Region Stockholm

Diarienummer
RS 2023-0414

Policy och riktlinjer

God ekonomisk hushållning

Beslutad regionfullmäktige den X

Gäller för Region Stockholm

Gäller tills vidare

Innehållsförteckning

1. Inledning 4
1.1 Syfte 4
1.2 Tillämpning 4

2. Policy för god ekonomisk hushållning 5
2.1 God ekonomisk hushållning 5
2.2 Styrande principer 5
2.3 Tillämpning av resultatutjämningsreserv 6
2.4 Tillämpning av resultatreserv 7

3. Riktlinjer för ekonomistyrning 8
3.1 Övergripande om Region Stockholms ekonomistyrning 8
3.2 Väl underbyggda beslut 8
3.3 Beräkning av resultatkrav 9
3.4 Budgetprocess och verksamhetsplanering 10
3.5 Uppföljning av budget och verksamhetsplaner 13
3.6 Beställarstyrning 13
3.7 Intern handel och internprissättning 14

4. Finansiella riktlinjer 16
4.1 Koncerngemensam skuldförvaltning 16
4.1.1 Finansieringsalternativ 16
4.1.2 Likviditetsbehov 16
4.1.3 Skuldens räntebindningstid 16
4.1.4 Derivat i skuldförvaltningen 16
4.1.5 Region Stockholms motpartsrisk i derivat 17
4.1.6 Skuldens förfallostruktur 17
4.2 Koncerngemensam likviditetsförvaltning 17
4.3 Interna placeringar och lån 18
4.4 Finansiella risker i verksamheterna 19
4.5 Koncernkontosystemet 21
4.6 Stiftelseplaceringar 21

5. Riktlinjer för investeringar 23
5.1 Region Stockholms investeringar 23
5.2 Planering och uppföljning av Region Stockholms investeringar 23

5.3 Klassificering av investeringar 24
5.4 Åtgärdsvals- och investeringsprocess 25
5.5 Åtgärdsvalsprocessen 26
5.5.1 Initiera 26
5.5.2 Behovsanalys 27
5.5.3 Åtgärdsval 27
5.6 Investeringsprocessen 28
5.6.1 Inriktning 28
5.6.2 Planering 29
5.6.3 Genomförande 29
5.6.4 Överlämnande 30
5.7 Effektrealisering 30
5.8 Val av åtgärder 31
5.8.1 Fyrstegsprincipen 31
5.9 Prioriteringsmodell 32
5.10 Avvikelsehantering 33
5.11 Second Opinion 33

6. Definitioner 35

1. Inledning

1.1 Syfte

Kommunallagen föreskriver att regioner ska ha god ekonomisk hushållning med en ekonomi i balans samt att regionfullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Innehållet i denna policy är Region Stockholms riktlinjer för god ekonomisk hushållning i kommunallagens mening.

God ekonomisk hushållning ska säkerställa en ändamålsenlig verksamhet och en effektiv hushållning med regionens skattemedel. Den ska också leda till att värdet på regionens tillgångar och eget kapital bibehålls så att inte kommande generationer belastas av de beslut som fattas idag. För en god ekonomisk hushållning krävs långsiktighet över flera budgetperioder för att säkerställa ekonomisk stabilitet.

1.2 Tillämpning

Policy och riktlinjer för god ekonomisk hushållning gäller för samtliga verksamheter inom Region Stockholm, det vill säga samtliga nämnder samt hel- och delägda bolag. Policyn och riktlinjerna är styrande för processerna för ekonomistyrning, finansiell riskhantering samt investeringar inom respektive nämnd och bolag.

För enskilda ersättningsinvesteringar överstigande 100 miljoner kronor, som ingår i en nämnds eller ett bolags ansvar i enlighet med reglementen respektive bolagsordning och ägardirektiv, och som är av underhållskaraktär och utan komplexitet, kan förenklad tillämpning ske i enlighet med nämndens eller bolagets beslutsordning. I dessa fall ska det i beslut och beslutsunderlag framgå hur den förenklade tillämpningen har tillämpats.

Även beslut under 100 miljoner kronor kan anses vara av principiell eller av större vikt för Region Stockholm, vilket avgörs av ärendets beskaffenhet. Det gäller i samtliga fall som beslutet inte ryms inom respektive nämnds eller bolags ekonomiska och verksamhetsmässiga förutsättningar. Om ett beslut under 100 miljoner kronor inte anses vara av principiell eller av större vikt för Region Stockholm, kan förenklad tillämpning ske.

Beslutsordningen ska tillämpas i enlighet med Region Stockholms reglemente, inklusive instruktioner för utskott och beredningar, samt ägardirektiv.

För en effektiv tillämpning av policyn och riktlinjerna kompletteras de av tillämpningsanvisningar som tas fram av regionledningskontoret och av ansvariga nämnder och bolag.

2. Policy för god ekonomisk hushållning

2.1 God ekonomisk hushållning

Region Stockholm ska beakta långsiktigt god ekonomisk hushållning i allt beslutsfattande. God ekonomisk hushållning innebär att Region Stockholm ska ha en uthållig ekonomi över tid där resultatöverskott och måluppfyllelse möjliggör att länets invånare erbjuds en tillgänglig hälso- och sjukvård av god kvalitet och en attraktiv kollektivtrafik.

Resultatöverskott krävs för att det egna kapitalet ska följa samhällets löne- och prisutveckling samt för att ta ansvar för Region Stockholms långsiktiga finansiering av tillgångar, skulder och pensioner. Positiva ekonomiska resultat behövs också för att möta svängningar i konjunkturer, hantera oväntade kostnader och utveckling av verksamheten. Överskott i goda tider kan därför reserveras i en resultatreserv för att ta ansvar för en god ekonomisk hushållning samt nyttja ekonomiskt utrymme i upparbetad resultatutjämningsreserv, RUR, för en fungerande verksamhet även i sviktande konjunkturer.

