

Regionstyrelsen

Styrning av uppdrag, projektrapport 8/2025

Revisorernas samlade bedömning är att regionstyrelsen har en delvis tydlig berednings- och uppföljningsprocess för de uppdrag som fullmäktige beslutat om.

Den formella budgetprocessen är strukturerad, men det saknas tydlig spårbarhet till underlag som visar om verksamheterna har förutsättningar att genomföra uppdragen. Det saknas anvisningar var i den formella processen nämnder och bolagsstyrelser ska signalera svårigheter i fullgörande av uppdragen. Granskningen visar att berörda verksamheter i olika grad är involverade i regionstyrelsens beredning av fullmäktiges uppdrag. I den informella processen genomförs ibland dialoger om förtydliganden och förväntningar på uppdragen.

Regionstyrelsens återrapportering till fullmäktige av uppdragen bestod vid delåret 2025 av samtliga nämnders och bolagsstyrelser delårsrapporter. Revisorerna efterlyser en sammanställd information av status på uppdragens genomförande som på ett enklare sätt blir tillgänglig för fullmäktiges ledamöter och andra intressenter.

Revisorerna i revisionsgrupp I beslutade vid sitt möte den 19 februari 2026 att överlämna rapporten till regionstyrelsen för yttrande senast 2026-05-26.

Revisorerna vill särskilt ha svar på hur regionstyrelsen avser att:

- säkerställa att anvisningar till nämnder och bolagsstyrelser tydliggör möjligheten för dem att lyfta ev svårigheter i fullgörande av uppdragen.
- tydliggöra rollen att bistå i samverkan även om ansvaret för uppdraget ligger hos annan nämnd eller bolagsstyrelse.

I övrigt hänvisar revisorerna till revisionskontorets rapport.

Kenneth Strömberg
Vice ordförande revisorsgrupp I

Rapport nr 8/2025

Styrning av uppdrag

Innehållsförteckning

1. Sammanfattande analys och rekommendationer.....	3
2. Utgångspunkter för granskningen	4
2.1. Bakgrund.....	4
2.2. Syfte och revisionsfrågor.....	5
2.3. Avgränsningar och ansvarig nämnd	6
2.4. Revisionskriterier	6
2.5. Metod och kvalitetssäkring	6
3. Resultat av granskningen.....	8
3.1. Den formella budgetprocessen	8
3.2. Verksamheternas förutsättningar att genomföra tilldelade uppdrag	10
3.3. Ansvar och befogenheter i de uppdrag som kräver samverkan mellan flera verksamheter	11
3.4. Regionstyrelsens uppföljning samt återrapportering till fullmäktige	12
4. Svar på syfte och revisionsfrågor	13

1. Sammanfattande analys och rekommendationer

Regionfullmäktige beslutar årligen om uppdrag för nämnder och bolagsstyrelser i syfte att stödja måluppfyllelsen och verksamheternas utveckling. I Policy för styrning och ledning framgår det att uppdrag ska formuleras med hänsyn till ekonomiska förutsättningar och andra faktorer som påverkar genomförandet. Styrelser och nämnder ska, enligt regionledningskontorets anvisningar, återredovisa status på fullmäktiges uppdrag i tertial-, delårsrapport och i verksamhetsberättelsen. Från och med år 2024 minskade antalet mål och indikatorer från fullmäktige som ett sätt att synliggöra prioriterade mål och indikatorer och minska uppföljningsinsatser och administration. Antalet uppdrag ökade kraftigt under 2025.

Revisionskontorets samlade bedömning är att regionstyrelsen delvis har en tydlig berednings- och uppföljningsprocess för de uppdrag som fullmäktige beslutat om. Det finns några aspekter enligt nedan som revisionen vill belysa.

Den formella processen med budgetunderlag från nämnder och bolagsstyrelser samt återrapportering är strukturerad och följer en given process. Budgetunderlag från nämnder och bolagsstyrelser innehåller analyser utifrån demografiska, ekonomiska och verksamhetsmässiga faktorer. Granskningen visar att budgetunderlagen i första hand utgör grund för planeringen men ofta saknar tydlig koppling och spårbarhet till planerade uppdrag. Fullmäktiges budget där uppdragen lämnas ligger till grund för de verksamhetsplaner som nämnder och bolagsstyrelser beslutar om. I nämnders och bolagsstyrelsernas verksamhetsplaner finns, enligt regionledningskontoret, möjligheten att lyfta eventuella svårigheter med att genomföra uppdragen. Denna möjlighet framgår dock inte explicit i regionledningskontorets anvisningar till nämnderna och bolagsstyrelserna för deras arbete med verksamhetsplanerna. I denna gransknings stickprov har vi inte hittat exempel på att någon nämnd eller bolagsstyrelse i sina verksamhetsplaner lyft svårigheter att genomföra uppdrag.

