges reglemente till regionstyrelsen (RS 2022-0762, RS 2022-0482)

I reglementet till regionstyrelsen anges bland annat att styrelsen ska leda arbetet med och samordna utformningen av övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrningen av Region Stockholms hela verksamhet samt ansvara för dialog med övriga nämnder om mål och resultat.

2.5. Metod och kvalitetssäkring

Revisionskontoret har genomfört granskningen med hjälp av dokumentgranskning och intervjuer. Genom ett urval av de indikatorer som fullmäktige beslutade om i budget 2025 har kontoret granskat regionstyrelsens beredning av dessa. Förutom att intervjua regionledningskontoret har intervjuer genomförts med förvaltningar och bolag vars nämnd eller styrelse träffas av indikatorerna, totalt har sju intervjuer har genomförts.

Ett utkast av rapporten har stämts av med intervjupersoner och ledningen för regionledningskontoret. Intern kvalitetssäkring har gjorts av enhetschef Ylva Galyas och revisionsdirektör Richard Norberg.

3. Målstyrning i Region Stockholm - resultat av granskningen

3.1. Delaktighet i beredning av indikatorers målnivåer

3.1.1. Budgetprocessen

Under våren inför kommande budgetarbete ska varje nämnd och bolag ta fram ett budgetunderlag till regionstyrelsen. Budgetunderlaget ska beskriva nämndens verksamhetsmässiga utveckling, ekonomiska förutsättningar, behov, risker och eventuella

målkonflikter både för det kommande budgetåret och de två efterföljande planåren. I anvisningarna för budgetunderlaget 2025[3] anges att den ekonomiska prognosen ska beakta åtgärder och aktiviteter för att uppfylla regionfullmäktiges beslutade mål och uppdrag. Vidare beskrivs i anvisningarna att det i samband med rapporteringen av delårsbokslutet den 11 september finns möjlighet att uppdatera inrapporteringen i Cognos utifrån eventuella större prognosförändringar och att uppdateringen ska göras i dialog med regionledningskontoret.

Budgetunderlagen utgör underlag för den politiska majoritetens samlade budgetförslag som lämnas till regionfullmäktige under hösten. I regionfullmäktiges budget fastslås sedan anslag, resultatkrav, mål, indikatorer med målvärden samt uppdrag till nämnder och bolag. Med fullmäktiges budget som utgångspunkt fattar därefter nämnder och bolag beslut om verksamhetsplaner. Både i budgetunderlag och verksamhetsplan har nämnder och bolag möjlighet att påtala svårigheter att uppnå mål eller genomföra uppdrag. Efter att nämnder och bolag har fattat beslut om verksamhetsplanerna genomför regionstyrelsen en avstämning av budget. Om det skulle behövas beslut av principiell karaktär behandlas ärendet också i regionfullmäktige. Inga beslut fattades dock avseende mål och indikatorer i avstämningsärendet[4] 2025. Nämnder och bolag följer sedan upp mål, indikatorer och uppdrag i sina tertial- och delårsrapporter samt verksamhetsberättelser.

I sin verksamhetsplan för 2025 nämner AISAB svårigheten att uppnå målet för indikatorn *Administrativa kostnader ska minska* eftersom verksamheten växer betydligt under året. Detta har AISAB inte fått någon återkoppling på från regionstyrelsen inom ramen för budgetprocessen. I övrigt tas inte mål eller indikatorer upp i nämndernas eller bolagens budgetunderlag eller verksamhetsplaner.

