Regionledningskontoret
Elisabet Angelov

PM
2024-06-27

Diarienummer
RS 2024-0287
RS 2024-0439
RS 2024-0510

Policy för styrning och ledning, Riktlinje för ägarstyrning och reviderad Riktlinje för intern kontroll

Regionledningskontorets förslag

Regionledningskontoret föreslår att regionfullmäktige, vid sitt sammanträde den 10 december, fastställer Policy för styrning och ledning (RS 2024-0287), Riktlinje för ägarstyrning (RS 2024-0439) och reviderad Riktlinje för intern kontroll (RS 2024-0510, RS 2022-0326). Som en följd av förslagen föreslås nu gällande policy Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm (RS 2020-0740) upphöra att gälla från och med den 1 januari 2025, liksom Ägarpolicy och bolagsstyrningsprinciper (RS 2020-0742).

Bakgrund

Regionfullmäktige gav i Budget 2024 (RS 2023-0160) regionstyrelsen i uppdrag att fortsätta arbetet med att se över Region Stockholms styrande dokument, inklusive policyn Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm (RS 2020-0740). Detta i syfte att uppnå en mer effektiv styrning och minska mängden administrativt arbete.

Regionledningskontoret har aktualitets- och behovsprövat policyn Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm utifrån kommunallagen, Region Stockholms övriga styrande dokument inom styrning och ledning samt den styrningsutveckling som har skett inom koncernen sedan policyn togs fram.

Regionledningskontoret har därefter tagit fram ett förslag till Policy för styrning och ledning som föreslås ersätta dels policyn Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm, dels de mer principiella delarna av dokumentet Ägarpolicy och bolagsstyrningsprinciper. Arbetet har också föranlett förslag till ändringar av några närliggande styrande dokument.

Sammanfattning av föreslagna förändringar
Policy för styrning och ledning
Regionledningskontoret föreslår att de övergripande principerna för styrningen av Region Stockholm ligger fast, men att större tonvikt läggs på helhetsperspektiv och samverkan, och på att åstadkomma en administrativt mer effektiv styrning. Region Stockholms övergripande ”styrfilosofi” föreslås sammanfattas i fem strofer, som i policyn har två underpunkter vardera. Formuleringar i enlighet med dem återkommer sedan genom hela dokumentet.

- Effektiv och samordnad organisation som ser till helheten
- Transparens och ansvarsutkrävande
- Mål- och resultatstyrning
- Prioritering av kärnverksamheterna
- Systematisk ledningsprocess

Innehåll om ekonomistyrning och ekonomisk förvaltning som numera finns i Policy och riktlinjer för god ekonomisk hushållning (RS 2023-0414) har tagits bort för att undvika dubbelstyrning. Innehållet är vidare kompletterat med några områden:

- Region Stockholms beställar-utförarmodell
- ägarstyrning, i meningen den specifika styrning av bolagen som följer av kommunallagens och aktiebolagslagens regler för bolag ägda av regioner
- regelefterlevnad, internrevision och revision.

Innehållet har också setts över strukturellt och språkligt för att tydliggöra styrningen. Information som hör ihop har samlats och upprepningar har tagits bort, avsnitten har getts rubriker som stämmer bättre med innehållet och vedertagna styrningsbegrepp. Innebörden av Region Stockholms mål- och resultatstyrning har tydliggjorts, liksom hanteringen av styrande dokument. I ett avsnitt om ledningsprocessen beskrivs nämndernas och bolagens helhetsansvar för en systematisk verksamhetsstyrning, utöver de underlag och den rapportering som regionstyrelsen begär in.

Innehållet är formulerat på policynivå, det vill säga övergripande och principiellt. Vid behov föreslås mer detaljerad styrning och vägledning hanteras genom riktlinjer eller anvisningar, eller genom information som kommuniceras via Region Stockholms intranät respektive externa webbplats.

Policyns namn föreslås ändras till Policy för styrning och ledning, som är i enlighet med hur Region Stockholms övriga policyer är namngivna, nämligen att dokumentets namn endast anger verksamhetsområdet. Policyn föreslås vidare vara ett separat dokument, snarare än att beslutas som en bilaga till budgeten. Detta för att hantera policyn på samma sätt som Region Stockholms övriga policyer.

Ägarpolicy och bolagsstyrningsprinciper samt Riktlinje för ägarstyrning
Som en del i arbetet har de mer övergripande delarna av dokumentet Ägarpolicy och bolagsstyrningsprinciper (RS 2020-0742) inarbetats i förslaget till ny policy. Detta för att behandla Region Stockholms styrformer, dit ägarstyrningen hör, samlat. Det mer detaljerade innehållet i ägarpolicyn, det som i dag kallas bolagsstyrningsprinciper, har uppdaterats och omarbetats till ett förslag till Riktlinje för ägarstyrning (RS 2024-0439). Innehållet har anpassats efter Sveriges Kommuner och Regioners rapport Principer för styrning av kommun- och regionägda bolag, publicerad 2020. Vissa språkliga justeringar har också gjorts och upprepningar har tagits bort. Dokumentet Ägarpolicy och bolagsstyrningsprinciper föreslås därmed upphöra att gälla.

Reviderad riktlinje för intern kontroll
Region Stockholms Riktlinjer för intern kontroll (RS 2022-0326) innehåller hänvisningar till policyn Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm (RS 2020-0740). Eftersom policyn föreslås upphöra att gälla har hänvisningarna tagits bort från dokumentet. Några mindre redaktionella revideringar har också gjorts.

Arbetsprocess och förankring
Som beskrivs i avsnittet Bakgrund ovan har arbetet föregåtts av en aktualitets- och behovsprövning av den befintliga policyn. Regionledningskontoret har också tagit del av liknande dokument som används av andra organisationer inom kommunsektorn.

I utarbetandet av förslaget har regionledningskontoret tagit intryck av synpunkter från nämnder och bolag som har lämnats bland annat inom ramen för utredningen av styrningen av den egenägda vården, den så kallade Styrningsutredningen. I utarbetandet av det slutliga förslaget kommer regionledningskontoret att ta hänsyn till de synpunkter som lämnas inom ramen för föreliggande remittering.

Ekonomiska konsekvenser
Beslut i enlighet med förslaget innebär i sig inga ekonomiska konsekvenser. Regionledningskontoret bedömer dock att förslaget ger en tydligare och mer samordnad styrning inom Region Stockholm, vilket förväntas underlätta för nämnder och bolag att begränsa kostnadsutvecklingstakten. Förslagets tonvikt på effektiv styrning bedöms också kunna bidra till minskade administrativa kostnader.

ÄNDRINGSBILAGA

Diarienummer
RS 2024-0510
RS 2022-0326

Förslag till ändringar i Riktlinje för intern kontroll (RS 2024-0510, RS 2022-0326)

1.1 Syfte

Befintlig text	Ny text
Kommunallagen föreskriver att nämnder ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Denna riktlinje syftar till att skapa goda förutsättningar för arbetet med intern kontroll i Region Stockholm. Intern kontroll bidrar till att säkerställa att regionfullmäktiges mål uppnås inom beslutad budget, att rapporteringen om verksamheten är tillförlitlig och rättvisande, att verksamheten efterlever lagar, regler och avtal samt bedrivs ändamålsenligt och effektivt. En god intern kontroll ingår som en del i styrning, ledning och uppföljning av verksamheten, verkar förebyggande och underlättar upptäckten av fel och brister. Regionfullmäktige har i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm (RS 2020–0740) fastställt principer avseende intern kontroll för Region Stockholm, Riktlinje för intern kontroll syftar till att konkretisera och utveckla dessa principer.	Kommunallagen föreskriver att nämnder ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Denna riktlinje syftar till att skapa goda förutsättningar för arbetet med intern kontroll i Region Stockholm. Intern kontroll bidrar till att säkerställa att regionfullmäktiges mål uppnås inom beslutad budget, att rapporteringen om verksamheten är tillförlitlig och rättvisande, att verksamheten efterlever lagar, regler och avtal samt bedrivs ändamålsenligt och effektivt. En god intern kontroll ingår som en del i styrning, ledning och uppföljning av verksamheten, verkar förebyggande och underlättar upptäckten av fel och brister. ~~Regionfullmäktige har i Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm (RS 2020–0740) fastställt principer avseende intern kontroll för Region Stockholm, Riktlinje för intern kontroll syftar till att konkretisera och utveckla dessa principer.~~

1.2 Tillämpning

Befintlig text	Ny text
Riktlinje för intern kontroll utgår från Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm (RS 2020–0740) och	~~Riktlinje för intern kontroll utgår från Integrerad ledning och styrning av Region Stockholm (RS 2020–0740) och~~

gäller för samtliga verksamheter inom Region Stockholms, det vill säga samtliga nämnder och hel- och delägda bolag. Kommunalförbund och stiftelser rekommenderas att följa riktlinjen. För en effektiv tillämpning av riktlinjen kompletteras den av anvisningar samt vägledning som regionledningskontoret tar fram. Ytterligare anvisningar finns också i Region Stockholms systemstöd Stödet.	~~gäller för samtliga verksamheter inom Region Stockholms, det vill säga samtliga nämnder och hel- och delägda bolag.~~ ~~Kommunalförbund och stiftelser rekommenderas att följa riktlinjen. För en effektiv tillämpning av riktlinjen kompletteras den av anvisningar samt vägledning som regionledningskontoret tar fram. Ytterligare anvisningar finns också i Region Stockholms systemstöd Stödet.~~ *Riktlinjen gäller för samtliga nämnder och helägda bolag inom Region Stockholm. I bolag som Region Stockholm äger gemensamt med en eller flera regioner och/eller en eller flera kommuner eller annan extern ägare ska riktlinjen tillämpas på det sätt som ägarna kommer överens om. 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 förbundsordningen ange hur styrningen ska tillämpas.*

2.2 Styr- och kontrollmiljö

Befintlig text	**Ny text**
Styr- och kontrollmiljön utgör grunden för att upprätthålla en god intern kontroll. Förtroendevalda, styrelse och bolagsledning ska vara medvetna om att deras agerande är avgörande för vilken betydelse intern kontroll får i verksamheten och vilken risk- och kontrollmedvetenhet medarbetare har. För att säkerställa en god styr- och kontrollmiljö ska nämndens/bolagets mål med tillhörande indikatorer vara välkända för chefer och medarbetare. De	Styr- och kontrollmiljön utgör grunden för att upprätthålla en god intern kontroll. Förtroendevalda, ~~styrelse~~ *bolagsstyrelse* och bolagsledning ska vara medvetna om att deras agerande är avgörande för vilken betydelse intern kontroll får i verksamheten och vilken risk- och kontrollmedvetenhet medarbetare har. För att säkerställa en god styr- och kontrollmiljö ska nämndens/bolagets mål med tillhörande indikatorer vara välkända för chefer och

ska också ha kännedom om de styrande dokument som finns beslutade i form av policyer, riktlinjer etcetera.	medarbetare. De ska också ha kännedom om de styrande dokument som finns beslutade i form av policyer, riktlinjer etcetera.