Granskningen visar att berörda verksamheter i olika grad involveras i regionstyrelsens beredning av fullmäktiges uppdrag. I den formella processen finns inte en tydlig spårbarhet till underlag som visar om verksamheterna har förutsättningar att genomföra uppdragen. I den informella processen genomförs ibland dialoger om förtydliganden och förväntningar på uppdragen. Intervjuer i granskningen visar att det finns förvaltningar och bolag som har nära dialog med politiska företrädare och regionledningskontoret om hur uppdraget ska tolkas och vilka förväntningar det finns från politiken. Av intervjuerna framgår att det finns de som har nära dialog med sina egna förtroendevalda om förväntningar som fullmäktige har på uppdragen. Av intervjuerna framgår också att det finns verksamheter som inte har dialog om förväntningar på uppdragen.

Mot bakgrund av att syftet med minskningen av antalet mål och indikatorer bland annat har varit att minska de administrativa kostnaderna ser revisionskontoret att det kan finnas en risk att administration och därmed kostnader inte minskar, eller till och med ökar när antalet uppdrag kraftigt ökar i antal samtidigt som antal mål och indikatorer minskar.

Uppdrag ges ibland till en nämnd eller styrelse som förväntas samverka med andra interna eller externa parter. Granskningen visar en diversifierad bild kring uppdragsmandat för den huvudansvariga nämnden eller bolaget för samverkansuppdragen. Som regel framgår det i uppdragsbeskrivningen till ansvarig nämnd eller bolagsstyrelse med vilka verksamheter den ska samverka med eller med vilka samråd ska sökas. Det är dock sällan tydligt uttryckt i ett motsvarande uppdrag till de som förväntas samverka med ansvarig verksamhet att de faktiskt ska samverka kring uppdraget i fråga. Revisionskontoret ser därför en risk att samarbetet försvåras och att uppdrag riskerar att försenas, eller inte går att genomföra.

Status på uppdragen redovisas till regionledningskontoret i arbetsverktyget Stödet i enlighet med gällande anvisningar. Den rapportering som görs i Stödet är knapphändig och föranleder sällan följdfrågor eller krav på utökad rapportering från regionledningskontoret.

Granskningen visar att revisionskontorets tidigare bedömningar om brister i regionstyrelsens återrapportering av uppdragen till fullmäktige fortfarande är relevant. Även om nämnders och bolagsstyrelser delårsrapporter, som innehåller verksamheternas statusbedömningar av uppdragen, numera går med ärendet till fullmäktige bör regionstyrelsen i sin beredning se till att fullmäktige och andra intresserade enkelt kan hitta mer detaljerad information om uppdragens status och hur de genomförts.

Rekommendationer

Regionstyrelsen bör

- Säkerställa att anvisningar till nämnder och bolagsstyrelser tydliggör möjligheten för dem att lyfta ev svårigheter i fullgörande av uppdragen.
- Tydliggöra rollen att bistå i samverkan även om ansvaret för uppdraget ligger hos annan nämnd eller bolagsstyrelse.

2. Utgångspunkter för granskningen

2.1. Bakgrund

I syfte att stödja måluppfyllelsen beslutar fullmäktige om uppdrag till nämnder och styrelser. Merparten av uppdragen beslutas om i samband med budgeten, men fullmäktige kan även besluta om uppdrag löpande under året. Samtliga fullmäktigeuppdrag kopplar till något av fullmäktiges mål. Flest uppdrag finns inom målet *En hälso- och sjukvård av god kvalitet*. Styrelser och nämnder ska, enligt regionledningskontorets anvisningar återredovisa fullmäktiges uppdrag i delårsbokslut och i årsredovisning. Enligt regionstyrelsens årsredovisning för 2024 (RK 2024-0017) hade styrelser och nämnder genomfört 78 av fullmäktiges 153 då utestående uppdrag, dvs ungefär hälften.