Till god ekonomisk hushållning hör även att koncernens driftkostnader och ersättningsinvesteringar ska finansieras inom koncernens kassaflöde.

Framtida pensioner ska tryggas genom god finansiell planering. Region Stockholms årliga avsättning till pensioner används till att finansiera koncernens investeringar.

Region Stockholms ekonomiska förutsättningar regleras inom ett ramverk som styrs av koncernens långsiktiga finansiella och verksamhetsmässiga mål samt resultatkrav för nämnder och bolag. Som stöd till ramverket ska Region Stockholm ha en ändamålsenlig ekonomistyrning med processer för budget och uppföljning, investeringar, finansiell styrning och riskhantering samt väl underbyggda beslut.

2.2 Styrande principer

Mål för god ekonomisk hushållning

I den årliga budgeten ska det anges mål och indikatorer som stödjer en god ekonomisk hushållning. Dessa mål ska bidra till:

- en effektiv och ändamålsenlig verksamhet.

- att det egna kapitalet ska öka för såväl koncernen Region Stockholm, som för enskilda nämnder och bolag, för att säkerställa Region Stockholms soliditet.
- att säkerställa hur stor andel av nyinvesteringar som kan finansieras med upptagna lån.
- en tydlig och enhetlig kapitalstruktur för Region Stockholms nämnder och bolag samt dotterbolag, för att säkerställa ett robust ägande.

Ekonomistyrning
Grunden i Region Stockholms ekonomistyrning är resultatstyrning. Beslut som påverkar ekonomi och resultat får endast fattas inom Region Stockholms rådighet och den rådighet som följer med respektive nämnds och bolags roll och ansvar inom koncernen. Varje nämnd och bolag ansvarar för sitt eget resultat samt sina tillgångar, skulder och tillhörande finansiella intäkter och kostnader.

Långsiktiga beräkningar av koncernen Region Stockholms ekonomiska utveckling ska genomföras årligen och bland annat beakta befolkningsutvecklingen samt prioriteringar för verksamheten. Beräkningarna ska utgöra en grund för bedömningen av den långsiktiga ekonomiska hållbarheten.

Alla beslut som medför förändrade ekonomiska förhållanden ska vara finansierade och den som fattar ett beslut bär ansvar för att säkerställa finansieringen. Avvikelser ska åtföljas av åtgärder som kvantifieras och följs upp.

Finansiella risker
En grundläggande princip för finansiella risker inom Region Stockholm är att dessa ska hanteras inom kommunallagens krav, enligt affärsmässiga principer och med hänsyn till totalkostnaden. I de fall Region Stockholm tar på sig finansiella risker genom avtal i den operativa verksamheten eller investeringsverksamheten ska detta föregås av en riskanalys. För den koncerngemensamma skuld- och likviditetsförvaltningen gäller att det överordnade målet är att säkerställa Region Stockholms betalningsförmåga på såväl kort som lång sikt.

Investeringar
Region Stockholms investeringar ska samordnas och planeras utifrån ett koncernperspektiv för att bidra till att nå regionfullmäktiges mål och ekonomisk hållbarhet. Investeringarna ska hanteras i enlighet med Region Stockholms principer och processer för ekonomistyrning och styrande dokument samt ha säkerställd finansiering av investeringsutgifter samt efterföljande kostnader.

2.3 Tillämpning av resultatutjämningsreserv

I enlighet med kommunallagens tidigare 11 kap. 14 §, som upphörde 31 december 2023, reglerade hur delar av ett positivt resultat kan reserveras i en resultatutjämningsreserv, RUR. Syftet med RUR är att ge kommuner och regioner möjlighet att under vissa förutsättningar reservera ett ekonomiskt utrymme för att täcka underskott vid ett senare tillfälle. Reserven som upparbetats före den 1 januari 2024 kan användas för att utjämna effekter av variationer i skatteintäkterna under konjunkturcyklerna. Varken avsättning till eller disponering av RUR påverkar resultatet utan görs som en särskild öronmärkning av eget kapital i balansräkningen. Resultatutjämningsreserven får maximalt uppgå till hälften av eget kapital inklusive övriga öronmärkningar. Givet förändringarna i kommunallagen görs ingen ytterligare reservering till RUR från och med den 1 januari 2024.

Disponering av resultatutjämningsreserven

Ekonomiskt utrymme i RUR får disponeras under lågkonjunktur, vilket kan definieras som de år när den nominella eller reala förändringstakten, för skatteunderlaget för riket understiger den genomsnittliga förändringstakten under de senaste tio åren. Kvarstående RUR får nyttjas till utgången av år 2033.

2.4 Tillämpning av resultatreserv

Kommunallagen, 11 kap. 14 §, reglerar hur delar av ett positivt resultat kan reserveras i en resultatreserv. Syftet med resultatreserven är att ge kommuner och regioner möjlighet att under vissa förutsättningar reservera ett ekonomiskt utrymme för att uppnå en god ekonomisk hushållning och förbättra möjligheterna att uppnå långsiktig ekonomisk balans.

Resultatreserven får uppgå till högst fem procent av summan av skatteintäkter samt generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning. Varken avsättning till eller disponering av resultatreserven påverkar resultatet utan görs som en särskild öronmärkning av eget kapital i balansräkningen, vilket ska framgå av det redovisade egna kapitalet.

Disponering av resultatreserv

Resultatreserven får användas vid resultatunderskott för att täcka vissa särskilda, planerade kostnader ett enskilt år, exempelvis till följd av nödvändig omstrukturering av verksamhet för att på sikt nå en god ekonomisk hushållning. Resultatreserven kan användas vid oförutsedda utgiftsökningar eller inkomstbortfall. Om det ekonomiska utrymmet från resultatreserven har använts ska det i förvaltningsberättelsen framgå till vad och varför medlen har nyttjats.

Vid nyttjande av resultatreserven ska en beskrivning ges för hur det egna kapitalet och soliditeten ska öka i enlighet med en god ekonomisk hushållning.