2.6 Övervakning och uppföljning

Befintlig text	**Ny text**
Varje nämnd/bolag ska, med hänsyn till sitt ansvar, kontinuerligt följa upp sin verksamhet och utvärdera de riskbedömningar som sker enligt denna riktlinje samt vidta åtgärder för att säkerställa att den interna kontrollen är tillräcklig och effektiv och att verksamheten bedrivs på ett tillfredställande sätt. Uppföljningen innefattar också att utvärdera om samtliga komponenter i ramverket för intern kontroll är tillräckliga. Rapporteringen inom nämndens förvaltning/bolaget och till nämnden/styrelsen ska vara kontinuerlig, transparent och spårbar över tid och det ska finnas lämpliga forum för rapportering, uppföljning och övervakning. Förvaltningschef/VD ska vid behov föreslå åtgärder för att säkerställa en tillfredställande intern kontroll. Brister i den interna kontrollen ska omedelbart rapporteras till nämnd/styrelse samt i den löpande rapporteringen till regionledningskontoret. Förvaltningschef/VD ska omedelbart agera om misstanke om brott uppstår. Vid välgrundad misstanke om brott ska som regel polisanmälan göras. Vidare ska nämnd/bolagsstyrelse och andra relevanta beslutsfattare omedelbart informeras.	Varje nämnd/bolag ska, med hänsyn till sitt ansvar, kontinuerligt följa upp sin verksamhet och utvärdera de riskbedömningar som sker enligt denna riktlinje samt vidta åtgärder för att säkerställa att den interna kontrollen är tillräcklig och effektiv och att verksamheten bedrivs på ett tillfredställande sätt. Uppföljningen innefattar också att utvärdera om samtliga komponenter i ramverket för intern kontroll är tillräckliga. Rapporteringen inom nämndens förvaltning/bolaget och till nämnden/~~styrelsen~~*bolagsstyrelsen* ska vara kontinuerlig, transparent och spårbar över tid och det ska finnas lämpliga forum för rapportering, uppföljning och övervakning. Förvaltningschef/VD ska vid behov föreslå åtgärder för att säkerställa en tillfredställande intern kontroll. Brister i den interna kontrollen ska omedelbart rapporteras till nämnd/~~styrelse~~ *bolagsstyrelse* samt i den löpande rapporteringen till regionledningskontoret. Förvaltningschef/VD ska omedelbart agera om misstanke om brott uppstår. Vid välgrundad misstanke om brott ska som regel polisanmälan göras. Vidare ska nämnd/bolagsstyrelse och andra relevanta beslutsfattare omedelbart informeras.

3.1 Regionstyrelsen

Befintlig text	Ny text
Regionstyrelsen har ett övergripande ansvar för regionens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen har också uppsiktsansvar och ska övervaka hur den interna kontrollen sköts i nämnder och bolag samt utforma, utveckla och följa upp arbetet med intern kontroll inom Region Stockholm. Regionstyrelsen kan därvid genomföra övergripande och samlade analyser och bedömningar av den interna kontrollen utifrån nämndernas och bolagens rapportering.	Regionstyrelsen har ett övergripande ansvar för ~~regionens~~ *Region Stockholms* verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. ~~Styrelsen~~ *Regionstyrelsen* har också uppsiktsansvar och ska övervaka hur den interna kontrollen sköts i nämnder och bolag samt utforma, utveckla och följa upp arbetet med intern kontroll inom Region Stockholm. Regionstyrelsen kan därvid genomföra övergripande och samlade analyser och bedömningar av den interna kontrollen utifrån nämndernas och bolagens rapportering.

3.2 Nämnder och bolag

Befintlig text	Ny text
Nämnder och bolagsstyrelser har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom sitt verksamhetsområde och ska säkerställa att den interna kontrollen är tillräcklig. Detta innebär att varje nämnd och bolagsstyrelse har ett ansvar för att det finns en organisation och processer för den interna kontrollen. Ansvar ska fördelas så att organisatoriska enheter med ett särskilt ansvar att styra, granska och följa upp övrig operativ verksamhet kan arbeta självständigt på uppdrag av förvaltningschef/VD. Fördelning av ansvar ska även säkerställa att risker för oegentligheter, korruption och jäv minimeras. Dokument som innehåller riskbedömning, kontroller och åtgärder utgör normalt allmänna och därmed offentliga handlingar. Detta gäller dock inte om någon av uppgifterna i dokumenten omfattas av sekretess enligt	Nämnder och bolagsstyrelser har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom sitt verksamhetsområde och ska säkerställa att den interna kontrollen är tillräcklig. Detta innebär att varje nämnd och bolagsstyrelse har ett ansvar för att det finns en organisation och processer för den interna kontrollen. Ansvar ska fördelas så att organisatoriska enheter med ett särskilt ansvar att styra, granska och följa upp övrig operativ verksamhet kan arbeta självständigt på uppdrag av förvaltningschef/VD. Fördelning av ansvar ska även säkerställa att risker för oegentligheter, korruption och jäv minimeras. Dokument som innehåller riskbedömning, kontroller och åtgärder utgör normalt allmänna och därmed offentliga handlingar. Detta gäller dock inte om någon av uppgifterna i dokumenten omfattas av sekretess enligt

offentlighets- och sekretesslagen. Nämnd/bolag ansvarar för att det finns upprättade rutiner för hantering av sekretessbelagd information i sådana dokument.	offentlighets- och sekretesslagen. Nämnd/~~bolag~~*bolagsstyrelse* ansvarar för att det finns upprättade rutiner för hantering av sekretessbelagd information i sådana dokument.

Region Stockholm

Diarienummer
RS 2024-0510
RS 2022-0326

Riktlinje

Intern kontroll

Gäller för Region Stockholm

Innehållsförteckning

1. Inledning 3
1.1 Syfte 3
1.2 Tillämpning 3

2. Riktlinjer 3
2.1 Ramverk för intern kontroll 3
2.2 Styr- och kontrollmiljö 3
2.3 Riskbedömning 4
2.4 Kontrollaktiviteter 6
2.5 Information och kommunikation 6
2.6 Övervakning och uppföljning 6

3. Roller och ansvar 7
3.1 Regionstyrelsen 7
3.2 Nämnder och bolag 7

1. Inledning

1.1 Syfte

Kommunallagen föreskriver att nämnder ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Denna riktlinje syftar till att skapa goda förutsättningar för arbetet med intern kontroll i Region Stockholm. Intern kontroll bidrar till att säkerställa att regionfullmäktiges mål uppnås inom beslutad budget, att rapporteringen om verksamheten är tillförlitlig och rättvisande, att verksamheten efterlever lagar, regler och avtal samt bedrivs ändamålsenligt och effektivt. En god intern kontroll ingår som en del i styrning, ledning och uppföljning av verksamheten, verkar förebyggande och underlättar upptäckten av fel och brister.

1.2 Tillämpning

Riktlinjen gäller för samtliga nämnder och helägda bolag inom Region Stockholm. I bolag som Region Stockholm äger gemensamt med en eller flera regioner och/eller en eller flera kommuner eller annan extern ägare ska riktlinjen tillämpas på det sätt som ägarna kommer överens om.
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 förbundsordningen ange hur styrningen ska tillämpas.

2. Riktlinjer

2.1 Ramverk för intern kontroll

Intern kontroll inom Region Stockholm ska utgå från COSO:s[1] ramverk för intern kontroll. Ramverket tar sin utgångspunkt i fem olika komponenter:

- Styr- och kontrollmiljö
- Riskbedömning
- Kontrollaktiviteter
- Information och kommunikation
- Övervakning och uppföljning

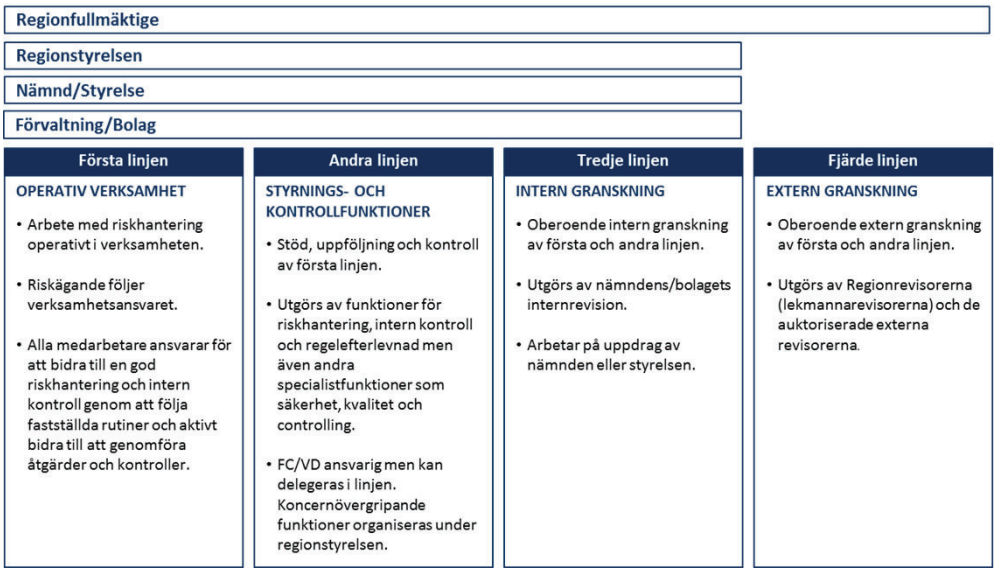
2.2 Styr- och kontrollmiljö

Styr- och kontrollmiljön utgör grunden för att upprätthålla en god intern kontroll. Förtroendevalda, bolagsstyrelse och bolagsledning ska vara medvetna om att deras agerande är avgörande för vilken betydelse intern

[1] COSO är en förkortning för The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Det är en samarbetsorganisation som har sin bas i USA som tagit fram ett ramverk för vad ett system för intern kontroll bör innehålla, se www.coso.org.

kontroll får i verksamheten och vilken risk- och kontrollmedvetenhet medarbetare har. För att säkerställa en god styr- och kontrollmiljö ska nämndens/bolagets mål med tillhörande indikatorer vara välkända för chefer och medarbetare. De ska också ha kännedom om de styrande dokument som finns beslutade i form av policyer, riktlinjer etcetera.

Ansvarsfördelningen mellan olika funktioner rörande riskhantering och intern styrning och kontroll inom nämnder och bolag ska baseras på de så kallade fyra ansvarslinjerna,[2] se illustration för Region Stockholm:



Som en del av nämndens/bolagsstyrelsens återrapportering ska nämnden/bolaget utifrån ansvarslinjerna beskriva den interna strukturen och organisationen för intern kontroll.

2.3 Riskbedömning

Nämnder och bolag ska göra en riskbedömning årligen, i samband med verksamhetsplaneringen. En risk ska definieras som en framtida händelse som kan påverka organisationens möjlighet att nå sina mål eller utföra sitt uppdrag. Följande riskkategorier ska användas i riskbedömningen:

- Strategiska risker, dvs risker som kan påverka organisationens långsiktiga förmåga att nå uppställda mål eller utföra sitt uppdrag

[2] De fyra ansvarslinjerna är en modell som tydliggör vem som ansvarar för vad i arbetet med riskhantering och intern kontroll. I COSO:s modell kallas dessa linjer för försvarslinjer (lines of defence) men i andra sammanhang talas om ansvarslinjer för att tydliggöra att det handlar om fördelning av roller och ansvar, se bl.a. ESV 2015:30 Handledning En introduktion till den statliga internrevisionen. I denna riktlinje används begreppet ansvarslinjer.

- Operativa risker, dvs risker som kan göra att verksamheten inte fungerar ändamålsenligt och effektivt till följd av exempelvis otillräckliga interna processer, mänskliga fel, bristfälliga system eller externa händelser
- Finansiella risker, dvs risker som kan påverka organisationens resultat och finansiella ställning
- Regelefterlevnadsrisker, dvs risker som kan påverka organisationens möjlighet att efterleva lagar, regler och styrande dokument samt risker som kan påverka olika intressenters förtroende för verksamheten.