Den nya målstyrningsmodellen, dvs färre mål och indikatorer från fullmäktige, infördes fr o m år 2024. Den nya målstyrningsmodellen är tänkt att tydligare lyfta fram endast de mål och indikatorer som fullmäktige prioriterar och därmed minska uppföljningsinsatser och administration.

Av tabellen nedan framgår att antalet nya uppdrag har ökat kraftigt i fullmäktiges budget 2025 jämfört med tidigare:

	År				
Nämnd/bolag	2021	2022	2023	2024	2025
RS/KRN	18	20	46	26	39
HSN/PVN	20	13	30	33	44
TN	3	8	21	19	19
FSN	1	3	4	3	10
Övriga nämnder	3	3	4	5	14
Övriga bolag	3	3	2	0	9
Akutsjukhusnämnden	-	-	-	-	15
Totalt antal	48	50	107	86	150

Det är framför allt nämnder med ansvar för hälso- och sjukvården och styrelser och nämnder med mindre omfattande verksamhet som fått fler nya uppdrag. Revisionskontoret ser en risk i att administrationen ökar eller kvarstår trots minskningen av antal mål, då antalet uppdrag ökat kraftfullt.

Revisorerna har i tidigare granskningar, exempelvis årsrapporten 2024 för regionstyrelsen, påpekat oklarheter vad gäller uppdragen. Det har handlat om både hur regionstyrelsen följer upp och återrappporterar dem till fullmäktige, samt att uppdrag saknar eller har knapphändig uppdaterad information om dess status i de fall de inte är slutrapporterade. Efter revisorernas påpekande har en tidplan för färdigställande (särskilt om de inte blir färdiga under innevarande budgetår) inkluderats i regionledningskontorets anvisningar för styrelsernas och nämndernas arbete med rapportering i delårsrapporter och årsbokslut.

Utifrån identifierade risker beslutade revisorerna i sin revisionsplan för år 2025 att granska hur regionstyrelsen bereder, följer upp och återrappporterar uppdragen till fullmäktige.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att bedöma om regionstyrelsen har en tydlig berednings- och uppföljningsprocess för de uppdrag som fullmäktige beslutar om.

För att uppfylla syftet har följande revisionsfrågor besvarats:

- Har regionstyrelsen i sin beredning av uppdrag tagit hänsyn till om området kräver arbetsinsatser som ökar administrationen för nämnder och bolagsstyrelser?
- Har regionstyrelsen i sin beredning av uppdrag tagit hänsyn till nämnders och bolagsstyrelserns förutsättningar att genomföra uppdrag?
- Har regionstyrelsens i sin beredning varit tydlig i ansvarsfördelning i de uppdrag som kräver samverkan mellan flera nämnder och styrelser?
- Har regionstyrelsen säkerställt en tillräcklig uppföljning och återrappportering till fullmäktige av uppdragens status och måluppfyllnad?

Revisionsfrågorna har brutits ned i underliggande frågor.

2.3. Avgränsningar och ansvarig nämnd

Granskningen är avgränsad till beredningsprocessen och uppföljningen av uppdrag som fullmäktige fattar beslut om. Granskningen avser regionstyrelsen.

2.4. Revisionskriterier

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

- **Kommunallagen (2017:725)**

6 kap. 13 § Styrelsen ska särskilt

bereda ärenden som ska handläggas av fullmäktige, med de begränsningar som framgår av 5 kap. 29-33 §§

- **Reglemente för regionstyrelsen (RS 2022-0762)**

3 § Styrelsen ska 1. leda arbetet med och samordna utformningen av övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrningen av Region Stockholms hela verksamhet

[...]

19 § avgöra hur de ärenden som fullmäktige ska handlägga ska beredas [...]

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

3.2 Regionstyrelsen: Regionstyrelsen leder det politiska arbetet mellan regionfullmäktiges sammanträden; förbereder ärenden, lägger fram förslag till beslut och följer upp att de genomförs.

4.1 ” I syfte att stödja måluppfyllelsen kan regionfullmäktige också ge nämnder och bolag i uppdrag att genomföra specifika åtgärder under en viss tid, som inte redan följer av reglemente respektive bolagsordning och ägardirektiv.

Liksom för målen ska sådana uppdrag formuleras med hänsyn till ekonomiska förutsättningar och andra faktorer som påverkar genomförandet.”