3. Riktlinjer för ekonomistyrning

3.1 Övergripande om Region Stockholms ekonomistyrning

Region Stockholms ekonomistyrning, ska vara aktiv och tillämpas genom planering och uppföljning av verksamhet och ekonomi.

Processerna för budget och uppföljning är ekonomistyrningens viktigaste verktyg och specifikt för budgetprocessen är denna lagstadgad genom kommunallagen för Region Stockholms verksamheter. Budgetprocessen och efterföljande verksamhetsplanering regleras i avsnitt 3.4. Uppföljningsprocessen regleras i avsnitt 3.5.

Varje nämnds ansvar och uppgift anges i det reglemente som fastställs av regionfullmäktige. Bolagens grundläggande uppgifter om bolaget och dess ändamål respektive ansvar anges i bolagsordningar respektive ägardirektiv.

Beslut ska fattas enligt den roll och det ansvar som åvilar beslutsfattaren. Beslut får inte fattas som påverkar ekonomin om det ligger utanför beslutsfattarens roll eller ansvarsområde.

Ekonomiska beslut som är av principiell beskaffenhet för en nämnd eller ett bolag ska alltid fattas av nämnden respektive bolagets styrelse. Beslutsfattarna ska vara väl informerade om beslutets påverkan på verksamheten och ekonomin.

För nämndernas verksamhet ska långsiktiga planer inklusive långsiktiga prognoser som avspeglar invånarnas behov tas fram. För bolagen ska plan för verksamheten utgöra grunden i den långsiktiga planeringen.

3.2 Väl underbyggda beslut

Beslut ska fattas utifrån väl underbyggda, faktabaserade, ekonomiska underlag utifrån principen om resultatstyrning och beslutsfattaren ska vara väl informerad om beslutets konsekvenser på verksamhet och ekonomi. De ekonomiska effekterna ska vara mätbara och kunna jämföras med utgångsläge i utfall, prognos och i avvikelse mot budget och verksamhetsplaner. Konsekvenser för verksamhet och ekonomi ska därför bedömas och dokumenteras i god tid före beslutet. Bedömningens omfattning och noggrannhet ska vara proportionell mot de konsekvenser som beslutet kan förväntas medföra. Investeringsbeslut ska föregås av en analys av behov och alternativa åtgärder enligt den systematik som anges i riktlinjer och anvisningar för åtgärdsvals- och investeringsprocessen.

Alla beslut som medför ekonomiska konsekvenser inom Region Stockholm ska vara förenliga med

- rådigheten inom den kommunala kompetensen
- lagstiftning och övriga rättsregler
- reglemente, bolagsordning, ägardirektiv och andra styrande dokument inom Region Stockholm
- de ekonomiska förutsättningar som är beslutade i regionfullmäktiges budget och nämndens eller bolagets verksamhetsplan för budgetåret samt efterföljande planår
- överenskommelser och avtal med interna och externa parter
- koncernens ekonomihandbok på Region Stockholms intranät.

Alternativkalkylsberäkningar och nyttobedömningar ska användas i syfte att motivera olika vägval i beslutsunderlag. Som finansiering för tillkommande kostnader får endast de intäkter och kostnadssänkningar medräknas som kan säkerställas inom den verksamhet som beslutet avser. Försiktighetsprincipen ska alltid beaktas. Nyttorna ska i beslutsunderlaget ställas mot konsekvensen för resultatet och kassaflödet. Vid produktionsökningar, ökad ambition eller ökad kvalitet i verksamheten ska därmed förenliga kostnader beaktas i bedömningen.

Nämnder med beställaransvar ska ta hänsyn till konsekvenser för berörda verksamheter inom sitt ansvarsområde. Om ett beslut inom en nämnd eller ett bolag bedöms kunna påverka verksamhet och ekonomi för andra nämnder eller bolag inom koncernen ska ansvarig chef i god tid före beslutet föra dialog med den verksamhet som berörs.

Beslutsunderlaget ska vara så strukturerat och transparent att det går att spåra vilka antaganden som har gjorts och vilka kostnader, intäkter och konsekvenser som har beaktats. Anvisningar och gemensamma mallar inom koncernen ska skapa en systematik i beslutsunderlag för alla nämnder och bolag.

Om alternativa förslag finns ska dessa alltid ställas mot varandra och utvärderas. Utvärderingen ska göras utifrån påverkan på verksamhetens effektivitet och konsekvenser för totalkostnaden. Utvärderingen ska göras genom kalkyler som återger den samlade ekonomiska och finansiella konsekvensen över tid. Ansvarig nämnd respektive ansvarigt bolag ska säkerställa att beslutade åtgärder i verksamheten genomförs.

3.3 Beräkning av resultatkrav

Utgångspunkten för Region Stockholms ekonomistyrning är mål- och resultatstyrning, vilket innebär att nämnder och bolag ska utföra sina

uppdrag och uppnå fastställda mål samtidigt som de minst uppfyller det ekonomiska resultatkrav som regionfullmäktige har beslutat.

De sammantagna resultatkraven motsvarar de resultatöverskott som krävs för att koncernen ska uppfylla en god ekonomisk hushållning, bland annat för att säkerställa Region Stockholms långsiktiga åtagande för pensioner och investeringar.

Resultatkrav ska beräknas med vägledning av följande:

- I enlighet med Region Stockholms principer återinvesteras regionens pensionsmedel i verksamhetens investeringar. För att säkerställa att regionen får avkastning på dessa medel bör den förväntade avkastningen på den andel av driftsatta materiella och immateriella tillgångar som är finansierad med pensionsmedel motsvara den avkastning på pensionsavsättningar som kan förväntas inom regionsektorn.
- Bolag och berörda nämnder ska ge en avkastning på det egna kapitalet som motsvarar landstingsprisindex, LPIK, sammanvägning exklusive läkemedel och pensioner, som det redovisas av Sveriges Kommuner och Regioner, SKR.
- För att säkerställa konkurrensneutralitet ska de bolag och nämnder som är konkurrensutsatta ha ett resultatkrav som överensstämmer med vad en motsvarande privat verksamhet har på samma marknad. De bolag som enligt bolagsordningen ska ordna sin verksamhet på affärsmässig grund ska ha motsvarande konkurrensneutrala avkastningskrav som den specifika verksamheten som berörs.
- Hänsyn ska tas till specifika förutsättningar för respektive bolag och berörda nämnder.