Dessutom ska området finansiell rapportering omfattas. Vid identifiering och analys av risker ska nämnder och bolag ta hänsyn till risker för korruption, otillbörlig påverkan, bedrägeri och andra oegentligheter. Väsentliga risker som identifierats i lokala utvärderingar och noteringar från interna och externa revisioner ska också tas i beaktande. Nämnder och bolag ska för varje risk göra en bedömning av hur sannolik risken är och vilka konsekvenser den kan få. Detta ska göras som en integrerad del i processen för budget och verksamhetsplanering. Riskbedömningen ska uppdateras löpande under året vid behov och/eller enligt regionledningskontorets anvisningar. Region Stockholm har en koncerngemensam riskmatris som ser ut enligt följande:

Riskmatris

Sannolikhet						
	5	M	H	MH	MH	MH
	4	M	H	H	MH	MH
	3	L	M	H	H	MH
	2	ML	M	M	H	H
	1	ML	ML	L	M	M
		1	2	3	4	5
				Konsekvens		

MH= mycket hög risk
H= hög risk
M= medelhög risk
L= låg risk
ML=mycket låg risk

I regionledningskontorets anvisningar finns ytterligare vägledning om hur värdering av riskerna ska göras. För varje risk som har identifierats ska en riskägare utses. Eftersom riskägarskapet följer med verksamhetsansvaret i respektive nämnd och bolag, ansvarar förvaltningschef/VD ytterst för fördelningen av risker inom sin verksamhet.

2.4 Kontrollaktiviteter

Utifrån riskanalysen ska nämnder och bolag identifiera och implementera kontroller och åtgärder för att hantera riskerna. En kontroll är en återkommande aktivitet med en fastställd frekvens som avser att begränsa risken, medan en åtgärd är en aktivitet avgränsad i tid i syfte att ge riskreducerande effekt. Generellt ska alla risker med värderingen Medelhög (M) eller högre hanteras, det vill säga kontroller och åtgärder ska utformas för dessa. För risker med värderingen Låg (L) är det möjligt att i stället bevaka risken, vilket innebär att den följs upp för att bevaka att den inte ökar, men kontroller och åtgärder behöver inte utformas. Risker med värderingen Mycket Låg (ML) kan också accepteras, vilket innebär att hantering och bevakning inte krävs. Frånsteg från dessa kriterier ska motiveras.

Kontrollansvariga samt åtgärdsansvariga ska utses för samtliga kontroller och åtgärder.

2.5 Information och kommunikation

Nämnder och bolag ska säkerställa att information och kommunikation fungerar väl mellan olika nivåer i organisationen, då det är en förutsättning för god intern kontroll. Det är också av stor vikt att det finns en hög riskmedvetenhet hos chefer och medarbetare samt en medvetenhet om vad som kan göras för att minska riskerna i verksamheten.

De funktioner som arbetar med riskhantering, intern kontroll, regelefterlevnad och internrevision inom nämnder och bolag ska ha full tillgång till den information som krävs för god intern kontroll.

2.6 Övervakning och uppföljning

Varje nämnd/bolag ska, med hänsyn till sitt ansvar, kontinuerligt följa upp sin verksamhet och utvärdera de riskbedömningar som sker enligt denna riktlinje samt vidta åtgärder för att säkerställa att den interna kontrollen är tillräcklig och effektiv och att verksamheten bedrivs på ett tillfredställande sätt. Uppföljningen innefattar också att utvärdera om samtliga komponenter i ramverket för intern kontroll är tillräckliga. Rapporteringen inom nämndens förvaltning/bolaget och till nämnden/bolagsstyrelsen ska vara kontinuerlig, transparent och spårbar över tid och det ska finnas lämpliga forum för rapportering, uppföljning och övervakning.

Förvaltningschef/VD ska vid behov föreslå åtgärder för att säkerställa en tillfredställande intern kontroll. Brister i den interna kontrollen ska omedelbart rapporteras till nämnd/bolagsstyrelse samt i den löpande rapporteringen till regionledningskontoret. Förvaltningschef/VD ska omedelbart agera om misstanke om brott uppstår. Vid välgrundad

misstanke om brott ska som regel polisanmälan göras. Vidare ska nämnd/bolagsstyrelse och andra relevanta beslutsfattare omedelbart informeras.

Regionstyrelsen ska löpande följa upp nämndernas och bolagens arbete med intern kontroll. Inom Region Stockholm används en gemensam struktur och mall för arbetet och nämnder och bolag ska rapportera en plan för intern kontroll till regionledningskontoret enligt regionledningskontorets anvisningar för när och hur rapporteringen ska ske. De risker som enligt riskbedömningen bedöms vara viktigast att hantera, det vill säga de som har klassificerats som Mycket Hög (MH), Hög (H) och i många fall Medelhög (M), samt tillhörande kontroller och åtgärder ska finnas med i planen för intern kontroll.

3. Roller och ansvar

3.1 Regionstyrelsen

Regionstyrelsen har ett övergripande ansvar för Region Stockholms verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. Regionstyrelsen har också uppsiktsansvar och ska övervaka hur den interna kontrollen sköts i nämnder och bolag samt utforma, utveckla och följa upp arbetet med intern kontroll inom Region Stockholm. Regionstyrelsen kan därvid genomföra övergripande och samlade analyser och bedömningar av den interna kontrollen utifrån nämndernas och bolagens rapportering.

3.2 Nämnder och bolag

Nämnder och bolagsstyrelser har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom sitt verksamhetsområde och ska säkerställa att den interna kontrollen är tillräcklig. Detta innebär att varje nämnd och bolagsstyrelse har ett ansvar för att det finns en organisation och processer för den interna kontrollen. Ansvar ska fördelas så att organisatoriska enheter med ett särskilt ansvar att styra, granska och följa upp övrig operativ verksamhet kan arbeta självständigt på uppdrag av förvaltningschef/VD. Fördelning av ansvar ska även säkerställa att risker för oegentligheter, korruption och jäv minimeras.

Dokument som innehåller riskbedömning, kontroller och åtgärder utgör normalt allmänna och därmed offentliga handlingar. Detta gäller dock inte om någon av uppgifterna i dokumenten omfattas av sekretess enligt offentlighets- och sekretesslagen. Nämnd/bolagsstyrelse ansvarar för att det finns upprättade rutiner för hantering av sekretessbelagd information i sådana dokument.

Förslag till ändringar i Riktlinje för ägarstyrning (RS 2024-0439), tidigare del av Ägarpolicy och bolagsstyrningsprinciper (RS 2020-0742)

Läsanvisning: Under arbetet har en del rubriker ändrats och en del innehåll flyttats jämfört med det befintliga dokumentet. Rubrikerna i ändringsbilagan utgår från förslaget till Riktlinje för ägarstyrning.

~~Genomstruken~~ text är borttagen, *kursiv* text är ny eller omformulerad.

1. Inledning

1.1 Syfte

Befintlig text	Ny text
	Region Stockholms riktlinje för ägarstyrning tydliggör Region Stockholms roll som ägare av aktiebolag och de krav som ställs på olika aktörer vid styrning och ledning av Region Stockholms bolag. *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.*

1.2 Tillämpning

Befintlig text	Ny text
	Riktlinjen gäller för Region Stockholms helägda bolag. *För Region Stockholms delägda bolag ska riktlinjen tillämpas på det sätt som ägarna kommer överens om. Hur ägandet ska utövas i bolaget regleras i*

	ett aktieägaravtal med övriga aktieägare.

2. Region Stockholm som ägare

Befintlig text	**Ny text**
Oavsett vem som skall utöva ägarrollen har regionstyrelsen uppsiktsplikt över bolagssektorn enligt 6 kap. 1 § kommunallagen.	Oavsett vem som ska~~ll~~ utöva ägarrollen ~~har~~ *ska* regionstyrelsen *ha* uppsikt~~splikt~~ över bolag*en*~~ssektorn~~ enligt 6 kap. 1 § kommunallagen.

2.1 Allmänt

Befintlig text	**Ny text**
Region Stockholm äger bolag och driver företagsverksamhet för att förverkliga kommunala ändamål. Verksamheten syftar ytterst till att skapa nytta för regionen. Det kommunala ändamålet skall utvecklas i ägardirektiv till bolaget. Det organ i regionen som utövar ägarrollen och bolagsstyrelsen skall föra en återkommande dialog om ändamålet med verksamheten och hur det skall komma till uttryck.	Region Stockholm äger bolag ~~och driver företagsverksamhet~~ för att förverkliga kommunala ändamål. Verksamheten syftar ytterst till att skapa nytta för ~~regionen~~ *invånarna i Stockholms län.* Det kommunala ändamålet ska~~ll~~ utvecklas i ägardirektiv till bolaget. ~~Det organ i regionen~~ *Regionstyrelsen*, som utövar ägarrollen *i Region Stockholm*, och bolagsstyrelsen ska~~ll~~ föra en återkommande dialog om ändamålet med verksamheten och hur det ska~~ll~~ komma till uttryck. *Om inte bolagsstyrelsen uppfattar det kommunala ändamålet som tydligt ska bolagsstyrelsen hemställa om förtydligande hos regionstyrelsen.*

2.2 Regionfullmäktiges och övriga organs roller

Befintlig text	**Ny text**
Nedanstående principer för styrning av regionägda bolag skall tillämpas inom Region Stockholm.	~~Nedanstående principer för styrning av regionägda bolag skall tillämpas inom Region Stockholm.~~

Ägarrollen skall utövas av regionfullmäktige, regionstyrelsen samt moderbolagens styrelser. Regionfullmäktige beslutar alltid i frågor av principiell eller annan viktig karaktär. Regionstyrelsen utövar ägar- och huvudskapsmannafunktionen. Regionstyrelsen och av dem utsedda utskott ansvarar för att bereda frågor om ägarstyrning bland annat i form av specifika ägardirektiv. Moderbolagsstyrelserna ansvarar för de operativa frågorna.	Ägarrollen ska~~ll~~ utövas av regionfullmäktige~~,~~ *och* regionstyrelsen. ~~samt moderbolagens styrelser.~~ Regionfullmäktige beslutar alltid i frågor av principiell eller annan viktig karaktär. *Exempel på beslut som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt är köp och försäljning av aktier, bildande av dotterbolag, förändring av aktiekapital, ingående av principiellt viktiga avtal samt principiellt viktiga investeringar och finansieringsfrågor.* Regionstyrelsen utövar ägar~~- och huvudskapsmanna~~funktionen. Regionstyrelsen och av dem utsedda utskott ansvarar för att bereda frågor om ägarstyrning*en* bland annat i form av ~~specifika~~ ägardirektiv. ~~Moderbolagsstyrelserna ansvarar för de operativa frågorna.~~ *Regionstyrelsen ska utöva uppsikt över bolagen enligt 6 kap. 1 § kommunallagen. Regionstyrelsen ska rapportera sina iakttagelser till regionfullmäktige och ta de initiativ som iakttagelserna föranleder. Bolagen ska medverka när regionstyrelsen utövar uppsikt genom att till exempel tillhandahålla information om verksamheten.*

2.3 ~~Delägda bolag~~ (innehållet flyttat till 1.2 Tillämpning)