2.5. Metod och kvalitetssäkring

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. Dokumentstudier har inkluderat att granska beredningen inför fullmäktiges beslut om uppdrag till nämnder och styrelser, samt regionstyrelsens uppföljning och åiterrapportering till fullmäktige.

Ett urval av elva uppdrag gjordes för att granska djupare med fokus på beredning, uppföljning och åiterrapportering. Intervjuer har genomförts med handläggare som arbetar inom regionledningskontoret och med tjänstepersoner i andra förvaltningar och bolag. Sammanlagt har 12 intervjuer genomförts. I dessa intervjuer har flera av de

intervjuade, förutom att beskriva beredning och uppföljning av de specifika uppdraget i fråga, även beskrivit hur en mera generell beredning och uppföljning av uppdrag ser ut från regionstyrelsens sida.

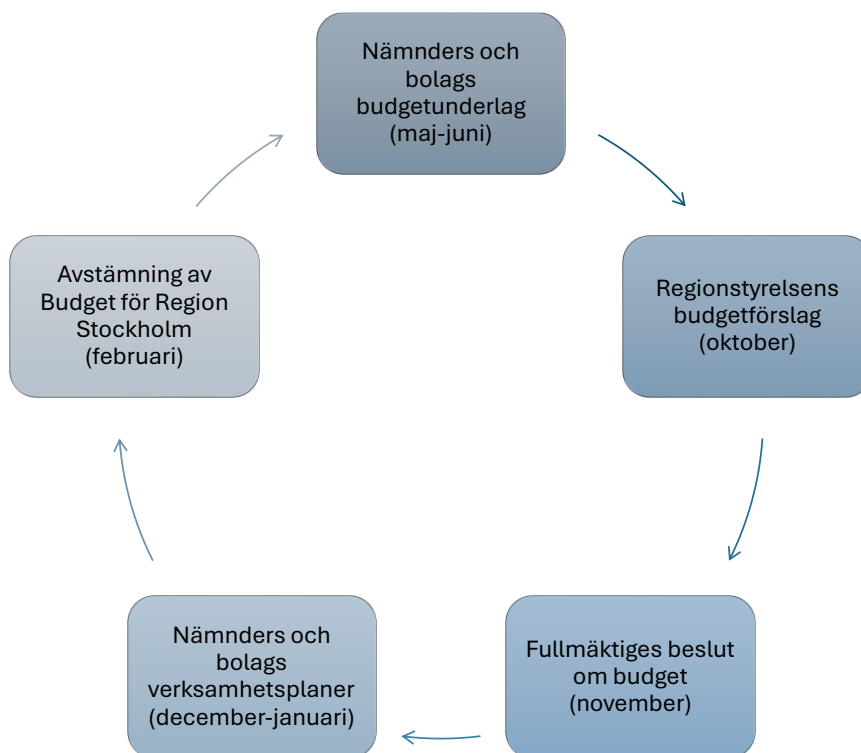
Granskningen har genomförts av Annelie Helmersdotter Eriksson, projektledare, och Johan Blomberg, projektmedarbetare, båda vid Region Stockholms revisionskontor.

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

3. Resultat av granskningen

3.1. Den formella budgetprocessen

Regionens budgetprocess består av flera steg innan verksamheternas budgetunderlag har konkretiserats i en slutlig budget för Region Stockholm, och utifrån budgeten, beslutade verksamhetsplaner för nämnder och bolagsstyrelser:



Figur 1: Översiktlig bild av budgetprocessen (tid för beslut inom parentes)

Inför kommande budgetarbete tar varje nämnd och bolagsstyrelse under våren fram ett budgetunderlag. Enligt anvisningarna inför budget 2025 (RS 2024-0217) ska budgetunderlagen ge underlag för prioriteringar och åtgärder i regionstyrelsens beredning av budget inför fullmäktiges beslut av den samma. Utgångspunkten i budgetunderlagen ska vara de ekonomiska förutsättningar som regionfullmäktige har fastställt i budgeten, i detta fall Budget 2024 för Region Stockholm, och i beslut i Avstämning av Budget 2024 (RS 2023-0710). Enligt anvisningarna ska ställningstaganden som lämnas med budgetunderlagen i form av bland annat åtgärder och aktiviteter syfta till att uppfylla regionfullmäktiges beslutade mål och uppdrag. Stickprov visar att budgetunderlagen innehåller analyser utifrån demografiska, ekonomiska och verksamhetsmässiga faktorer, samt åtgärder på övergripande nivå. Utifrån gjorda stickprov kan man inte se att det finns en tydlig koppling till planerade uppdrag. Förslag till kommande uppdrag är inte kända för verksamheterna när de arbetar med budgetunderlagen.