Det sammantagna resultatkravet per nämnd och bolag är en avvägning av samtliga principer för beräkningarna. Förslaget till resultatkrav ger ett underlag som ska beredas med företrädare för ägaren samt företrädare för respektive nämnd och bolag. Förslag till resultatkrav för budgetåret och förutsättningar för kommande planår fastställs av regionfullmäktige i samband med beslut om budget.

3.4 Budgetprocess och verksamhetsplanering

Nämnders och bolags budgetunderlag

Nämndens respektive bolagets budgetunderlag ska grunda sig på en analys av invånarnas behov inom nämndens eller bolagets verksamhetsområden, och av vilka av dessa behov som kan tillgodoses samtidigt som en ekonomi i balans uppnås på såväl kort som lång sikt. Analysen ska innehålla en

redogörelse för omvärldsförändringar inklusive demografiska och strukturella förändringar samt en redogörelse för osäkerheter, utmaningar, möjligheter och förslag till utveckling.

Verksamhetsförändringar inklusive omprioriteringar och effektiviseringar ska beskrivas och motiveras. Om en verksamhetsförändring innebär ökade kostnader ska det framgå hur den ska finansieras inom fastställt resultatkrav och beslutade budgeterade ekonomiska förutsättningar. Effektiviseringar ska alltid föreslås och genomföras.

Hänsyn ska tas till de intäkter som kan säkerställas som ersättning för de åtaganden som nämnden och bolaget ansvarar för, i enlighet med avtal, överenskommelser och uppdrag. Om avtal, överenskommelse eller uppdrag saknas får en intäkt inte medräknas.

Förändring av anläggningstillgångar och immateriella tillgångar ska planeras som en integrerad del av budgetprocessen.

Regionfullmäktiges budget
Regionstyrelsen utarbetar ett förslag till budget utifrån de budgetunderlag som nämnder och bolagsstyrelser har tagit fram samt ekonomiska prognoser och övrig omvärldsanalys.

Regionfullmäktiges budget är Region Stockholms viktigaste styrande dokument. Processen för regionfullmäktiges budget och nämndernas och bolagens efterföljande verksamhetsplanering är därför ekonomistyrningens viktigaste verktyg.

I budgeten fastställer regionfullmäktige de ekonomiska förutsättningarna för det aktuella budgetåret och kommande planår. Budgeterade anslag och resultatkrav för planåren enligt regionfullmäktiges senaste budgetbeslut ska vara utgångspunkt för arbetet med kommande budget. På så sätt säkerställs långsiktighet i Region Stockholms ekonomiska planering.

Nämnders och bolags verksamhetsplaner
Nämndernas och bolagens ekonomistyrning ska ske genom budgetering på samtliga organisatoriska nivåer för att säkerställa sambandet med regionfullmäktiges beslut om budget. Därför ska verksamhetsplanen baseras på den inriktning och de ekonomiska förutsättningar som framgår av budgeten för Region Stockholm.

Liksom i utarbetandet av budgetunderlag ska hänsyn tas endast till de intäkter som kan säkerställas som ersättning för de åtaganden som nämnden och bolaget ansvarar för, i enlighet med avtal, överenskommelser

och uppdrag. Om avtal, överenskommelse eller uppdrag saknas får en intäkt inte medräknas.

Nämnders och bolags budgetar och verksamhetsplaner ska fastställas genom beslut årligen och får inte ändras under året med anledning av att koncernenheternas resultat är delar av koncernens resultat, vilket fastställts av regionfullmäktige. Förändringar under året och initiativ från verksamheten ska i stället hanteras i prognosarbete löpande under året och hanteras i budgetunderlaget för kommande år och de efterföljande planåren.

Där det är ändamålsenligt ska ansvariga chefer ned till åtminstone avdelningsnivå ha en tydligt definierad plan som ska innehålla mål för verksamheten. Varje chef ska ha ett tydligt avgränsat uppdrag samt tydliga ekonomiska förutsättningar som uppdraget ska utföras inom. Medarbetare ska kunna härleda mål och uppdrag till regionfullmäktiges beslut.

Koncerngemensam rapportering
Till grund för budgetunderlag och verksamhetsplaner ligger ekonomisk rapportering som nämnder och bolag gör i koncernens konsolideringsverktyg. Den ekonomiska rapporteringen ska göras enligt regionledningskontorets anvisningar och inkludera resultaträkning och balansräkning för budgetperioden för respektive resultatenhet på koncernnivå. Endast denna rapportering är styrande och följs upp på koncernnivå. Redovisningen ska vara samstämmig med nämndernas och bolagens ekonomisystem.

För att minimera ekonomiska risker och i syfte att säkerställa resultat och verksamhet ska omfattningen av koncernintern handel vara överenskommen mellan parterna. I de fall där uppdragsgivarens och uppdragstagarens förväntan om köp/ersättning skiljer sig med mer än tio miljoner kronor ska regionledningskontoret leda processen för att nå samstämmighet. Utifrån principen att Region Stockholm inte har några fria nyttigheter har säljande motparter på koncernnivå rätt till ersättning. Om parterna inte kommer överens ska eskaleringsvägen följa koncernens linjeansvar i respektive fråga.

Om en nämnd eller ett bolag planerar verksamheten på ett sätt som regionledningskontoret bedömer medför en betydande ekonomisk risk för koncernen, kan regionledningskontoret kräva att nämnden eller bolaget förändrar sitt förslag till budget och verksamhetsplan. I förekommande fall avgör ytterst regionfullmäktige hur frågan ska hanteras.