Befintlig text	**Ny text**
Principerna skall tillämpas i tillämpliga delar i delägda bolag. Vad som är tillämpliga delar skall avgöras utifrån ägarförhållandena, verksamhetens art och omständigheterna i övrigt. I bolag som regionen äger gemensamt med ett eller flera regioner och/eller en eller flera kommuner eller annan extern ägare skall	~~Principerna skall tillämpas i tillämpliga delar i delägda bolag. Vad som är tillämpliga delar skall avgöras utifrån ägarförhållandena, verksamhetens art och omständigheterna i övrigt. I bolag som regionen äger gemensamt med ett eller flera regioner och/eller en eller flera kommuner eller annan extern ägare skall~~

principerna tillämpas på det sätt som ägarna kommer överens om. I delägda bolag skall regionen avtala med övriga aktieägare i ett aktieägaravtal om hur ägandet skall utövas i bolaget.	~~principerna tillämpas på det sätt som ägarna kommer överens om.~~ ~~I delägda bolag skall regionen avtala med övriga aktieägare i ett aktieägaravtal om hur ägandet skall utövas i bolaget.~~

3. Bolagsstämma

3.1 Bolagsstämmans uppgifter

Befintlig text	**Ny text**
Enligt 7 kap. 1 § aktiebolagslagen utövas aktieägares lagstadgade inflytande i bolaget vid bolagsstämman, som är bolagets högsta beslutande organ. Bolagsstämman öppnas av styrelseordföranden eller den som styrelsen har utsett till att öppna stämman om inte bolagsordningen innehåller annan bestämmelse. Stämman väljer sedan stämmoordförande. Vid bolagsstämman ska protokoll föras; det ska i förekommande fall registreras hos Bolagsverket. Av 8 kap. 41 § 2 st. aktiebolagslagen följer motsatsvis att bolagets aktieägare endast genom beslut på bolagsstämman kan ge bindande ägardirektiv till bolaget. Enligt kommunallagen ska ägardirektiv till bolaget i frågor av principiell beskaffenhet eller annars större vikt före beslut på bolagsstämman behandlas i regionfullmäktige eller, i andra frågor, i regionstyrelsen eller moderbolagets bolagsstyrelse.	Enligt 7 kap. 1 § aktiebolagslagen utövas aktieägares lagstadgade inflytande i bolaget vid bolagsstämman, som är bolagets högsta beslutande organ. Bolagsstämman öppnas av styrelseordföranden eller den som *bolags*styrelsen har utsett till att öppna stämman om inte bolagsordningen innehåller annan bestämmelse. Stämman väljer sedan stämmoordförande. Vid bolagsstämman ska protokoll föras; det ska i förekommande fall registreras hos Bolagsverket. Av 8 kap. 41 § 2 st. aktiebolagslagen följer motsatsvis att bolagets aktieägare endast genom beslut på bolagsstämman kan ge bindande ägardirektiv till bolaget. Enligt kommunallagen ska ägardirektiv till bolaget i frågor av principiell beskaffenhet eller annars *av* större vikt före beslut på bolagsstämman behandlas i regionfullmäktige eller, i andra frågor, i regionstyrelsen ~~eller moderbolagets bolagsstyrelse~~.

Befintlig text	**Ny text**
Bolagsstämman är ett forum för bolagets ägare att utöva formell ägarstyrning. Stämman bör därför ses som ett led i dialogen mellan ägare och bolag. Om regionen så bestämmer kan stämman	Bolagsstämman är ett forum för bolagets ägare att utöva formell ägarstyrning. ~~Stämman bör därför ses som ett led i dialogen mellan ägare och bolag.~~ ~~Om regionen så bestämmer kan stämman~~

också ses som ett forum för dialog med och information till andra intressenter, till exempel förtroendevalda, allmänhet och de som utnyttjar bolagets tjänster.	~~också ses som ett forum för dialog med och information till andra intressenter, till exempel förtroendevalda, allmänhet och de som utnyttjar bolagets tjänster.~~ *Bolagsstämman fattar beslut i frågor som är av stor vikt för bolaget, till exempel godkännande av årsredovisningen, val av styrelseledamöter och revisorer samt ändringar av bolagsordningen.* *Bolagsstämman ska fastställa beslut som regionfullmäktige har fattat och som påverkar bolaget.*

3.2 Bolagsstämmans genomförande

Befintlig text	**Ny text**
Bolagsstämman kan genomföras som stämmosammanträde eller som stämma per capsulam. Om bolagsstämman skall genomföras som stämmosammanträde skall 2.3–2.6 tillämpas. Om bolagsstämman skall genomföras som stämma per capsulam skall 2.4 och 2.6 tillämpas. Om stämma skall genomföras per capsulam skall regionen bestämma hur information om bolaget till politiker och allmänhet som annars skulle lämnats på stämman skall lämnas. **2.3 Kallelse till ordinarie bolagsstämma** Bolaget skall sträva efter att bolagets aktieägare och andra som har rätt att närvara vid stämman genom kallelsen till bolagsstämman får relevant, tydlig och begriplig information om de ärenden som skall behandlas.	Bolagsstämman kan genomföras som stämmosammanträde eller som stämma per capsulam. *Bolagsstämman ska vara sluten.* ~~Om bolagsstämman skall genomföras som stämmosammanträde skall 2.3–2.6 tillämpas.~~ ~~Om bolagsstämman skall genomföras som stämma per capsulam skall 2.4 och 2.6 tillämpas.~~ ~~Om stämma skall genomföras per capsulam skall regionen bestämma hur information om bolaget till politiker och allmänhet som annars skulle lämnats på stämman skall lämnas.~~ **~~2.3 Kallelse till ordinarie bolagsstämma~~** Bolaget ska~~ll~~ sträva efter att bolagets aktieägare och andra som har rätt att närvara vid stämman genom kallelsen till bolagsstämman får relevant, tydlig och begriplig information om de ärenden som ska behandlas.

Kallelsen till bolagsstämma och annan information av allmänt intresse om de ärenden som skall behandlas på stämman skall finnas på bolagets hemsida.	Kallelsen till bolagsstämma och annan information av allmänt intresse om de ärenden som ska~~ll~~ behandlas på stämman ska~~ll~~ finnas på bolagets ~~hemsida~~ *webbplats*.
2.4 Ägarens ombud på bolagsstämman Bolagets aktieägare representeras på bolagsstämman av ett ombud som röstar för respektive aktieägares aktier.	***~~2.4~~ Ägarens ombud på bolagsstämman*** Bolagets aktieägare representeras på bolagsstämman av ett ombud som röstar för respektive aktieägares aktier.
Bolagets aktieägare skall utfärda ombudsinstruktion. Instruktionen skall omfatta hur ombudet skall rösta i på stämman förekommande ärenden. Om instruktionen omfattar hur ombudet skall rösta i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars större vikt är rätten att utfärda instruktion förbehållen regionfullmäktige.	*Ombuden ska rösta i enlighet med de beslut som regionfullmäktige fattar.* ~~Bolagets aktieägare skall utfärda ombudsinstruktion. Instruktionen skall omfatta hur ombudet skall rösta i på stämman förekommande ärenden. Om instruktionen omfattar hur ombudet skall rösta i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars större vikt är rätten att utfärda instruktion förbehållen regionfullmäktige.~~
2.5 Genomförande av stämmosammanträde Bolagsstämman i de regionägda bolagen skall vara sluten och utgöra ett led i dialogen mellan ägaren och bolaget.	***~~2. 5 Genomförande av stämmosammanträde~~*** ~~Bolagsstämman i de regionägda bolagen skall vara sluten och utgöra ett led i dialogen mellan ägaren och bolaget.~~
2.6 Protokoll från bolagsstämman Protokollet från stämman skall tillställas aktieägare, styrelseledamöter, revisorer och lekmannarevisorer. Protokoll från senaste ordinarie bolagsstämma och därefter hållen extra bolagsstämma skall återfinnas på bolagets hemsida. Till justeringsman vid bolagsstämman skall utses någon som har rösträtt på stämman.	***Protokoll från bolagsstämman*** Protokollet från stämman ska~~ll~~ tillställas aktieägare, styrelseledamöter, revisorer och lekmannarevisorer. Protokoll från senaste ordinarie bolagsstämma och därefter hållen extra bolagsstämma ska~~ll~~ återfinnas på bolagets hemsida *webbplats*. ~~Till justeringsman vid bolagsstämman skall utses någon som har rösträtt på stämman.~~

4. Bolagsstyrelse

4.1 Bolagsstyrelsens uppgifter

Befintlig text	Ny text
Styrelsen ansvarar enligt 8 kap. 4 § aktiebolagslagen för organisationen och förvaltningen av bolagets angelägenheter i enlighet med gällande lagar och andra regler som gäller för bolaget. Styrelsens huvudsakliga uppgifter är att fastställa strategin för bolagets verksamhet, säkerställa att bolaget har en effektiv ledning, följa upp och kontrollera verkställande direktörens förvaltning, se till att regionfullmäktige får ta ställning innan beslut fattas i bolaget i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars större vikt samt se till att bolagets aktieägare och omvärld informeras om bolagets utveckling och ekonomiska situation. Styrelsen skall se till att det finns tillfredsställande kontroll av att bolaget följer de regler som gäller för bolagets verksamhet.	*Bolags*styrelsen ansvarar enligt 8 kap. 4 § aktiebolagslagen för organisationen och förvaltningen av bolagets angelägenheter i enlighet med gällande lagar och andra regler som gäller för bolaget. *Bolags*styrelsens huvudsakliga uppgifter är att fastställa strategin för bolagets verksamhet, säkerställa att bolaget har en effektiv ledning, *se till att verksamheten är hållbar*, följa upp och kontrollera verkställande direktörens förvaltning, se till att regionfullmäktige får ta ställning innan beslut fattas i bolaget i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars *av* större vikt samt se till att bolagets aktieägare och omvärld informeras om bolagets utveckling och ekonomiska situation. *Bolags*styrelsen ska~~ll~~ se till att det finns tillfredsställande kontroll av att bolaget följer de regler som gäller för bolagets verksamhet.