Den politiska styrande majoriteten tar under sommaren och tidig höst fram och bereder förslag till budgetbeslut. Regionledningskontoret bistår, men lägger inte fram ett eget tjänsteutlåtande. Efter behandling lämnar regionstyrelsen budgetförslag till

regionfullmäktige för beslut. Med utgångspunkt av regionfullmäktiges budget, ska sedan nämnder och bolag ta fram verksamhetsplaner som redogör för hur verksamheten ska bedrivas under det kommande året. Planen ska enligt anvisningarna (RS 2024-0808) fungera som en kvittens på att nämnden eller bolaget har uppfattat regionfullmäktiges styrning och planerar verksamheten i enlighet med den. Verksamhetsplanen ska även fungera som en grund för verksamhetens egna, mer detaljerade planering. Verksamhetsplanen omfattar både årets nya, av fullmäktige, beslutade uppdrag och de uppdrag som har beslutats tidigare år. I de granskade nämndernas verksamhetsplaner nämns de uppdrag som valts ut i denna granskning i olika omfattning.

I intervju med regionledningskontoret framkommer att nämnder i arbetet med verksamhetsplaner kan identifiera och påtala målkonflikter, resursmässiga begränsningar eller uppdrag som de inte anser är genomförbara inom beslutade ekonomiska ramar.

Anvisningarna anger dock inte explicit att styrelser och nämnder i verksamhetsplanerna ska uppge om det finns hinder att genomföra uppdragen. Tjänstepersoner i regionledningskontoret uppger att regionstyrelsens granskning av verksamhetsplanerna är ett viktigt verktyg för regionstyrelsens uppsiktsplikt och att nämnderna självständigt ansvar att genomföra uppdragen. Om nämnder eller bolagsstyrelser i sina verksamhetsplaner skulle ange att uppdragen inte kan genomföras kan regionstyrelsen inleda dialog med den berörda nämnden eller styrelsen om behov av åtgärder för att genomföra uppdragen. Regionstyrelsen kan också välja att lyfta frågan till fullmäktige för beslut. I granskningens stickprov har det inte funnits exempel där nämnd eller styrelse i sin verksamhetsplan uppgett att verksamheterna hävdade att tilldelade uppdrag inte kan genomföras.

I ärendet Avstämning av Budget för Region Stockholm (RS 2024-0808) behandlar regionstyrelsen budget för innevarande år. Om ärendet innehåller beslut av principiell karaktär ska ärendet behandlas i regionfullmäktige. Avstämningsärendet har en tonvikt på ekonomiska frågor. I vår granskning av avstämningsärendet för budget 2025 har vi, till skillnad mot ekonomi, inte kunnat se att uppdrag kommenteras i ärendet.

Bedömning

Revisionskontoret bedömer att den formella budgetprocessen skulle kunna utgöra en viktig stomme för planering och möjligheter till kontroll och vid behov komplettering/justering gällande fullmäktiges uppdrag till verksamheterna. Dock menar revisionskontoret att nämnders och bolagsstyrelser analyser och prognoser i budgetunderlagen inte är tydligt kopplade till beredningen av uppdrag, utan utgör mer en grund och underlag för planering. Det finns inga förslag till nya uppdrag som nämnder och bolagsstyrelser kan ta ställning till i sina budgetunderlag varför revisionskontoret menar att kopplingen till uppdrag i budgetprocessen inte är helt tydlig.

Revisionskontoret menar också att det inte är tydligt om nämnder och styrelser i verksamhetsplanerna ska återkoppla sina bedömningar på om uppdragen kan genomföras eftersom det inte framgår av anvisningarna.