3.1.2. **Beredning av indikatorers målnivåer**

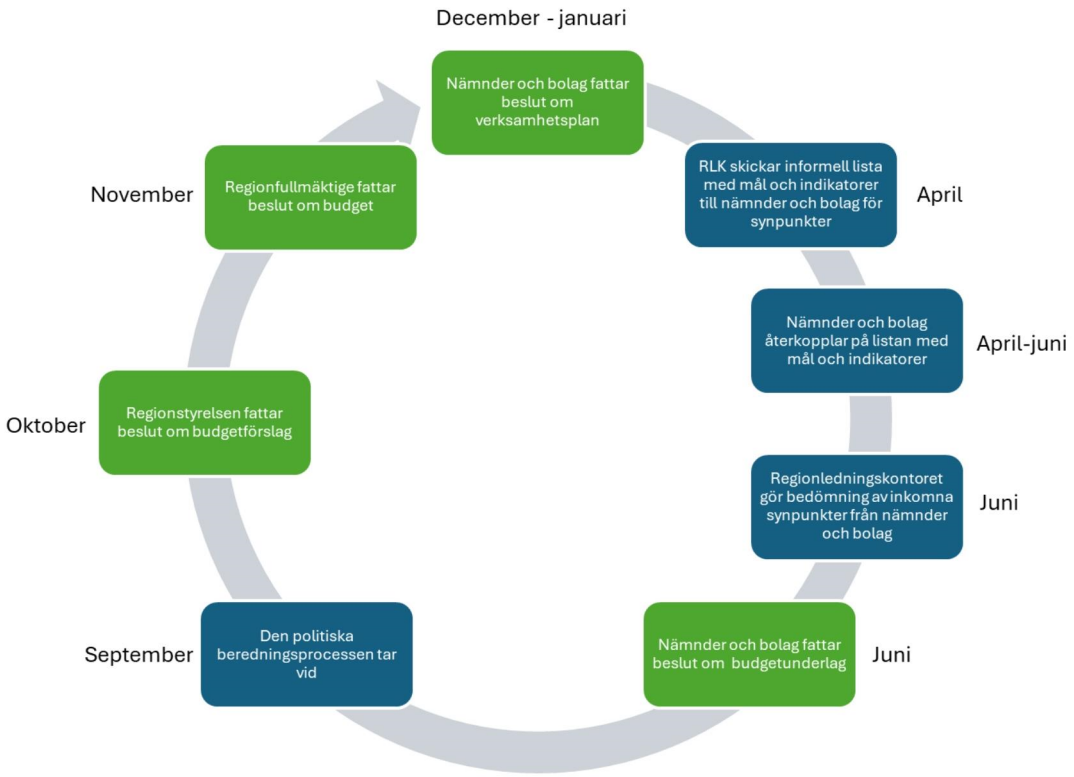
Det finns ingen fastställd beskrivning av processen för beredning av indikatorers målnivåer men i praktiken finns en ordning för arbetet. Denna sker dock i huvudsak utanför den formella budgetprocessen. Under våren lämnar regionledningskontoret ett förslag på indikatorer och målvärden inför nästkommande budgetår till förvaltningar och bolag som ansvarar för verksamheten inom ett inriktningsmål. Dessa förvaltningar och bolag har sedan fram till sommaren möjlighet att lämna synpunkter till regionledningskontoret. Även övriga förvaltningar och bolag kan inkomma med synpunkter även om listan över indikatorförlagen inte skickas till dem. I ett nästa steg gör regionledningskontoret en ny bedömning av förslag på indikatorer och målvärden, efter eventuella synpunkter från förvaltningar. Förslagen går därefter inte tillbaka till förvaltningar utan levereras till den politiska nivån, till rotlarna[5], som då till fullo äger processen.

[3] RK 2024-0217

[4] RS 2024-0808

[5] En rotel är en avdelning inom den politiska administrationen med ansvar för ett visst verksamhetsområde. Rotlarna har i uppgift att ta fram underlag till beslut som ska fattas av regionstyrelsen och regionfullmäktige. Inom Region Stockholm finns sju rotlar som leds av regionråd från majoriteten (enligt regionens politiska ordlista).

Indikatorer och målvärden presenteras därefter i budgetförslaget i oktober samt i den slutliga versionen av budget när regionfullmäktige fattar beslut senare under hösten.



Figur 1. Ungefärlig tidplan för beredningsprocessen för indikatorer. Gröna rutor beskriver formella beslut i budgetprocessen medan blå rutor beskriver hållpunkter i den informella beredningen av indikatorer. (revisionskontorets bild)

Intervjupersoner menar att deras återkoppling till regionledningskontoret om indikatorers mätbarhet eller relevans för egna nämnden eller bolaget sällan leder till åtgärder eller justeringar. Av intervju framgår att nya förslag till utformning av mål och indikatorer också kan komma när som helst i den politiska processen. Dessa förankras inte alltid med berörda nämnder, bolag eller förvaltningar innan regionstyrelsen fattar beslut om budgetförslag.