Befintlig text	Ny text
Styrelsen skall fortlöpande följa upp och utvärdera bolagets verksamhet mot regionens ändamål med verksamheten och de mål och riktlinjer som fastställts samt se till att bolaget har en adekvat strategi för att uppnå dessa mål. Vid behov skall styrelsen inom ramen för ägarens riktlinjer utvärdera och revidera bolagets strategier och mål. Styrelsen skall se till att kontrollen över bolagets ekonomiska situation är tillfredsställande, att bolagets	*Bolagsstyrelsen ska i organisationen och förvaltningen av bolagets angelägenheter följa Region Stockholms styrande dokument*. ~~Styrelsen skall fortlöpande följa upp och utvärdera bolagets verksamhet mot regionens ändamål med verksamheten och de mål och riktlinjer som fastställts samt se till att bolaget har en adekvat strategi för att uppnå dessa mål. Vid behov skall styrelsen inom ramen för ägarens riktlinjer utvärdera och revidera bolagets strategier och mål.~~

riskexponering är väl avvägd, att redovisning och finansförvaltning håller hög kvalitet och kontrolleras på ett betryggande sätt samt att bolaget har god intern kontroll. Styrelsen skall se till att erforderliga riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande i etiskt hänseende gentemot anställda, kunder, leverantörer och det omgivande samhället i övrigt. Styrelsen skall diskutera hur uttalanden till allmänhet och massmedia skall göras i bolagets namn. Styrelsen skall årligen utvärdera sitt eget arbete. Utvärderingen skall minst omfatta om styrelsen saknar någon kompetens för att kunna utföra sina uppgifter, om dess arbetsformer fungerar och om den är organiserad på lämpligt sätt när det gäller eventuell arbetsfördelning. Om styrelsen kommer fram till att det finns brister som behöver åtgärdas skall styrelsen åtgärda bristerna eller anmäla dem till bolagets aktieägare. Styrelsen skall årligen utvärdera verkställande direktörens insatser, varvid endast styrelseledamöterna skall närvara. **3.7 Verksamhetsrapportering, finansiell rapportering och internkontroll** Styrelsen ansvarar för såväl årlig som löpande verksamhetsrapportering till bolagets aktieägare. Bolagets aktieägare skall i ägardirektiv klargöra hur rapporteringen skall ske. Den årliga verksamhetsrapporteringen skall innehålla en redovisning av hur väl bolaget uppfyllt ägarens ändamål med verksamheten.	~~Styrelsen skall se till att kontrollen över bolagets ekonomiska situation är tillfredsställande, att bolagets riskexponering är väl avvägd, att redovisning och finansförvaltning håller hög kvalitet och kontrolleras på ett betryggande sätt samt att bolaget har god intern kontroll.~~ ~~Styrelsen skall se till att erforderliga riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande i etiskt hänseende gentemot anställda, kunder, leverantörer och det omgivande samhället i övrigt.~~ ~~Styrelsen skall diskutera hur uttalanden till allmänhet och massmedia skall göras i bolagets namn.~~ *Bolagsstyrelsen ska i organisationen och förvaltningen av bolagets angelägenheter följa Region Stockholms styrande dokument.* *Beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt ska hänskjutas till regionfullmäktige. Vid tveksamhet om huruvida en fråga är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt ansvarar bolagsstyrelsen för att rådgöra med regionstyrelsen och dess förvaltning regionledningskontoret.* *Bolags*styrelsen ska~~ll~~ årligen utvärdera sitt eget arbete. Utvärderingen ska~~ll~~ minst omfatta om bolagsstyrelsen saknar någon kompetens för att kunna utföra sina uppgifter, om dess arbetsformer fungerar och om den är organiserad på lämpligt sätt när det gäller eventuell arbetsfördelning. Bolagss*tyrelsen ska i sin styrelseutvärdering ta ställning till om särskild utbildning för*

Styrelsen ansvarar för att bolagets finansiella rapportering sker i överensstämmelse med god redovisningssed. Av den finansiella rapporteringen ska framgå på vilket regelverk den grundas. Styrelsen skall se till att bolaget har god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar. Styrelsen skall inför varje år upprätta en plan för internkontrollen i bolaget. Styrelsen skall dokumentera på vilket sätt den säkerställer • ändamålsenlig och ekonomiskt tillfredsställande verksamhet i bolaget, • kvaliteten i rapportering om verksamhet och ekonomi och intern kontroll, samt • bedömning och uppföljning av bolagets risker.	*styrelseledamöterna i till exempel juridik, ekonomi eller bolagets verksamhet behövs*. Om *bolags*styrelsen kommer fram till att det finns brister som behöver åtgärdas ska *bolags*styrelsen åtgärda bristerna eller anmäla dem till bolagets aktieägare. *Bolags*styrelsen ska~~ll~~ årligen utvärdera verkställande direktörens insatser, varvid endast styrelseledamöterna ska närvara. Bolagsstyrelsen ansvarar för såväl årlig som löpande verksamhetsrapportering till *regionstyrelsen* i enlighet med *regionstyrelsens* anvisningar. Den årliga verksamhetsrapporteringen ska~~ll~~ innehålla en redovisning av hur väl bolaget uppfyllt ägarens ändamål med verksamheten. Bolagsstyrelsen ansvarar för att bolagets finansiella rapportering sker i överensstämmelse med god redovisningssed. Av den finansiella rapporteringen ska~~ll~~ framgå på vilket regelverk den grundas. ~~Styrelsen skall se till att bolaget har god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar. Styrelsen skall inför varje år upprätta en plan för internkontrollen i bolaget. Styrelsen skall dokumentera på vilket sätt den säkerställer~~ ~~• ändamålsenlig och ekonomiskt tillfredsställande verksamhet i bolaget,~~ ~~• kvaliteten i rapportering om verksamhet och ekonomi och intern kontroll, samt~~ ~~• bedömning och uppföljning av bolagets risker.~~

4.2 Tillsättande av bolagsstyrelse

Befintlig text	Ny text
Styrelsen skall ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund i övrigt. En jämn könsfördelning i styrelsen skall eftersträvas.	~~Styrelsen skall ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund i övrigt.~~ *Vid tillsättning av ledamöter till bolagens styrelser ska hänsyn tas till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och övriga förhållanden. Bolagsstyrelsen ska präglas av mångsidighet och bredd i ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund.* En jämn könsfördelning i styrelsen ska~~ll~~ eftersträvas. *I delägda bolag ska en överenskommelse om hur bolagsstyrelsen ska utses och sammansättas ingås mellan delägarna. En sådan överenskommelse kan ingå i bolagsordning och/eller aktieägaravtal.* *Styrelsen bör inte vara större än att effektiva sammanträden kan genomföras.* *Till bolagens styrelser ska regiondirektören eller en av regiondirektören utsedd ägarrepresentant adjungeras.*

4.3 Bolagsstyrelsens ledamöter

Arbetstagarledamöter eller arbetstagarrepresentanter

Befintlig text	Ny text
Arbetstagarna i ett aktiebolag med minst 25 anställda har rätt att utse styrelseledamöter och suppleanter för dem enligt lagen om styrelserepresentation. Nämnden för	~~Arbetstagarna i ett aktiebolag med minst 25 anställda har rätt att utse styrelseledamöter och suppleanter för dem enligt lagen om styrelserepresentation. Nämnden för~~

styrelserepresentation har beträffande kommunala aktiebolag regelmässigt beviljat undantag från lagens regler. Sådana undantag har dock förenats med villkor i syfte att tillgodose arbetstagarnas intresse av insyn och inflytande. Nämndens praxis har kommit att ligga till grund för överenskommelser mellan bolag och arbetstagarorganisationer om undantag från lagens regler.	~~styrelserepresentation har beträffande kommunala aktiebolag regelmässigt beviljat undantag från lagens regler. Sådana undantag har dock förenats med villkor i syfte att tillgodose arbetstagarnas intresse av insyn och inflytande. Nämndens praxis har kommit att ligga till grund för överenskommelser mellan bolag och arbetstagarorganisationer om undantag från lagens regler.~~ *Arbetstagarna i ett aktiebolag med minst 25 anställda har rätt att utse styrelseledamöter och suppleanter för dem enligt lag om styrelserepresentation för de privatanställda (LSA). Nämnden för styrelserepresentation har beträffande regionala aktiebolag beviljat undantag från sagda lag. Sådana undantag har dock förenats med villkor i syfte att tillgodose arbetstagarnas intresse av insyn och inflytande. Regioner kan hantera arbetstagarinflytandet genom överenskommelser med berörda arbetstagarorganisationer, som kan innebära till exempel att de anställda får rätt att utse adjungerade ledamöter i bolagsstyrelsen.*

Bolagsstyrelsens ordförande

Befintlig text	**Ny text**
Styrelsens ordförande skall se till att styrelsens arbete bedrivs effektivt och att styrelsen fullgör sina åligganden. Ordföranden skall särskilt: • organisera och leda styrelsens arbete, uppmuntra en öppen och konstruktiv diskussion i styrelsen i vilken samtliga ledamöter deltar och skapa	*Bolags*styrelsens ordförande ska~~ll~~ se till att *bolags*styrelsens arbete bedrivs effektivt och att *bolags*styrelsen fullgör sina åligganden. Ordföranden ska~~ll~~ särskilt: • organisera och leda *bolags*styrelsens arbete, *samt* uppmuntra en öppen och konstruktiv diskussion. ~~i styrelsen i vilken samtliga ledamöter~~

bästa möjliga förutsättningar för styrelsens arbete, • se till att styrelsen fortlöpande uppdaterar och fördjupar sinakunskaper om bolaget och dess verksamhet samt i övrigt får den utbildning som krävs för att styrelsearbetet • skall kunna bedrivas effektivt, • upprätthålla kontakt och dialog med bolagets aktieägare i syfte att styrelsen skall känna till ägarnas synpunkter i fråga om bolagetsövergripande mål och strategi och andra viktigare frågor, • ha fortlöpande kontakt med och fungera som diskussionspartner och stöd för bolagets verkställande direktör samt se till att styrelsen utvärderar verkställande direktörens arbete, • se till att styrelsen erhåller tillfredsställande information och beslutsunderlag, kontrollera att styrelsens beslut verkställs, samt • se till att styrelsen årligen utvärderar sitt arbete.	~~deltar och skapa bästa möjliga förutsättningar för styrelsens arbete,~~ • se till att *bolags*styrelsen fortlöpande uppdaterar och fördjupar sinakunskaper om bolaget och dess verksamhet samt i övrigt får den utbildning som krävs för att styrelsearbetet ska~~ll~~ kunna bedrivas effektivt, • upprätthålla kontakt och dialog med bolagets aktieägare i syfte att *bolags*styrelsen ska~~ll~~ känna till ägarnas synpunkter i fråga om bolagetsövergripande mål och strategi och andra viktigare frågor, • ha fortlöpande kontakt med och fungera som diskussionspartner och stöd för bolagets verkställande direktör samt se till att *bolags*styrelsen utvärderar verkställande direktörens arbete, • se till att *bolags*styrelsen erhåller tillfredsställande information och beslutsunderlag, • kontrollera att *bolags*styrelsens beslut verkställs, samt • *ansvara för den årliga utvärderingen av bolagsstyrelsens arbete*. ~~se till att styrelsen årligen utvärderar sitt arbete.~~

4.4 ~~Verksamhetsrapportering, finansiell rapportering och internkontroll~~ (innehållet är flyttat till 4.1 Bolagsstyrelsens uppgifter)

Befintlig text	Ny text
Styrelsen ansvarar för såväl årlig som löpande verksamhetsrapportering till bolagets aktieägare. Bolagets aktieägare skall i ägardirektiv klargöra hur rapporteringen skall ske. Den årliga verksamhetsrapporteringen skall innehålla en redovisning av hur väl	~~Styrelsen ansvarar för såväl årlig som löpande verksamhetsrapportering till bolagets aktieägare. Bolagets aktieägare skall i ägardirektiv klargöra hur rapporteringen skall ske. Den årliga verksamhetsrapporteringen skall innehålla en redovisning av hur väl~~

bolaget uppfyllt ägarens ändamål med verksamheten. Styrelsen ansvarar för att bolagets finansiella rapportering sker i överensstämmelse med god redovisningssed. Av den finansiella rapporteringen skall framgå på vilket regelverk den grundas. Styrelsen skall se till att bolaget har god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar. Styrelsen skall inför varje år upprätta en plan för internkontrollen i bolaget. Styrelsen skall dokumentera på vilket sätt den säkerställer • ändamålsenlig och ekonomiskt tillfredsställande verksamhet i bolaget, • kvaliteten i rapportering om verksamhet och ekonomi och intern kontroll, samt • bedömning och uppföljning av bolagets risker.	~~bolaget uppfyllt ägarens ändamål med verksamheten.~~ ~~Styrelsen ansvarar för att bolagets finansiella rapportering sker i överensstämmelse med god redovisningssed. Av den finansiella rapporteringen skall framgå på vilket regelverk den grundas.~~ ~~Styrelsen skall se till att bolaget har god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar. Styrelsen skall inför varje år upprätta en plan för internkontrollen i bolaget. Styrelsen skall dokumentera på vilket sätt den säkerställer~~ ~~• ändamålsenlig och ekonomiskt tillfredsställande verksamhet i bolaget,~~ ~~• kvaliteten i rapportering om verksamhet och ekonomi och intern kontroll, samt~~ ~~• bedömning och uppföljning av bolagets risker.~~