3.2. Verksamheternas förutsättningar att genomföra tilldelade uppdrag

Utifrån den genomförda granskningen har revisionskontoret funnit fyra grupper som speglar olika grader av nämnders och styrelsers delaktighet i regionstyrelsens beredning av uppdrag inför beslut i fullmäktige:

- I en första grupp hittade vi uppdrag som på något sätt har kommunicerats mellan regionstyrelsens politiker eller regionledningskontoret, och berörd nämnd eller styrelse eller deras förvaltningar innan regionstyrelsen behandlat ärendet och beslut om uppdraget togs av fullmäktige. Alternativt har berörd förvaltning eller bolag, efter det att uppdraget beslutades, haft en nära dialog med politiker eller regionledningskontoret om hur uppdraget ska tolkas och vilka förväntningar det fanns från styrelsen på dess uppfyllande. Ett exempel är uppdrag till hälso- och sjukvårdsnämnden där hälso- och sjukvårdsförvaltningen i dialog med regionledningskontoret stämde av förväntningar och ramar för givet uppdrag.
- I en andra grupp fann vi uppdrag som givits till berörd nämnd eller bolagsstyrelse utan att det kommunicerats med dessa innan regionstyrelsen behandlat ärendet. Förvaltningen eller bolaget har dock kunnat konstatera att arbete redan pågick inom just det område som uppdraget gäller. En stor del av de uppdrag i denna grupp är sådana uppdrag som givits till regionstyrelsen eller akutsjukhusnämnden. Berörda medarbetare vid regionledningskontoret menar att medarbetarna naturligt har en nära dialog med regiondirektören, styrelsens rotlar och övriga politiker i regionstyrelsens utskott och beredningar. Den nära kopplingen medför att tjänstepersonerna har god kännedom om vad som förväntas i genomförandet av uppdragen.
- I den tredje gruppen fanns nämnder och bolagsstyrelser där deras förvaltningar inte har haft någon direkt dialog med regionstyrelsens politiker eller regionledningskontoret, vare sig inför beredning av uppdragen eller för att stämma av dessa efter beslut om uppdragen. Tjänstepersoner menar sig dock ha en bra upparbetad dialog med politikerna i den egna nämnden eller bolagsstyrelsen som kunnat beskriva vilken förväntan som finns på uppfyllande av uppdragen, hur de skulle tolkas och genomföras. Till exempel uppdrag givna till trafiknämndens färdtjänstverksamhet.
- I den fjärde och återstående gruppen fann vi verksamheter som inte varit involverade i regionstyrelsens beredning av uppdragen inför beslut i fullmäktige eller som inte har haft någon större access till regionstyrelsens politiker eller till tjänstemännen vid regionledningskontoret för att diskutera hur tilldelade uppdrag skulle tolkas eller förväntades utföras.

Granskningen visar sammanfattningsvis att det förekommer informella kontakter och dialoger innan den politiska majoriteten lägger fram budgetförslaget. När fullmäktige beslutat om budgeten förtydligar ibland regionledningskontoret uppdragen när de läggs in i Stödet. Enligt intervjuade kan dessa förtydliganden ibland vara nödvändiga för att uppdragen ska bli tillräckligt tydliga.

3.2.1. Ekonomiska förutsättningar och eventuellt ökad administration

Uppdragen syftar till att bidra till nämndernas och bolagsstyrelsernas måluppfyllnad. Ett syfte med regionens nya målstyrningsmodell har varit att lyfta fram de mål och indikatorer som fullmäktige anser är prioriterade för att därmed minska uppföljningsinsatser och administration. Av Policy för styrning och ledning (RS 2024–0287) framgår att uppgifterna ska formuleras med hänsyn till ekonomiska förutsättningar och andra faktorer som påverkar genomförandet. I dokumentstudierna av processbeskrivningar och anvisningar för budgetprocessen finns dock inga tydliga spår av hur dessa förutsättningar och faktorer ska vägas in. Inte heller från de intervjuer vi genomfört i granskningens framgång hur ekonomiska förutsättningar vägts in eller om administrativa kostnader ökat med anledning av det kraftigt ökade antalet uppdrag för år 2025.

Revisionskontorets bedömning

Revisionskontoret kan konstatera att det är skillnad i vilken omfattning berörda verksamheter involveras i regionstyrelsens beredning av fullmäktiges uppdrag. I flera fall är uppgifterna inte tillräckligt tydliga och det krävs ofta en dialog för att nämnder och bolagsstyrelser ska förstå uppgifterna.

Revisionskontoret saknar vidare en spårbarhet i enlighet med Policy för styrning och ledning till underlag i regionstyrelsens formulering av uppdrag, med hänsyn till ekonomiska förutsättningar och andra faktorer som påverkar genomförandet.