Policy för styrning och ledning (RS 2024-0287) uttrycker att regionstyrelsen för en löpande dialog med samtliga nämnder och bolag. Rotlarna tar kontakt med andra nämnder eller bolag om så behövs och även med sakkunniga på förvaltningarna. Regionledningskontoret för återkommande under året dialog med nämnder och bolag, men där uppges framför allt ekonomi och andra verksamhetsfrågor stå i fokus.

Under de senaste åren har antalet indikatorer sjunkit betydligt, 37 indikatorer år 2025 jämfört med 100 indikatorer 2022. I enlighet med tidigare granskning kan konstateras att underliggande mål kan riktas till nämnder och bolag utan tillhörande indikatorer. I anvisningar för delårsrapporter och verksamhetsberättelser framkommer att nämnder och bolag kan redogöra för andra aktiviteter som bidrar till måluppfyllelse.

Granskningen visar vidare att beredningsprocessen skiljer sig beroende på om beredningen avser inriktningsmål som rör ett verksamhetsområde eller flera. Stora nämnder och bolag som ansvarar över inriktningsmål helt avsedda för verksamhetsområdet har stort inflytande över hur underliggande mål och indikatorer utformas. Där ligger sakkunnigas inspel till grund för såväl utformning av indikatorer som målvärden. Granskningen visar att de mindre nämnderna och bolagen inte har en lika tät dialog med regionledningskontoret om indikatorer. Intervjuer ger bilden av att indikatorer som inte är nämndspecifika utan riktar sig till flera nämnder och bolag oftast utformas utan dialog mellan regionstyrelsen och förvaltningar.

Bedömning

I den formella budgetprocessen finns tillfälle för samtliga nämnder och bolag att kommentera indikatorer, mål och uppdrag i budgetunderlag, verksamhetsplan, delårsrapport samt verksamhetsberättelse. AISAB har kommenterat indikatorn *Administrativa kostnader ska minska* i sin verksamhetsplan. I övrigt bedömer revisionskontoret att beredningen av mål och indikatorer sker i en informell process som pågår under våren inför regionledningskontorets framtagande av nästkommande års budgetförslag från regionstyrelsen. Den finns inte dokumenterad men i praktiken finns dock en, i praktiken, etablerad beredningsprocess med utskick och återkoppling, en informell beredningsprocess. Delaktigheten i beredningen av mål och indikatorer inom inriktningsmål som helt avser ett och samma verksamhetsområde är enligt revisionskontorets tillräcklig eftersom nämnder och bolag som ansvarar för de verksamheterna tydligt deltar i beredningen av dessa mål och indikatorer. Däremot skiljer sig denna informella beredningsprocess åt mellan olika nämnder och bolag för de indikatorer som riktar sig till flera verksamhetsområden.

Mål utan mätbara indikatorer försvårar för regionstyrelsen att bedöma om måluppfyllelsen är tillräcklig. För att regionstyrelsen ska kunna ta ställning till måluppfyllelse och om genomförda uppdrag och aktiviteter är tillräckliga krävs en kvalitativ bedömning. Regionstyrelsen behöver kunna redogöra för en sådan bedömning på ett tydligt sätt.

3.2. Indikatorers mätbarhet

Policy för styrning och ledning (RS 2024-0287) slår fast att ”Mål, indikatorer och målvärden ska bestämmas med hänsyn till ekonomiska förutsättningar och andra faktorer som påverkar möjligheterna till effektiv måluppfyllelse och uppföljning”. […] Vidare anges att ”Såväl regionfullmäktige som nämnder och bolag ska utforma mål och uppdrag så att de är tydliga och överblickbara, samtidigt som detaljstyrning minimeras.”