5. Verkställande direktör

Befintlig text	**Ny text**
4.3 Vice verkställande direktör Reglerna om verkställande direktör ska i tillämpliga delar gälla också vice verkställande direktör.	~~**4.3 Vice verkställande direktör**~~ ~~Reglerna om verkställande direktör ska i tillämpliga delar gälla också vice verkställande direktör.~~

6. Revisorer och lekmannarevisorer

6.1 Revisorer och lekmannarevisorer

Befintlig text	**Ny text**

Bolagets revisorer utses på bolagsstämman. Bolagets revisor ska i den utsträckning som följer av god revisionssed granska räkenskaperna och styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Bolagsstämman får ge revisorn ett utökat granskningsuppdrag i den mån det inte strider mot lag, bolagsordningen eller god revisorssed inklusive god revisionssed.	Bolagets *yrkes*revisorer utses på bolagsstämman. Bolagets revisor ska i den utsträckning som följer av god revisionssed granska räkenskaperna och *bolags*styrelsens och verkställande direktörens förvaltning *och avge berättelse över sin granskning (revisionsberättelse) som bland annat innehåller uttalande om ansvarsfrihet åt styrelseledamöter*. Bolagsstämman får ge revisorn ett utökat granskningsuppdrag i den mån det inte strider mot lag, bolagsordningen eller god revisorssed inklusive god revisionssed.

Befintlig text	**Ny text**
Lekmannarevisorerna i bolag där Region Stockholm direkt eller indirekt äger alla aktier skall utses av regionfullmäktige och anmälas på bolagsstämman. I delägda bolag skall Region Stockholm med beaktande av 10 kap. 4 § kommunallagen komma överens med övriga aktieägare om, och i så fall hur, lekmannarevisorer skall utses. Bolagets lekmannarevisorer skall i den utsträckning som följer av god sed för lekmannarevisorer granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om bolagets interna kontroll är tillräcklig. Bolagsstämman får ge lekmannarevisorn ett utökat granskningsuppdrag i den mån det inte strider mot lag, bolagsordningen eller god sed för lekmannarevisorer inklusive god sed för hur allmän granskning ska genomföras.	Lekmannarevisorerna i bolag där Region Stockholm direkt eller indirekt äger alla aktier ska~~ll~~ utses av regionfullmäktige och anmälas på bolagsstämman. I delägda bolag ska~~ll~~ Region Stockholm med beaktande av 10 kap. 4 § kommunallagen komma överens med övriga aktieägare om, och i så fall hur, lekmannarevisorer ska~~ll~~ utses. *Lekmannarevisorerna utses bland de förtroendevalda revisorerna i Region Stockholm. De har rätt att utnyttja sakkunnigt biträde vid sin granskning*. Bolagets lekmannarevisorer ska i den utsträckning som följer av god sed för lekmannarevisorer granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om bolagets interna kontroll är tillräcklig. *De avger en granskningsberättelse, men uttalar sig inte om till exempel ansvarsfrihet.*

	Bolagsstämman får ge lekmannarevisorn ett utökat granskningsuppdrag i den mån det inte strider mot lag, bolagsordningen eller god sed för lekmannarevisorer inklusive god sed för hur allmän granskning ska genomföras.

6.2 Bolagsstyrelsens relation till revisorerna

Befintlig text	**Ny text**
Styrelsen skall se till att ändamålsenliga relationer med bolagets revisorer och lekmannarevisorer upprätthålls. Styrelsen skall överväga att en gång varje år sammanträffa med revisorerna utan närvaro av någon från företagsledningen. Styrelsen skall dokumentera hur bolaget kommunicerar med bolagets revisorer och lekmannarevisorer.	~~Styrelsen skall se till att ändamålsenliga relationer med bolagets revisorer och lekmannarevisorer upprätthålls.~~ ~~Styrelsen skall överväga att en gång varje år sammanträffa med revisorerna utan närvaro av någon från företagsledningen.~~ ~~Styrelsen skall dokumentera hur bolaget kommunicerar med bolagets revisorer och lekmannarevisorer.~~ *Bolagsstyrelsen ska se till att ändamålsenliga relationer med bolagets revisorer och lekmannarevisorer upprätthålls. Bolagsstyrelsen ska dokumentera hur bolaget kommunicerar med bolagets revisorer och lekmannarevisorer. Den ska också tillse att det finns medel avsatta i bolagets budget för den granskning som ska utföras av revisorerna och lekmannarevisorerna, inklusive vid behov för sakkunnigt biträde vid lekmannarevisionen.*

7. Informationsregler

7.1 Bolagsstyrningsrapport och verksamhetsberättelse

Befintlig text	**Ny text**
De regionägda bolagen skall som komplement till årsredovisningen i	~~De regionägda bolagen skall som komplement till årsredovisningen i~~

särskild bolagsstyrningsrapport lämna följande information: • Hur styrelsearbetet bedrivits, inkluderande eventuell arbetsfördelning, antal sammanträden, genomsnittlig närvaro, vem som varit sekreterare vid styrelsens sammanträden samt om utvärdering av styrelse och verkställande direktören genomförts. • Hur den interna kontrollen, både vad gäller uppfyllande av bolagets syfte, av ägaren beslutade verksamhetsmål och finansiell rapportering, är organiserad och hur väl den fungerat under senaste räkenskapsåret. • Hur bolagets risker bedömts och följts upp. • Hur bolaget kommunicerar med revisorerna och lekmannarevisorerna.	~~särskild bolagsstyrningsrapport lämna följande information:~~ • ~~Hur styrelsearbetet bedrivits, inkluderande eventuell arbetsfördelning, antal sammanträden, genomsnittlig närvaro, vem som varit sekreterare vid styrelsens sammanträden samt om utvärdering av styrelse och verkställande direktören genomförts.~~ • ~~Hur den interna kontrollen, både vad gäller uppfyllande av bolagets syfte, av ägaren beslutade verksamhetsmål och finansiell rapportering, är organiserad och hur väl den fungerat under senaste räkenskapsåret.~~ • ~~Hur bolagets risker bedömts och följts upp.~~ • ~~Hur bolaget kommunicerar med revisorerna och lekmannarevisorerna.~~ De regionägda bolagen ska i en särskild bolagsstyrningsrapport lämna följande information: 1. *Om utvärdering av bolagsstyrelsen och verkställande direktören genomförts.* 2. *Om styrelseledamöterna eller verkställande direktören har uppdrag, aktier, andelar eller andra intressen i företaget som bolaget har affärsförbindelser med eller som är verksamt i samma bransch som bolaget.* 3. *Hur styrelsearbetet bedrivits, inkluderande eventuell ansvarsfördelning, antal sammanträden, genomsnittlig*

	närvaro samt vem som varit sekreterare vid bolagsstyrelsens sammanträden. *4. Hur den interna kontrollen, både vad gäller uppfyllande av bolagets syfte, av ägaren beslutade verksamhetsmål och finansiell rapportering, är organiserad och hur väl den fungerat under senaste räkenskapsåret.* *5. Hur bolagets risker bedömts och följts upp.* *6. Hur bolaget kommunicerar med revisorerna och lekmannarevisorerna.* *7. Vilka ärenden som bolaget överlämnat till regionstyrelsen för att bereda regionfullmäktige tillfälle att ta ställning.* *De regionägda bolagen ska även årligen i verksamhetsberättelsen redovisa hur verksamheten bedrivits och utvecklats mot bakgrund av det i bolagsordningen angivna syftet och ramarna för densamma.*

7.2 Information på internet (nytt avsnitt)

Befintlig text	**Ny text**
	Regionägda bolag ska ha en webbplats som nås via Region Stockholms webbplats.

Region Stockholm

Diarienummer
RS 2024-0439

Riktlinje

Ägarstyrning

Beslutad av regionfullmäktige, den xx 2024

Gäller för Region Stockholms bolag

Gäller tills vidare

Innehållsförteckning

1. Inledning 3

1.1 Syfte 3

1.2 Tillämpning 3

2. Region Stockholm som ägare 3

2.1 Allmänt 4

2.2 Regionfullmäktiges och övriga organs roller 4

3. Bolagsstämma 4

3.1 Bolagsstämmans uppgifter 5

3.2 Bolagsstämmans genomförande 5

4. Bolagsstyrelse 6

4.1 Bolagsstyrelsens uppgifter 6

4.2 Tillsättande av bolagsstyrelse 7

4.3 Bolagsstyrelsens ledamöter 7

4.4 Bolagsstyrelsens arbetsformer 9

5. Verkställande direktör 10

6. Revisorer och lekmannarevisorer 11

6.1 Revisorer och lekmannarevisorer 11

6.2 Bolagsstyrelsens relation till revisorerna 12

7. Informationsregler 12

7.1 Bolagsstyrningsrapport och verksamhetsberättelse 12

7.2 Information på internet 12

1. Inledning

1.1 Syfte

Region Stockholms riktlinje för ägarstyrning tydliggör Region Stockholms roll som ägare av aktiebolag och de krav som ställs på olika aktörer vid styrning och ledning av Region Stockholms bolag.

Med ägarstyrning avses den specifika styrning av Region Stockholms hel- och delägda bolag som följer av kommunallagen och aktiebolagslagens regler för bolag ägda av regioner. I övrigt styrs bolagen på samma sätt som nämnderna.

1.2 Tillämpning

Riktlinjen gäller för Region Stockholms helägda bolag.

För Region Stockholms delägda bolag ska riktlinjen tillämpas på det sätt som ägarna kommer överens om. Hur ägandet ska utövas i bolaget regleras i ett aktieägaravtal med övriga aktieägare.

2. Region Stockholm som ägare

I 10 kap. 1 § kommunallagen anges förutsättningarna för att överlämna kommunala angelägenheter till ett aktiebolag. Bestämmelsen innebär att den verksamhet som överlämnas till bolaget ska falla inom den kommunala kompetensen och att risken för kompetensöverskridande ska vara liten.

Av 10 kap. 3 § kommunallagen följer särskilda krav när en region väljer att bedriva verksamhet i ett helägt aktiebolag. Bestämmelsen innebär att det kommunala ändamålet med verksamheten ska anges i bolagsordningens syfte och verksamhetsföremål, att regionfullmäktige ska utse samtliga styrelseledamöter och minst en lekmannarevisor samt att regionfullmäktige ska ges rätt att ta ställning innan bolaget fattar beslut i ärenden som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt.

10 kap. 4 § kommunallagen innebär att när en region äger bolaget tillsammans med någon annan ska kraven i 3 § tillämpas i en omfattning som är rimlig med hänsyn till ägarförhållandena, verksamhetens art och omfattningen i övrigt.

Oavsett vem som ska utöva ägarrollen ska regionstyrelsen ha uppsikt över bolagen enligt 6 kap. 1 § kommunallagen.