3.5 Uppföljning av budget och verksamhetsplaner

Nämnder och bolag ska följa de anvisningar för uppföljning och rapportering som regionledningskontoret publicerar i koncernens ekonomihandbok på Region Stockholms intranät samt i koncernens rapporteringsverktyg.

I samband med uppföljningen ska analys ligga till grund för dialog om åtgärder i verksamheten. Ansvaret för uppföljning ska följa linjeansvaret. Ytterst linjeansvarig för uppföljning av verksamheten är verkställande direktör eller förvaltningschef inför respektive bolagsstyrelse eller nämnd.

Regionstyrelsen följer upp prognoserna löpande under året. För nämnderna och bolagen sker detta minst i samband med rapportering av tertial- och delårsbokslut. Prognosarbetet syftar till att ge en samlad bild av koncernens förväntade resultat för året och avvikelser som helhet.

Uppföljningen och rapporteringen ska vara lättillgänglig och överskådlig. Uppföljning, analys och prognoser ska vara grund för planeringen såväl för innevarande år som långsiktigt. Prognoserna ska vara rättvisande och återspegla nämndens respektive bolagets planering och bästa bedömning av sannolikt utfall. Utifrån analys av rotorsaker och rättvisande prognoser ska konsekvenser beskrivas och åtgärder vidtas. Åtgärder ska presenteras senast till nästkommande nämnd- eller styrelsemöte.

En prognostiserad avvikelse ska rapporteras i samband med bokslutsrapportering till respektive nämnd eller bolagsstyrelse som kan välja att antingen avslå eller godkänna den. Vid ett avslag ska nämnden eller bolaget vidta åtgärder så att det fastställda resultatkravet uppnås. Vid ett godkännande ska nämnden eller bolagsstyrelsen rapportera avvikelsen till regionstyrelsen för godkännande. I principiellt viktiga fall ska regionstyrelsen föra ärendet vidare för godkännande i regionfullmäktige. Regionstyrelsen eller regionfullmäktige kan besluta att inte godkänna den prognostiserade avvikelsen.

Uppföljningen ska kontinuerligt mäta effektiviteten och produktiviteten i verksamheten. Effektivitet ska anses föreligga då verksamhetens mål uppfylls samtidigt som fastställda resultatkrav uppnås.

3.6 Beställarstyrning

Beställarstyrning innebär att respektive ansvarig nämnd har ett helhetsansvar inom sitt verksamhetsområde och ska teckna avtal och överenskommelser med utförare av verksamhet inom de ramar och

inriktningar som regionfullmäktige beslutar. Både verksamheter ägda av Region Stockholm och privata verksamheter kan vara utförare.

- Verksamhetsutbudet ska definieras utifrån invånarnas behov och med hänsyn till givna ekonomiska förutsättningar samt andra beslutade förutsättningar.
- Bedömningar ska göras av vilka behov som kan tillgodoses, i vilken omfattning de kan tillgodoses samt vilket som är det lämpligaste alternativet för att leverera det definierade utbudet.
- Med beaktande av de långsiktiga ekonomiska förutsättningarna ska nödvändiga investeringar i infrastruktur och utrustning identifieras och prioriteras och finansiering säkerställas.
- Fleråriga planer ska ligga till grund för avtal med utförare. Nödvändiga förutsättningar för att kunna leverera det definierade utbudet ska säkerställas. Specifik strategisk planering inför större och/eller mer strategiska beställningar ska genomföras av ansvarig nämnd.
- Verksamheten ska utvecklas löpande genom en kontinuerlig effektiv och uppföljning och kunskapsutveckling. I utvecklingsarbetet ska gjorda erfarenheter tas tillvara och innovation eftersträvas.
- Processen för avtal och överenskommelser ska planeras på så sätt att den integreras i Region Stockholms budgetprocess.

3.7 Intern handel och internprissättning

Region Stockholm tillämpar principen att det inte ska finnas några fria nyttigheter mellan motparter på koncernnivå. Det innebär att varje vara och tjänst som används inom koncernen ska finansieras av den nämnd eller det bolag som använder den. Annorlunda uttryckt ska varje nämnd och bolag bära sina egna kostnader för använda varor och tjänster. Ett undantag är kostnaderna för tjänster som är kopplade till Region Stockholms roll som myndighetsutövare, koncernsamordnare och ägare. De finansieras inom regionfullmäktiges anslag till ansvariga nämnder enligt ansvarsfördelning i reglementet, om inget annat beslutats av regionfullmäktige.

I avtalen med Region Stockholms egenägda verksamheter ska konkurrensneutralitet beaktas om det finns konkurrens med andra utförare utanför Region Stockholm. Konkurrensneutralitet innebär att Region Stockholms egenägda verksamhet och upphandlade utförare ska behandlas ekonomiskt och verksamhetsmässigt likvärdigt.

Koncerninterna ersättningsmodeller ska bygga på självkostnadsprincipen. Självkostnadsprincipen utgår inom Region Stockholm från resultatstyrningen. Det innebär att hänsyn ska tas till vad det nominellt kostar att producera varan eller tjänsten i fråga, samtidigt som ett resultat i

balans enligt resultatkravet säkerställs. Undantag för självkostnadsprincipen görs för upplåtelse och överlåtelse av fast egendom som ska ske på affärsmässiga grunder eller i enlighet med eventuella styrande dokument för vissa specifika varor eller tjänster.

Självkostnadsberäkningar ska göras utifrån företagsekonomiska principer, omfatta direkta och indirekta kostnader (overhead) och beakta

- incitament för säljare och köpare att nå kostnadseffektivitet
- totalkostnaden för en tjänst eller vara utifrån principen inga fria nyttigheter. Detta inkluderar även de kostnader som uppstår vid uppbyggnad av en verksamhet eller förändring av en befintlig verksamhet
- återanskaffningskostnader för anläggningstillgångar
- framtida pensionskostnader samt kostnadsansvar för upptagna lån.