Arbetet med att säkerställa indikatorers mätbarhet ser olika ut beroende på målets karaktär. Som beskrivs i avsnitt 3.1 skiljer sig beredningen av indikatorerna åt mellan inriktningsmål som riktas mot ett och samma verksamhetsområde och inriktningsmål som träffar flera olika verksamhetsområden. I de fall där ett inriktningsmål riktas till ett specifikt verksamhetsområde har den nämnd eller det bolag som ansvarar för verksamheten stort inflytande över utformningen av indikatorer och målvärden. Nämnden eller bolaget kan därmed vara delaktiga i att säkerställa indikatorers mätbarhet. Exempel på sådana inriktningsmål är *Kollektivtrafiken är tillgänglig och attraktiv* och *Hälso- och sjukvården är behovsstyrd, jämlik och förebygger ohälsa*, där trafiknämnden respektive hälso- och sjukvårdsnämnden har stort inflytande över mål och

indikatorer. Allra tydligast är detta för inriktningsmålet som avser kollektivtrafiken eftersom inriktningsmålet i sin helhet riktar sig till trafiknämnden.

Mätbarheten för indikatorerna inom mål som gäller flera nämnder och bolag, säkerställs inte på samma sätt. För dessa indikatorer fastställs måtten ofta utan att regionstyrelsen efterfrågar återkoppling från berörda nämnder och bolag.

Mätbara indikatorer men inte alltid adekvata

Trafiknämnden har stort inflytande över mål och indikatorer inom inriktningsmålet avseende kollektivtrafiken. Motsvarande inflytande har inte nämnden över mål och indikatorer som ligger inom andra inriktningsmål, exempelvis indikatorn *Administrativa kostnader ska minska*. Av intervju framgår att beslutet om denna indikators målnivå inte föregicks av någon beredning med trafiknämnden eller nämndens förvaltning. Indikatorn är mätbar för nämnden, däremot menar intervjuade i trafikförvaltningen att målnivån inte är rimlig. Trafikförvaltningen har påtalat detta för regionledningskontoret och även meddelat att trafiknämnden bedömde att målet inte skulle uppnås för 2025.

Granskningen visar att samma indikator, *Administrativa kostnader ska minska*, har varit svår att mäta även för Ambulanssjukvården i Stockholm AB (AISAB). AISAB är inne i en förändringsprocess som innebär att organisationen växer betydligt. Därför menar bolaget att det inte kommer att vara möjligt att minska de administrativa kostnaderna. Detta har AISAB påtalat i dialog med regionledningskontoret. Eftersom indikatorn kvarstår har AISAB anpassat indikatorn så att den mäter verksamhetens administrativa kostnader på ett sätt som tar hänsyn till verksamhetens förändring. Detta innebär att AISAB har utvecklat ett sätt att mäta indikatorn som skiljer sig från andra nämnders och bolags sätt att mäta.

Justeringar av indikatorer efter beslut i budget

Hälso- och sjukvårdsnämnden har inflytande över målen inom inriktningsmålet *Hälso- och sjukvården är behovsstyrd, jämlik och förebygger ohälsa*. Det har dock hänt att indikatorer som inte föreslagits av hälso- och sjukvårdsnämnden har tillkännagivits i regionstyrelsens budgetförslag och sedan beslutats i regionens budget. I budgetförslaget 2025 föreslog regionstyrelsen två indikatorer som hälso- och sjukvårdsnämnden inte hade föreslagit under beredningen av mål och indikatorer, *Väntetid till första läkarbedömning vid besök på akutmottagning* och *Total vistelsetid på akutmottagning*. Den första har hälso- och sjukvårdsnämnden tidigare beslutat om och följt på nämndnivå. Eftersom denna indikator i budget 2025 riktas till flera nämnder och bolag inom hälso- och sjukvården behövde dock hälso- och sjukvårdsnämnden justera ett urval för mätning av indikatorn, vilket kunde göras först efter budgetbeslutet i fullmäktige eftersom det först då blev känt att indikatorn beslutats i budget.

Primärvårdsnämnden fick i budget för 2024 uppdrag av fullmäktige att utforma en indikator för andel av befolkning som är listad på husläkare enligt Socialstyrelsens riktvärde. Primärvårdsnämnden utformade indikatorn *Antal invånare per listningsbar specialistläkare på vårdcentral*. I budget för 2025 var dock indikatorn

felformulerad. Hälso- och sjukvårdsförvaltningen formulerade då om indikatorn i dialog med regionledningskontoret efter beslutad budget.

Indikatorer beslutas ibland utan delaktighet

När det gäller Folktandvården och indikatorn *Andel nämnder och bolag som har genomfört åtgärder för att öka livslängd och materialåtervinning av produkt- och materialflöden* var bolaget, enligt intervju, inte delaktigt i beredningen inför beslut. Folktandvården har tillsammans med andra nämnder och bolag diskuterat tolkning och mätning av indikatorn i regionens hållbarhetsnätverk, efter beslut om indikatorn i budget.