2.1 Allmänt

Region Stockholm äger bolag för att förverkliga kommunala ändamål. Verksamheten syftar ytterst till att skapa nytta för invånarna i Stockholms län.

Det kommunala ändamålet ska utvecklas i ägardirektiv till bolaget. Regionstyrelsen, som utövar ägarrollen i Region Stockholm, och bolagsstyrelsen ska föra en återkommande dialog om ändamålet med verksamheten och hur det ska komma till uttryck.

Om inte bolagsstyrelsen uppfattar det kommunala ändamålet som tydligt ska bolagsstyrelsen hemställa om förtydligande hos regionstyrelsen.

2.2 Regionfullmäktiges och övriga organs roller

Ägarrollen ska utövas av regionfullmäktige och regionstyrelsen. Regionfullmäktige beslutar alltid i frågor av principiell eller annan viktig karaktär. Exempel på beslut som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt är köp och försäljning av aktier, bildande av dotterbolag, förändring av aktiekapital, ingående av principiellt viktiga avtal samt principiellt viktiga investeringar och finansieringsfrågor. Regionstyrelsen utövar ägarfunktionen. Regionstyrelsen ansvarar för att bereda frågor om ägarstyrningen bland annat i form av ägardirektiv.

Regionstyrelsen ska utöva uppsikt över bolagen enligt 6 kap. 1 § kommunallagen. Regionstyrelsen ska rapportera sina iakttagelser till regionfullmäktige och ta de initiativ som iakttagelserna föranleder. Bolagen ska medverka när regionstyrelsen utövar uppsikt genom att till exempel tillhandahålla information om verksamheten.

3. Bolagsstämma

Enligt 7 kap. 1 § aktiebolagslagen utövas aktieägares lagstadgade inflytande i bolaget vid bolagsstämman, som är bolagets högsta beslutande organ. Bolagsstämman öppnas av styrelseordföranden eller den som bolagsstyrelsen har utsett till att öppna stämman om inte bolagsordningen innehåller annan bestämmelse. Stämman väljer sedan stämmoordförande. Vid bolagsstämman ska protokoll föras; det ska i förekommande fall registreras hos Bolagsverket.

Av 8 kap. 41 § 2 st. aktiebolagslagen följer motsatsvis att bolagets aktieägare endast genom beslut på bolagsstämman kan ge bindande ägardirektiv till bolaget. Enligt kommunallagen ska ägardirektiv till bolaget i frågor av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt före beslut på

bolagsstämman behandlas i regionfullmäktige eller, i andra frågor, i regionstyrelsen.

Detsamma gäller beträffande instruktion till ägarens ombud på bolagsstämman.

3.1 Bolagsstämmans uppgifter

Bolagsstämman är ett forum för bolagets ägare att utöva formell ägarstyrning. Bolagsstämman fattar beslut i frågor som är av stor vikt för bolaget, till exempel godkännande av årsredovisningen, val av styrelseledamöter och revisorer samt ändringar av bolagsordningen.

Bolagsstämman ska fastställa beslut som regionfullmäktige har fattat och som påverkar bolaget.

3.2 Bolagsstämmans genomförande

Bolagsstämman kan genomföras som stämmosammanträde eller som stämma per capsulam. Bolagsstämman ska vara sluten.

Bolaget ska sträva efter att bolagets aktieägare och andra som har rätt att närvara vid stämman genom kallelsen till bolagsstämman får relevant, tydlig och begriplig information om de ärenden som ska behandlas.

Kallelsen till bolagsstämma och annan information av allmänt intresse om de ärenden som ska behandlas på stämman ska finnas på bolagets webbplats.

Ägarens ombud på bolagsstämman

Bolagets aktieägare representeras på bolagsstämman av ett ombud som röstar för respektive aktieägares aktier.

Ombuden ska rösta i enlighet med de beslut som regionfullmäktige fattar.

Protokoll från bolagsstämman

Protokollet från stämman ska tillställas aktieägare, styrelseledamöter, revisorer och lekmannarevisorer. Protokoll från senaste ordinarie bolagsstämma och därefter hållen extra bolagsstämma ska återfinnas på bolagets webbplats.

4. Bolagsstyrelse

4.1 Bolagsstyrelsens uppgifter

Bolagsstyrelsen ansvarar enligt 8 kap. 4 § aktiebolagslagen för organisationen och förvaltningen av bolagets angelägenheter i enlighet med gällande lagar och andra regler som gäller för bolaget.

Bolagsstyrelsens huvudsakliga uppgifter är att fastställa strategin för bolagets verksamhet, säkerställa att bolaget har en effektiv ledning, se till att verksamheten är hållbar, följa upp och kontrollera verkställande direktörens förvaltning, se till att regionfullmäktige får ta ställning innan beslut fattas i bolaget i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt samt se till att bolagets aktieägare och omvärld informeras om bolagets utveckling och ekonomiska situation.

Bolagsstyrelsen ska se till att det finns tillfredsställande kontroll av att bolaget följer de regler som gäller för bolagets verksamhet.

Bolagsstyrelsen ska i organisationen och förvaltningen av bolagets angelägenheter följa Region Stockholms styrande dokument. Bolagsstyrelsen ansvarar för såväl årlig som löpande verksamhetsrapportering till regionstyrelsen i enlighet med regionstyrelsens anvisningar. Den årliga verksamhetsrapporteringen ska innehålla en redovisning av hur väl bolaget uppfyllt ägarens ändamål med verksamheten.

Bolagsstyrelsen ansvarar för att bolagets finansiella rapportering sker i överensstämmelse med god redovisningssed. Av den finansiella rapporteringen ska framgå på vilket regelverk den grundas.

Beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt ska hänskjutas till regionfullmäktige. Vid tveksamhet om huruvida en fråga är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt ansvarar bolagsstyrelsen för att rådgöra med regionstyrelsen och dess förvaltning regionledningskontoret.

Bolagsstyrelsen ska årligen utvärdera sitt eget arbete. Utvärderingen ska minst omfatta om bolagsstyrelsen saknar någon kompetens för att kunna utföra sina uppgifter, om dess arbetsformer fungerar och om den är organiserad på lämpligt sätt när det gäller eventuell arbetsfördelning. Bolagsstyrelsen ska i sin styrelseutvärdering ta ställning till om särskild utbildning för styrelseledamöterna i till exempel juridik, ekonomi eller bolagets verksamhet behövs. Om bolagsstyrelsen kommer fram till att det

finns brister som behöver åtgärdas ska bolagsstyrelsen åtgärda bristerna eller anmäla dem till regionstyrelsen.

Bolagsstyrelsen ska årligen utvärdera verkställande direktörens insatser, varvid endast styrelseledamöterna ska närvara.

4.2 Tillsättande av bolagsstyrelse

Styrelseledamöterna i regionägda bolag ska utses av regionfullmäktige och anmälas på bolagsstämman. I delägda bolag ska en region med beaktande av 10 kap. 4 § kommunallagen, komma överens med övriga aktieägare om hur styrelseledamöter ska utses.

Vid tillsättning av ledamöter till bolagens styrelser ska hänsyn tas till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och övriga förhållanden. Bolagsstyrelsen ska präglas av mångsidighet och bredd i ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. En jämn könsfördelning i styrelsen ska eftersträvas.

I delägda bolag ska en överenskommelse om hur bolagsstyrelsen ska utses och sammansättas ingås mellan delägarna. En sådan överenskommelse kan ingå i bolagsordning och/eller aktieägaravtal.

Bolagsstyrelsen bör inte vara större än att effektiva sammanträden kan genomföras.

Till bolagens styrelser ska regiondirektören eller en av regiondirektören utsedd ägarrepresentant adjungeras.

4.3 Bolagsstyrelsens ledamöter

Styrelseledamöter

En styrelseledamot är syssloman i förhållande till bolaget. Det innebär att ledamoten är skyldig att ägna uppdraget den tid och omsorg som erfordras för att på bästa sätt tillvarata bolagets intresse. En styrelseledamot ska alltså verka för att Region Stockholms ändamål med verksamheten så som det kommer till uttryck i bolagsordningen och ägardirektiv förverkligas.

En styrelseledamot ska ha den kunskap om bolagets verksamhet, marknad och omvärldsförutsättningar i övrigt som erfordras för att tillsammans med övriga styrelseledamöter kunna göra i förhållande till företagsledningen självständiga bedömningar av bolagets angelägenheter och konstruktivt bidra till att fullgöra bolagsstyrelsens uppgifter.

En ny styrelseledamot ska genomgå en introduktionsutbildning om bolaget, dess verksamhet, organisation, marknad med mera samt den utbildning i övrigt som styrelseordföranden och ledamoten gemensamt finner lämplig för att ledamoten ska kunna fullgöra sitt uppdrag.

Arbetstagarledamöter eller arbetstagarrepresentanter

Arbetstagarna i ett aktiebolag med minst 25 anställda har rätt att utse styrelseledamöter och suppleanter för dem enligt lag om styrelserepresentation för de privatanställda (LSA). Nämnden för styrelserepresentation har beträffande regionala aktiebolag beviljat undantag från sagda lag. Sådana undantag har dock förenats med villkor i syfte att tillgodose arbetstagarnas intresse av insyn och inflytande. Regioner kan hantera arbetstagarinflytandet genom överenskommelser med berörda arbetstagarorganisationer, som kan innebära till exempel att de anställda får rätt att utse adjungerade ledamöter i bolagsstyrelsen.

Region Stockholm ska besluta om huruvida arbetstagarna i bolagen ska utse styrelseledamöter och suppleanter för dem enligt lagen om styrelserepresentation, eller om de regionägda bolagen ska avtala med arbetstagarorganisationerna om att dessa får utse representanter som inte har rösträtt i bolagsstyrelsen.

Bolagsstyrelsens ordförande

Bolagsstyrelsens ordförande ska se till att bolagsstyrelsens arbete bedrivs effektivt och att bolagsstyrelsen fullgör sina åligganden. Ordföranden ska särskilt:

- organisera och leda bolagsstyrelsens arbete, samt uppmuntra en öppen och konstruktiv diskussion,
- se till att bolagsstyrelsen fortlöpande uppdaterar och fördjupar sina kunskaper om bolaget och dess verksamhet samt i övrigt får den utbildning som krävs för att styrelsearbetet ska kunna bedrivas effektivt,
- upprätthålla kontakt och dialog med bolagets aktieägare i syfte att bolagsstyrelsen ska känna till ägarnas synpunkter i fråga om bolagets övergripande mål och strategi och andra viktigare frågor,
- ha fortlöpande kontakt med och fungera som diskussionspartner och stöd för bolagets verkställande direktör samt se till att bolagsstyrelsen utvärderar verkställande direktörens arbete,
- se till att bolagsstyrelsen erhåller tillfredsställande information och beslutsunderlag,
- kontrollera att bolagsstyrelsens beslut verkställs, samt

- ansvara för den årliga utvärderingen av bolagsstyrelsens arbete.

4.4 Bolagsstyrelsens arbetsformer

Regler om bolagsstyrelsens arbete finns i 8 kap. aktiebolagslagen. Bolagsstyrelsen är ett kollegialt organ där alla ledamöter ska beredas möjlighet att delta i arbetet.

Bolagsstyrelsen får enligt lag inte besluta i ett ärende, om inte såvitt möjligt samtliga styrelseledamöter har fått ett tillfredsställande underlag för att avgöra ärendet och tid att sätta sig in i underlaget.