Mot bakgrund av att syftet med minskningen av antalet mål och indikatorer bland annat har varit att minska de administrativa kostnaderna ser revisionskontoret en risk att administration och därmed att kostnader inte minskar, eller till och med ökar när antalet uppdrag kraftigt i antal samtidigt som antal mål och indikatorer minskar.

3.3. Ansvar och befogenheter i de uppdrag som kräver samverkan mellan flera verksamheter

I denna granskning har ett antal uppdrag undersökts som handlar om samverkan, samråd eller med en uppmaning till dialog. Dessa är ofta ställda till en verksamhet som ska lösa uppdraget tillsammans med andra verksamheter inom eller utom regionen. Som regel framgår det tydligt i uppdragsbeskrivningen vilka verksamheter som ansvarig nämnd eller bolagsstyrelse ska samverka, eller med vilka samråd eller dialog ska sökas, men de verksamheter som förväntas samverka får sällan motsvarande uppdrag där de framgår att de ska samverka med den verksamhet som är ansvarig. För några av de granskade uppdragen så menar de intervjuade att de sedan tidigare har väl utarbetade kanaler med förvaltningar och bolag vilket innebär att samverkan och arbetsfördelningen mellan de berörda verksamheterna sker utan problem. I några fall menar intervjupersoner att avsaknaden av tydliga anvisningar och beskrivningar kring hur uppdragsmandat ser ut mellan de berörda verksamheterna klart försvårar samarbetet och försenar möjligheten att uppfylla uppdraget.

Revisionskontorets bedömning

Ansvar för uppdrag ges till nämnd eller bolagsstyrelse. Beskrivningarna i uppdragsformuleringen avseende uppdragsmandat i de fall som uppdrag ska genomföras av flera verksamheter är förhållandevis knapphändiga och sällan tydliga. Dessutom menar revisionskontoret att det vore bra om även de verksamheter som förväntas samverka med ansvarig nämnd eller bolagsstyrelse fick ett motsvarande uppdrag från fullmäktige där

det tydligt framgår att de förväntas samverka med den som är ansvarig för uppdraget. Revisionskontoret ser flera exempel på bra och nära samarbeten mellan olika verksamheter i uppdragssamarbeten. Samtidigt framgår att detta inte beror på en tydlighet i uppdragens formulering utan att det sedan tidigare finns utarbetade kontakter eller etablerade samarbetsätt mellan berörda verksamheter. Där det saknas tydlighet i uppdragsmandat och roll för nämnd eller bolagsstyrelse ser revisionskontoret att det kan medföra en risk för problem i genomförandet. Revisionskontoret bedömer att regionstyrelsen i sin beredning av uppdrag bör förtydliga uppdragsmandat och/eller roll i samverkan i de fall flera verksamheter förväntas samverka kring givna uppdrag.

3.4. Regionstyrelsens uppföljning samt återrapportering till fullmäktige

Av regionledningskontorets anvisningar för förvaltningars och bolags framtagande av tertiäl- och delårsrapporter samt verksamhetsberättelser framgår det att nämnder och bolagsstyrelser som har tilldelats uppdrag ska återrapportera status på dessa i regionens digitala uppföljningssystem Stödet. Tertiälrapporteringen behandlas av regionstyrelsen, delårsrapporter och verksamhetsberättelser behandlas även av fullmäktige.

Av granskningen framkommer att uppdragen redovisas till regionledningskontoret i arbetsverktyget Stödet i enlighet med gällande anvisningar. Rapporteringen innehåller status, förväntad tidplan för slutförande och beskrivning av genomfört och planerat arbete i syfte att uppfylla uppdraget. När det gäller uppdrag av utredningskaraktär framgår oftast inte i uppdragens beskrivning hur resultatet av uppdragen ska redovisas.

Revisionskontoret har i tidigare granskningar bedömt att uppdragens status i regionstyrelsens samlade uppföljning inte är tydlig. Det saknas tidplan i uppdragsformuleringen och nämnders och bolagsstyrelsers initiala planering för uppdragen redovisas inte, till exempel i verksamhetsplanerna. Rimligheten i uppdragens status, exempelvis Pågående enligt plan eller Pågående med avvikelse, blir då inte tydlig i uppföljningen.