Även indikatorn *Andel indikatorer i årlig RUFS-uppföljning som bedöms som uppfyllda* har, enligt intervju, beslutats utan tydlig delaktighet från klimat- och regionutvecklingsnämnden, den enda nämnd som indikatorn riktas till. Som stor organisation verksam i länet är det av betydelse hur Region Stockholm bidrar till de mål som finns i RUFS. Samtidigt berör RUFS-målen flera regionala aktörer som kommuner, länsstyrelse med flera som förväntas bidra till måluppfyllnaden. Eftersom indikatorns måluppfyllnad är ett resultat av många regionala aktörers arbete med RUFS menar tjänstepersoner i regionledningskontoret, att de inte har rådighet över indikatorn som därmed blir missvisande.

Bedömning

Revisionskontoret bedömer att indikatorerna är mätbara. Däremot kan revisionskontoret konstatera att indikatorerna inte alltid är adekvata för de nämnder och bolag som de riktas till. Detta tar sig i uttryck genom att en indikators definition inte passar vissa nämnder eller bolag på grund av verksamhetens natur eller utvecklingsfas. En konsekvens av detta är att en och samma indikator mäts på olika sätt av olika nämnder och bolag, vilket försvårar jämförelser och sammanvägningar av mätvärden. Revisionskontoret konstaterar att det hänt att mått för indikatorer har utarbetats efter fullmäktiges budgetbeslut. Detta är en indikation på att beredningen inför fullmäktiges beslut om dessa indikatorer inte var tillräcklig.

3.3. Beskriver indikatorerna verksamheternas utveckling?

Möjligheten att följa utvecklingen över tid ökar om målen följs upp med hjälp av samma indikatorer över tid. En längre mätserie ökar också möjligheten att analysera utvecklingen.

Trafikförvaltningen har en egen process för att ta fram indikatorer för målen inom inriktningsmålet *Kollektivtrafiken är tillgänglig och* attraktiv. Trafiknämnden har flera indikatorer som varit oförändrade under en lång tidsperiod, vilket ökar möjligheten för nämnden att analysera utvecklingen över tid. Även hälso- och sjukvårdsnämnden samt primärvårdsnämnden strävar efter långa tidsserier för indikatorerna inom inriktningsmålet som rör hälso- och sjukvården i samma syfte, att kunna följa utvecklingen.

Revisionskontoret kan konstatera att regionstyrelsens verksamhetsberättelse redogör för senaste årets utveckling i verksamheterna. Redogörelsen fokuserar på utfall och gör jämförelser mellan årets och föregående års utfall. Analys om riktning för verksamhetens utveckling i ett längre perspektiv saknas.

Avsaknaden av analys rör dels innevarande års förändringar i indikatorernas utfall, dels analyser av förändringar i längre tidsserier vilket skulle vara möjligt för de indikatorer som förblivit oförändrade under längre perioder. I Policyn för styrning och ledning anges att målen utgör regionfullmäktiges viktigaste prioriteringar under mandatperioden och har ett flerårigt perspektiv. Dessutom ska indikatorer, enligt policyn, ges målvärden för budgetåret och budgetens planår, vilket innebär att tidsserier bör finnas för flertalet indikatorer, om än inte för alla.

Revisionskontoret har tidigare påpekat att det inte finns angivet i regionens styrande dokument hur regionstyrelsen ska bedöma resultaten för inriktningsmålen. Detta har bland annat påpekats i revisionskontoret delårsrapport för regionstyrelsen 2025[6]. Det är därmed oklart om regionstyrelsens prognoser för inriktningsmålen bör utgå från prognoser för indikatorerna eller från prognoser för de underliggande målen.

Bedömning

Revisionskontoret menar att regionstyrelsen behöver utveckla återkopplingen om verksamheterna till fullmäktige genom analys avseende förändring av indikatorerna eller analys som bygger på längre tidsserier. Då fullmäktiges budget är årlig ser revisionskontoret en risk att målformuleringar och indikatorer kan ändras mellan åren. Detta minskar möjligheten att bedöma verksamheternas måluppfyllelse och verksamhetens utveckling över tid.