Om kostnaden minskar eller ökar ska även självkostnaden göra det.

Beräkning av självkostnader ska göras enligt så kallad aktivitetsbaserad kostnadskalkylering vars syfte är att identifiera kostnadsdrivare samt beräkna de direkta och indirekta kostnaderna.

För att nå kostnadseffektivitet kan ett lägre pris för en tjänst eller vara sättas under förutsättning att det sker under konkurrensneutrala förhållanden.

I syfte att undvika oavsiktliga konsekvenser i form av bland annat högre administrativa kostnader bör prismodeller vara tydliga i sin utformning samt vara transparanta.

För att ge nämnder och bolag möjlighet till långsiktig planering ska de nämnder och bolag som berörs informeras skyndsamt om ett pris ändras.

4. Finansiella riktlinjer

4.1 Koncerngemensam skuldförvaltning

Skuldförvaltningen syftar till att, inom ramen för att säkerställa likviditetsbehovet, minimera Region Stockholms finansiella kostnader på lång sikt.

För att säkerställa likviditetsbehovet behöver tillgången till likviditet planeras så att verksamheten kan bedrivas som planerat även i perioder av turbulens på de finansiella marknaderna.

Att minimera de finansiella kostnaderna på lång sikt innebär att kontinuerligt balansera riskerna i skuldportföljen mot de förväntade räntekostnaderna. Limiter för den koncerngemensamma skuldförvaltningen anges regionstyrelsens Finansiella risklimiter.

4.1.1 Finansieringsalternativ

Tillåtna alternativ för finansiering[1] är

- upplåning i bank, finansiella institutioner eller börsnoterade bolag
- utgivande av skuldebrev avsedda för allmän handel eller ställda till viss juridisk person
- finansiell leasing
- finansiering på annat sätt eller från annan part, genom särskilt beslut av regionfullmäktige.

4.1.2 Likviditetsbehov

Region Stockholm ska alltid ha avtalad finansiering för att klara likviditetsbehovet och den kortsiktiga betalningsförmågan enligt gällande likviditetsplaner i minst sex månader.

4.1.3 Skuldens räntebindningstid

För att balansera ränteomsättningsrisken regleras den tillåtna genomsnittliga återstående räntebindningstiden för skuldportföljen. Skuldportföljens räntebindningstid ska uppgå till mellan två och fem år.

4.1.4 Derivat i skuldförvaltningen

Användning av räntederivat förutsätter god förståelse för derivatinstrumentets funktion, prissättning samt tillhörande risker. Räntederivat får användas för att påverka portföljens ränteomsättningsrisk och ska medräknas vid beräkning av skuldportföljens genomsnittliga räntebindningstid. Tillåtna derivat är ränteterminer, FRA-kontrakt,

[1] Medfinansiering vid investeringar räknas inte i detta sammanhang som en del av skuldförvaltningen.

ränteswappar, ränteoptioner och kombinationer av dessa instrument. Eventuella nya derivat i skuldförvaltningen ska godkännas regionstyrelsen.

Innan derivatavtal ingås ska administrativa rutiner för att hantera dessa avtal vara på plats.

4.1.5 Region Stockholms motpartsrisk i derivat

Region Stockholm får ha banker med ratingnivå på lägst en av följande som motparter vid användandet av derivat:

Standard & Poor's: A-
Fitch: A-
Moody's: A3

4.1.6 Skuldens förfallostruktur

Med hänsyn tagen till Region Stockholms investeringsplaner och finansieringsmöjligheterna i marknaden ska en jämn spridning av förfallotidpunkten för lånen eftersträvas så att lånebehovet inte blir alltför stort under en enskild tidsperiod.

4.2 Koncerngemensam likviditetsförvaltning

De likvida medlen ska förvaltas med låg risk och med beaktande av kommande likviditetsbehov.

Region Stockholms likvida medel har inte en varaktig karaktär och hanteringen av desamma kan därför ses som en delstrategi till skuldförvaltningen. Limiter för den koncerngemensamma likviditetsförvaltningen anges regionstyrelsens Finansiella risklimiter.

Tillåtna placeringar

Tillåtna alternativ för placeringar är:

- bankinlåning
- deposit
- räntebärande värdepapper.

Ansvarsfulla och hållbara placeringar

Placering av Region Stockholms likviditet ska ske med god miljöhänsyn, god etik och socialt ansvar. Placeringar ska undvikas i företag vars verksamhet till utgörs av tillverkning eller försäljning av krigsmateriel, tobaksprodukter, alkoholhaltiga drycker eller pornografi. Med miljöhänsyn, god etik och socialt ansvar menas att företag utöver lagstiftningen följer internationella normer för mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och anti-korruption. För att placeringar i företag ska vara tillåtna måste dessa följa FN:s initiativ UN Global Compact.

Uppföljning av att placeringarna är ansvarsfulla och hållbara ska ske regelbundet, dock minst en gång per år. Vid avvikelse ska lämpliga åtgärder för att hantera avvikelsen beslutas av ekonomidirektören och implementeras skyndsamt. Hanteringen av eventuell avvikelse ska följas upp i hel- och delår.

Riskhantering avseende likviditetsförvaltningen
Likvida medel ska förvaltas med låg risk och stor hänsyn ska tas till framtida likviditetsbehov varför placeringar endast i undantagsfall får ha en återstående löptid på över tolv månader. Derivat får inte användas i likviditetsförvaltningen.

Kreditrisken ska beaktas och placeringar i räntebärande värdepapper får endast ske om emittenten har en rating motsvarande lägst en av följande:
- Standard & Poor's: A-
- Fitch: A-
- Moody's: A3

Utlåning
Utlåning till externa parter annat än i den koncerngemensamma likviditetsförvaltningen är inte tillåten. Undantag får endast göras efter särskilt beslut i regionfullmäktige i vilket fall villkoren ska fastställas för varje enskilt ärende.