Bolagsstyrelsen beslutar om arbetsordning och instruktion för verkställande direktören.

När en ny bolagsstyrelse har tillsatts ska bolagsstyrelsen göra en noggrann prövning av samtliga instruktioners relevans och aktualitet. Förnyad prövning ska göras varje år, även om en ny bolagsstyrelse inte har tillsatts under året.

Bolagsstyrelsens instruktioner i form av arbetsordning, instruktion för verkställande direktören samt rapporteringsinstruktion ska vara anpassade till bolagets förhållanden och vara så tydliga, utförliga och konkreta att de kan tjäna som styrdokument för bolagsstyrelsens arbete.

Bolagsstyrelsen bör inte inrätta styrelseutskott, arbetsutskott eller presidium med särskilda beslutsuppgifter om det inte finns särskilda skäl.

Bolagsstyrelsen ska sammanträda i den omfattning som erfordras för att behandla de frågor som ankommer på bolagsstyrelsen. Bolagsstyrelsens arbete måste vara organiserat så att bolagsstyrelsen kan ägna tillräcklig tid åt alla viktiga frågor. Den löpande rapporteringen bör vara strukturerad så att uppföljnings- och kontrollfrågorna inte tar större del av bolagsstyrelsens tid i anspråk än att särskilt de strategiska frågorna kan ägnas den uppmärksamhet de kräver.

Vid bolagsstyrelsens sammanträden får endast styrelseledamöter, verkställande direktören, bolagsstyrelsens sekreterare och andra personer som bolagsstyrelsen beslutar ska ha närvarorätt delta. Om suppleanter för styrelseledamöter har utsetts ska dessa få delta vid bolagsstyrelsens sammanträden. Vilka personer som har varit närvarande ska antecknas i protokollet från sammanträdet.

Bolagsstyrelsens ordförande ska efter samråd med verkställande direktören fastställa förslag till dagordning för bolagsstyrelsens sammanträden samt se till att dessa är väl förberedda och genomförs effektivt.

De beslutsärenden som ska behandlas på bolagsstyrelsens sammanträden ska anges tydligt i dagordningen för sammanträdet. Beslutsunderlag och förslag till beslut i ett ärende ska ge en saklig, utförlig och relevant belysning av det ärende beslutet gäller. Skriftligt material inför styrelsesammanträde bör normalt tillställas ledamöterna senast en vecka före sammanträdet.

Varje styrelseledamot ska sätta sig in i de ärenden bolagsstyrelsen har att behandla och föra fram de uppfattningar och göra de ställningstaganden som dessa föranleder. Varje styrelseledamot ska begära den kompletterande information som ledamoten anser nödvändig för att bolagsstyrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut.

Bolagsstyrelsens protokoll ska tydligt återge vilka ärenden som behandlats, vilket underlag som funnits för respektive ärende samt innebörden av de beslut som fattats. Ett färdigt protokoll ska sändas till eller hållas tillgängligt för bolagsstyrelsens ledamöter senast två veckor efter styrelsesammanträdet.

5. Verkställande direktör

Verkställande direktören är syssloman i förhållande till bolaget. Det innebär att verkställande direktören är skyldig att ägna uppdraget den tid och omsorg som erfordras för att på bästa sätt tillvarata bolagets intresse.

Verkställande direktören ska alltså verka för att Region Stockholms ändamål med verksamheten så som de kommer till uttryck i bolagsordningen, ägardirektiv och styrelsebeslut förverkligas.

Verkställande direktören ska enligt 8 kap. 29 § aktiebolagslagen sköta den löpande förvaltningen enligt bolagsstyrelsens riktlinjer och anvisningar samt se till att bolagets bokföring och medelsförvaltning sköts på ett betryggande sätt.

Verkställande direktören ansvarar för att förse bolagsstyrelsen med den information om bolaget och dess verksamhet samt det underlag i övrigt som bolagsstyrelsen behöver för sitt arbete.

Verkställande direktören ska se till att bolagsstyrelsen får ett så sakligt, utförligt och relevant informationsunderlag som erfordras för att

bolagsstyrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut. Verkställande direktören ska se till att bolagsstyrelsen hålls informerad om utvecklingen av bolagets verksamhet mellan bolagsstyrelsens sammanträden. Bolagsstyrelsen ska utse och entlediga verkställande direktör efter samråd med ägaren.

6. Revisorer och lekmannarevisorer

6.1 Revisorer och lekmannarevisorer

Bolagets yrkesrevisorer utses på bolagsstämman.

Bolagets revisor ska i den utsträckning som följer av god revisionssed granska räkenskaperna och bolagsstyrelsens och verkställande direktörens förvaltning och avge berättelse över sin granskning (revisionsberättelse) som bland annat innehåller uttalande om ansvarsfrihet åt styrelseledamöter.

Bolagsstämman får ge revisorn ett utökat granskningsuppdrag i den mån det inte strider mot lag, bolagsordningen eller god revisorssed inklusive god revisionssed.

Lekmannarevisorerna i bolag där Region Stockholm direkt eller indirekt äger alla aktier ska utses av regionfullmäktige och anmälas på bolagsstämman.

I delägda bolag ska Region Stockholm med beaktande av 10 kap. 4 § kommunallagen komma överens med övriga aktieägare om, och i så fall hur, lekmannarevisorer ska utses.

Lekmannarevisorerna utses bland de förtroendevalda revisorerna i Region Stockholm. De har rätt att utnyttja sakkunnigt biträde vid sin granskning.

Bolagets lekmannarevisorer ska i den utsträckning som följer av god sed för lekmannarevisorer granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om bolagets interna kontroll är tillräcklig. De avger en granskningsberättelse, men uttalar sig inte om till exempel ansvarsfrihet.

Bolagsstämman får ge lekmannarevisorn ett utökat granskningsuppdrag i den mån det inte strider mot lag, bolagsordningen eller god sed för lekmannarevisorer inklusive god sed för hur allmän granskning ska genomföras.

6.2 Bolagsstyrelsens relation till revisorerna

Bolagsstyrelsen ska se till att ändamålsenliga relationer med bolagets revisorer och lekmannarevisorer upprätthålls. Bolagsstyrelsen ska dokumentera hur bolaget kommunicerar med bolagets revisorer och lekmannarevisorer. Den ska också tillse att det finns medel avsatta i bolagets budget för den granskning som ska utföras av revisorerna och lekmannarevisorerna, inklusive vid behov för sakkunnigt biträde vid lekmannarevisionen.

7. Informationsregler

7.1 Bolagsstyrningsrapport och verksamhetsberättelse

De regionägda bolagen ska i en särskild bolagsstyrningsrapport lämna följande information:

1. Om utvärdering av bolagsstyrelsen och verkställande direktören genomförts.
2. Om styrelseledamöterna eller verkställande direktören har uppdrag, aktier, andelar eller andra intressen i företaget som bolaget har affärsförbindelser med eller som är verksamt i samma bransch som bolaget.
3. Hur styrelsearbetet bedrivits, inkluderande eventuell ansvarsfördelning, antal sammanträden, genomsnittlig närvaro samt vem som varit sekreterare vid bolagsstyrelsens sammanträden.
4. Hur den interna kontrollen, både vad gäller uppfyllande av bolagets syfte, av ägaren beslutade verksamhetsmål och finansiell rapportering, är organiserad och hur väl den fungerat under senaste räkenskapsåret.
5. Hur bolagets risker bedömts och följts upp.
6. Hur bolaget kommunicerar med revisorerna och lekmannarevisorerna.
7. Vilka ärenden som bolaget överlämnat till regionstyrelsen för att bereda regionfullmäktige tillfälle att ta ställning.

De regionägda bolagen ska även årligen i verksamhetsberättelsen redovisa hur verksamheten bedrivits och utvecklats mot bakgrund av det i bolagsordningen angivna syftet och ramarna för densamma.

7.2 Information på internet

Regionägda bolag ska ha en webbplats som nås via Region Stockholms webbplats.

Region Stockholm

Diarienummer
RS 2024-0287

Policy

Styrning och ledning

Region Stockholm

Innehållsförteckning

1. Inledning 3
1.1 Syfte 3
1.2 Tillämpning 3

2. Styrningen av Region Stockholm 4

3. Organisation och ansvar 5
3.1 Regionfullmäktige 5
3.2 Regionstyrelsen 5
3.3 Nämnder och bolag 5

4. Styrformer 6
4.1 Mål- och resultatstyrning 7
4.2 Beställar-utförarmodell 8
4.3 Ägarstyrning 8

5. Styrande dokument 9
5.1 Beredning av och beslut om styrande dokument 9
5.2 Dokumenttyper 10

6. Ledningsprocess 11
6.1 Planera 11
6.2 Genomföra 11
6.3 Följa upp 12
6.4 Agera 12

7. Intern kontroll, regelefterlevnad och uppsikt 12
7.1 Intern kontroll 12
7.2 Regelefterlevnad 13
7.3 Internrevision 13
7.4 Uppsikt 13
7.5 Revision 14

1. Inledning

1.1 Syfte

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

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 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

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.

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

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

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
- 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

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.

3.3 Nämnder och bolag

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 bolag ska bidra till detta inom ramen för sin rådighet och sina förutsätt-

ningar. 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
- 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.

4. Styrformer

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

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.
- **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 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.

4.2 Beställar-utförarmodell

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

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

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

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
- 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

De styrande dokumenten, utöver budgeten, utgörs av följande dokumenttyper.

Dokument som styr och vägleder hur det 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 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.

6. Ledningsprocess

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.

6.1 Planera

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.

6.2 Genomföra

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

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 verksamhetsplaner 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.

6.4 Agera

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.

7. Intern kontroll, regelefterlevnad och 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

Intern kontroll avser de strukturer, system och processer som bidrar till att 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.

7.2 Regelefterlevnad

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

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

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 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

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.

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.

Regionstyrelsen
Rotel I

REMISS
2024-06-28

Diarienummer
RS 2024-0287
RS 2024-0439
RS 2024-0510

Enligt sändlista/mottagare

Policy för styrning och ledning, riktlinje för ägarstyrning och reviderad riktlinje för intern kontroll

Rotel I remitterar för yttrande bilagda förslag till Policy för styrning och ledning, Riktlinje för ägarstyrning och reviderad Riktlinje för intern kontroll. I remissen ligger att roteln vill ha remissinstansernas synpunkter på förslagen. Av remissvaren bör framgå vilka eventuella ekonomiska konsekvenser som de styrande dokumenten kan komma att medföra för verksamheten, och varför.

Remissen är ett led i beredningen av ett ärende avsett att beslutas vid regionfullmäktiges sammanträde den 10 december 2024. Mer information om ärendet finns i bilagd promemoria från regionledningskontoret, daterad 2024-06-27.

Remisstiden sträcker sig till den 27 september 2024. Nämndens/bolagets yttrande ska skickas till regionledningskontorets registrator, e-post: registrator.rlk@regionstockholm.se. Ange diarienummer RS 2024-0287

Frågor om remissen kan besvaras av ansvariga handläggare vid regionledningskontoret Ekonomi och finans

- Elisabet Angelov, elisabet.angelov@regionstockholm.se, 070-737 72 64
- Danielle Makowsky, danielle.makowsky@regionstockholm.se, 070-737 44 89

Maria Klockare
T.f. kanslichef

Sändlista
Samtliga nämnder och helägda bolag i Region Stockholm
Regionrevisorerna