Revisionskontoret har tidigare påpekat att regionstyrelsens redogörelse för uppdragen i årsredovisningen är på en övergripande nivå. Regionstyrelsen bör i någon form se till att fullmäktiges ledamöter och andra intresserade i samband med årsredovisningen på ett enkelt sätt kan hitta mer detaljerad information om hur uppdragen genomförts. Revisionskontoret har enligt tidigare kontakt med regionledningskontoret fått uppgiften om att en bilaga med uppdrag var tänkt att gå med i ärendet till fullmäktige. Denna nuvarande granskning visar att samtliga delårsrapporter istället gick med ärendet till fullmäktige under hösten 2025. Tidigare, till exempel till fullmäktiges ärende för årsredovisning 2024, har inte verksamhetsberättelserna bilagts ärendet.

Revisionskontorets bedömning

Revisionskontoret menar att kontorets tidigare bedömning om regionstyrelsens redovisning till fullmäktige av uppdragens status och kommentarer fortfarande är aktuell. Biläggande av samtliga delårsrapporter respektive verksamhetsberättelser till fullmäktige ger en alltför stor mängd information. Revisionskontoret menar att regionstyrelsen bör tillse att fullmäktige eller andra intresserade enkelt kan hitta information om hur uppdragen genomförts.

4. Svar på syfte och revisionsfrågor

Revisionskontorets samlade bedömning är att regionstyrelsen delvis har en tydlig berednings- och uppföljningsprocess för de uppdrag som fullmäktige beslutar om.

Revisionsfråga	Svar på revisionsfråga	Motiv för bedömning
Har regionstyrelsen i sin beredning av uppdrag tagit hänsyn till om området kräver arbetsinsatser som ökar administrationen för nämnder och bolagsstyrelser?	Delvis	Spårbarheten till underlag är inte tydlig. I granskningen har det inte framkommit om det i beredningen genomförts analyser av om uppdragen har påverkat administrationen. Revisionskontoret vill lyfta att det finns risk att administration och därmed kostnader inte minskar, och istället kan öka, till följd av att antalet uppdrag kraftigt har ökat.
Har regionstyrelsen i sin beredning av uppdrag tagit hänsyn till nämnders och bolagsstyrelsers förutsättningar att genomföra uppdrag?	Delvis	De uppgifter som lämnas i budgetunderlag utgör underlag för beredning av budget inför beslut i fullmäktige. Faktorer som skulle kunna påverka genomförbarheten bildar bakgrund, men är svåra att tydligt spåra till beslutade uppdrag. Det är också skillnad i vilken omfattning berörda verksamheter involveras i regionstyrelsens beredning av fullmäktiges uppdrag. I vissa fall finns en informell kontakt och beredning.
Har regionstyrelsens i sin beredning varit tydlig i ansvarsfördelning i de uppdrag som kräver samverkan mellan flera nämnder och styrelser?	Delvis	Som regel framgår det i uppdragsbeskrivningen vilka verksamheter som ska samverka eller med vilka samråd, eller dialog ska sökas. Det är dock sällan tydligt uttryckt vilka uppdragsmandat som kommer med det ansvaret. I några fall har samverkan en tydlig och utarbetad form varför det i praktiken inte blir en svårighet. Där uppdragsmandat inte är tydligt uttryckta riskeras samarbetet att försvåras och möjligheten att uppfylla uppdraget riskerar därmed att försvåras.

Har regionstyrelsen säkerställt en tillräcklig uppföljning och återrapportering till fullmäktige av uppdragens status och måluppfyllnad?	Nej	Regionstyrelsens återrapportering till fullmäktige av uppdragen bestod vid delåret 2025 av samtliga nämnders och bolagsstyrelsers delårsrapporter. Revisionskontoret efterlyser en sammanställd information av uppdragens genomförande som på ett enklare sätt blir tillgänglig för fullmäktiges ledamöter och andra intressenter. En sådan sammanställning skulle exempelvis kunna presenteras i en bilaga till regionstyrelsens delårsrapport och årsredovisning på det sätt som tidigare var planerat.
--	-----	---

Stockholm den 11 februari 2026

Annelie Helmersdotter Eriksson
Sakkunnig

Ylva Galyas
Enhetschef

Revisionskontoret
Region Stockholm

Vad gör regionrevisorerna?

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

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

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

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

Postadress: Box 22230, 104 22 Stockholm

Besöksadress: Hantverkargatan 25 b (T-bana Rådhuset)

Telefon: 08-737 25 00

E-post: regionrevisorerna.rev@regionstockholm.se

Hemsida: www.regionstockholm.se