4.3 Interna placeringar och lån

Respektive nämnd/bolag ansvarar för sin balansräkning och sitt finansnetto.

Interna placeringar
Nämnder och bolag som vill placera likvida medel ska göra detta genom regionledningskontoret till marknadsmässiga villkor.

Interna lån
Regionledningskontoret ansvarar för hanteringen av de interna lånen. Upptagande och förtidslösen av lån inom koncernen sker på marknadsmässiga villkor.

Varje nämnd och bolag ansvarar för sitt finansnetto och ska därför balansera ränteomsättningsrisken på sin interna skuldportfölj. I samråd med regionledningskontoret kan egna lokala riktlinjer för räntebindningen upprättas, anpassade till nämndens eller bolagets verksamhet och riskprofil. Om inga lokala riktlinjer har utfärdats gäller att räntebindningstiden för respektive nämnd och bolag inte ska överstiga den maximala räntebindningen för den koncerngemensamma skuldförvaltningen (se avsnitt 4.1.3).

4.4 Finansiella risker i verksamheterna

Hanteringen av finansiella risker i verksamheterna ska vara medveten och effektiv. Grundprincipen är att endast ta på sig en avtalsmässig finansiell risk om de avtalsmässiga fördelarna överväger de därigenom uppkomna riskerna.

Under avtalets löptid ska de finansiella riskerna hanteras aktivt och systematiskt för att Region Stockholm ska kunna agera i rätt tid.

Varje finansiell risk ska kunna härledas till ansvarig nämnd eller ansvarigt bolag och det är respektive nämnd eller bolag som bär riskernas ekonomiska konsekvenser.

Förskottsbetalning

Förskottsbetalning innebär att betalning av en vara sker före leverans respektive att betalning av en tjänst sker innan tjänsten utnyttjas. Innan förskottet i allt väsentligt kan anses vara upparbetat ligger risken för att leverantören hamnar på obestånd på kunden.

Inom Region Stockholm gäller att nämnder och bolag i möjligaste mån bör undvika förskottsbetalningar till leverantörer och andra avtalsparter. För motparter med en rating på samma nivå eller högre än Region Stockholm bedöms motpartsrisken dock vara försumbar, och tidsbegränsade förskott, upp till 36 månader, är acceptabla om avtalsvillkoren i övrigt är godtagbara.

För de fall förskott av affärsmässiga eller andra skäl ändå behöver utbetalas gäller att respektive nämnd och bolag ansvarar för att något av nedanstående alternativ är uppfyllt vid varje tidpunkt.

Grundregel och undantag vid förskottsbetalning

Om nämnder och bolag ändå avtalar om förskottsbetalningar ska de ha erhållit bankgaranti eller motsvarande säkerhet från leverantören innan betalning av förskott erläggs. För att bankgaranti eller motsvarande säkerhet ska godkännas krävs att den utfärdas av ett institut med en ratingnivå minst i nivå med en av följande:

- Standard & Poor's: A-
- Fitch: A-
- Moody's: A3

Bankgaranti eller motsvarande säkerhet ska avse tiden fram till dess att varan eller tjänsten har levererats och godkänts.

Förskottsbetalning utan säkerhet medför ett aktivt risktagande. Undantag från ovan nämnda grundregel får, för förskott som innebär en

koncernväsentlig finansiell risk, endast ske efter konsultation med regionledningskontoret. Vid bedömning av om ett förskott är koncernväsentligt ska summan av utestående förskott mot en leverantör beaktas. Vid konsultation för undantag ska nämnder och bolag i förväg förse regionledningskontoret med en skriftlig motivering till undantaget. Motiveringen ska, förutom att förklara det affärsmässiga syftet, som minst beskriva leverantörens kreditvärdighet, förskottets löptid och storlek samt annan samtida kreditexponering mot leverantören.

Bevakning av leverantör, förskott, garanti och aktuell ratingnivå åligger respektive nämnd/bolag.

Valutarisker
Avtalade betalningsflöden bör ske i svenska kronor och avtalsmässiga kopplingar till andra valutor ska undvikas. Om det finns motiverade skäl till att betalningar ska ske med koppling till utländsk valuta ska ansvarig nämnd eller ansvarigt bolag överväga att säkra den valutarisk som uppstår. Det är ansvarig nämnd eller ansvarigt bolag som ansvarar för att rapportera och låta hantera valutarisken samt tar ansvaret för det ekonomiska utfallet av en utebliven säkring.

Oavsett vilka sorters valutarisker som nämnder och bolag är exponerade mot, ska riskerna regelbundet bedömas. Exponeringen ska rapporteras till regionledningskontoret när totalen per valuta (omräknat till svenska kronor) överstiger de koncernväsentliga finansiella riskerna. Beslut om valutasäkringsåtgärder tas efter konsultation med regionledningskontoret.

Operationell leasing
Upphandling av operationell leasing ska ske i enlighet med kommunallagen och på affärsmässiga grunder med hänsyn till totalkostnaden. Vid utvärdering av operationell leasing ska beslutsunderlag tas fram som jämför hyresalternativet operationell leasing med alternativet att investera. Region Stockholms upplåningsränta ska användas för att beräkna lånekostnaden av investeringsalternativet.

Finansiell leasing
Avtal om finansiell leasing är endast tillåtet efter godkännande av regionledningskontoret.

Borgen
Borgensavtal eller borgensliknande åtagande får endast ingås med parter där Region Stockholm har som minst ett ägarintresse eller är del av en kommunal nämnd eller ett kommunalförbund. Alla ingåenden av borgensavtal och borgensliknande förbindelser, exempelvis

garantiutställanden, ska föregås av noggrann riskanalys innan beslut fattas av regionfullmäktige.

Rapporteringsskyldighet
Regionledningskontoret samlar kontinuerligt in likviditetsprognoser såväl som information gällande finansiella risker. Det är respektive nämnds och bolags skyldighet att i tid rapportera efterfrågad information till regionledningskontoret samt att konsultera regionledningskontoret om de finansiella riskerna är koncernväsentliga.