Målstyrning är en av fullmäktiges styrningsformer. Revisionskontoret menar att denna behöver bedömas tillsammans med andra sätt att styra, exempelvis fullmäktiges uppdrag till nämnder och bolag. För att säkerställa återkoppling till fullmäktige avseende verksamheternas utveckling krävs därför en analys som enligt revisionskontorets bedömning behöver utvecklas.

Revisionskontoret menar, liksom i tidigare granskningar, att det behöver finnas en tydlig princip för hur regionstyrelsen och övriga nämnder och styrelser ska bedöma måluppfyllelse och att detta behöver framgå av styrdokument.

4. Svar på syfte och revisionsfrågor

Revisionskontorets samlade bedömning är att regionstyrelsen delvis säkerställt en tillräcklig beredning och uppföljning av fullmäktiges indikatorer i budgeten.

[6] RK 2025-0031

Revisionsfråga	Svar på revisions-fråga	Motiv för bedömning
Har regionstyrelsen en process för beredning av indikatorers målnivåer i budget där delaktighet från nämnder och bolag säkerställs?	Delvis	Revisionskontoret konstaterar att möjlighet till beredning av målnivåer finns i den formella budgetprocessen, som gäller för samtliga bolag och nämnder. Den huvudsakliga beredningen sker i praktiken i en informell process. I den processen bedömer vi att delaktigheten delvis är säkerställd. Delaktigheten varierar mellan och beredningen ser olika ut för olika nämnder och bolag.
Har regionstyrelsen säkerställt att indikatorerna är mätbara?	Ja	Indikatorerna är mätbara. De är dock inte adekvata för alla verksamheter på grund av att vissa indikatorer inte är utformade så att de passar alla verksamheter eller verksamheters utvecklingsfas.
Har regionstyrelsen säkerställt att uppföljningen av indikatorerna ger fullmäktige en återkoppling i vilken riktning verksamheterna har utvecklats?	Nej	Analysen av verksamheters förändring behöver utvecklas. Längre tidsserier förbättrar möjligheten till analys av riktning för verksamheternas utveckling med avseende på målen, som enligt Policyn för styrning och ledning har ett flerårigt perspektiv.

Stockholm den 12 februari 2026

Åsa Elffors
Sakkunnig

Ylva Galyas
Enhetschef

Revisionskontoret
Region Stockholm

Vad gör regionrevisorerna?

Regionrevisorerna granskar den verksamhet som bedrivs av regionens nämnder och bolagsstyrelser. Revisionsuppdraget är det största inom kommunal verksamhet.

Att vara revisor är ett förtroendeuppdrag vars syfte är att med oberoende, saklighet och integritet främja, granska och bedöma verksamheten. Den övergripande uppgiften för revisorerna är att granska hur nämnder och styrelser tar sitt ansvar. De förtroendevalda revisorerna är fullmäktiges och ytterst medborgarnas instrument för den demokratiska kontrollen. De har därmed en viktig funktion i den lokala självstyrelsen.

Ledamöter i nämnder och styrelser ansvarar inför fullmäktige för hur de själva, anställda och uppdragstagare genomför verksamheten. I ansvaret ingår att genomföra en ändamålsenlig verksamhet utifrån fullmäktiges mål, beslut och riktlinjer samt de föreskrifter som gäller för verksamheten, på ett ekonomiskt tillfredsställande sätt och med en tillräcklig intern kontroll samt att upprätta rättvisande räkenskaper.

I årsrapporter för nämnder och styrelser sammanfattar revisionskontoret den granskning som genomförts under det gångna året. Verksamhetsrevisionen redovisas löpande i projektrapporter. Publikationerna finns på www.regionstockholm.se. Det går även att prenumerera på regionrevisorernas nyhetsbrev genom att anmäla intresse via e-postmeddelande till regionrevisorerna.rev@regionstockholm.se.

Postadress: Box 22230, 104 22 Stockholm

Besöksadress: Hantverkargatan 25 b (T-bana Rådhuset)

Telefon: 08-737 25 00

E-post: regionrevisorerna.rev@regionstockholm.se

Hemsida: www.regionstockholm.se

Region Stockholm