4.5 Koncernkontosystemet

Koncernkontosystemet är grunden i Region Stockholms finansiella styrning.

I Region Stockholms gemensamma koncernkontosystem ska nämnder och helägda bolag inneha konton och som regel ska inte bankkonton utanför systemet användas. För eventuella undantag, där en nämnd eller ett bolag utifrån verksamhetsbehov kompletterar användningen av koncernkontot med ett annat konto, ska det säkerställas att likvida medel skyndsamt förs över till koncernkontosystemet.

Externa betalningar
Nämnder och bolag ansvarar för att minimera den operativa risken vid externa betalningar. Det innebär att ha rutiner som minimerar risken för misstag och missbruk av systemet i hela betalningsprocessen; från uppläggning av nya leverantörer till godkännande av faktura och till sist attest av behörig person. Bolag och nämnder ansvarar även för att säkerställa att det finns back-up rutiner för att hantera externa betalningar.

Lönebetalningar
Det ska finnas reservrutiner för lönebetalningar. Ansvaret för att reservrutiner är på plats följer med förvaltarskapet för respektive lönesystem.

4.6 Stiftelseplaceringar

Region Stockholm har i uppdrag att förvalta och administrera Region Stockholms samförvaltade donationsstiftelser. Det övergripande målet är att långsiktigt generera en avkastning i nivå med svensk nominell BNP-tillväxt, till en risknivå som inte överstiger risknivån i en portfölj bestående av hälften svenska aktier och hälften svenska obligationer av god kreditkvalitet. Regionledningskontoret har det operativa ansvaret för placeringar och förvaltningen av stiftelsemedlen. Anvisningar för placering av stiftelsemedel regleras genom regionstyrelsens Placeringslimiter för region Stockholms anknutna stiftelser.

5. Riktlinjer för investeringar

5.1 Region Stockholms investeringar

Regionfullmäktige har det övergripande ansvaret för Region Stockholms investeringar och beslutar om investeringsutrymme, investeringsplan och investeringsärenden av principiell beskaffenhet eller större vikt för Region Stockholm. För tillämpning av riktlinjer investeringar, se avsnitt 1.2 Tillämpning.

Regionstyrelsen ska samordna investeringsplaneringen och föreslå prioritering av beslut i regionfullmäktige. Prioriteringen ska göras utifrån regionfullmäktiges mål och med hänsyn till kostnadseffektivitet, Region Stockholms långsiktiga ekonomiska hållbarhet samt behovet av balans mellan nyinvestering och underhåll av Region Stockholms tillgångar.

Region Stockholms nämnder och bolag ska inom sina ansvarsområden som fastställts i reglemente respektive ägardirektiv prioritera och genomföra investeringar i enlighet med den utveckling och omfattning som regionfullmäktige har beslutat. Investeringar som delvis finansieras av andra parter i överenskommelse med Region Stockholm ska i sin helhet ingå i investeringsplanen hos ansvarig nämnd eller ansvarigt bolag, när Region Stockholm äger och har driftkostnadsansvar för dessa tillgångar.

Investeringar ska vid beredning inför investeringsbeslut betraktas i sin helhet. Nämnder med beställaransvar ska ta hänsyn till konsekvenser för berörda verksamheter inom sina ansvarsområden. Om en investering bedöms påverka verksamhet och ekonomi för andra nämnder och bolag, ska berörda nämnder och bolag ges möjlighet att yttra sig i god tid innan investeringsbeslutet. Alla förutsättningar som krävs för att uppfylla investeringsbeslutets omfattning, ska beskrivas i beslutsunderlaget.

Den nämnd eller det bolag som inom sitt ansvarsområde har det slutliga driftkostnadsansvaret för en initierad investering ansvarar för, att säkerställa finansiering alternativt inhämta en avsiktsförklaring, innan investeringsbeslut och acceptans för ansvaret för investeringens effekter på verksamhetens kostnader och intäkter.

5.2 Planering och uppföljning av Region Stockholms investeringar

Regionfullmäktige fastställer årligen budget för Region Stockholm, vilket inkluderar beslut om investeringsutrymme och en långsiktig plan för investeringar. Investeringsutrymme avser de totala investeringsutgifterna för respektive nämnd och bolag. Tillsammans summerar de till Region Stockholms totala investeringsutrymme.

Planeringen av Region Stockholms investeringsplan bereds som en del av Region Stockholms planerings- och uppföljningsprocess. I enlighet med regionfullmäktiges beslutade investeringsutrymme och de totalprognoser som tas fram i den löpande uppföljningen ska respektive nämnd och bolag ta fram ett förslag till investeringsplan.

Investeringsplanen ska omfatta prioritering av pågående investeringar för vilka beslut om genomförande har fattats, samt planerade prioriterade investeringar för vilka beslut om genomförande ännu inte har fattats. Konsekvenser av vidtagna åtgärder och gjorda prioriteringar ska beskrivas, liksom eventuellt behov utöver regionfullmäktiges beslutade investeringsutrymme. Investeringsplanen ska beredas enligt regionstyrelsens anvisningar för budgetunderlag.

Nämnder och bolag ska kontinuerligt följa upp sin investeringsverksamhet och säkerställa att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett tillfredställande sätt. Regionstyrelsen följer upp nämndernas och bolagens investeringar i samband med månads-, tertial-, delårs- och årsrapportering samt genom sin uppsikt över nämndernas och bolagens verksamhet, därutöver redovisar regionstyrelsen investeringar för regionfullmäktige.

Rapporteringen till regionstyrelsen ska göras med statusrapportering på tid, kostnad, omfattning och effektmål för enskilda investeringar och för investeringsplanen som helhet. Rapporteringen ska göras löpande och utgöra grund för innevarande års investeringsprognos och bedömda totalprognoser. Prognoserna ska vara rättvisande och återspegla nämndens respektive bolagets bästa bedömning av sannolikt utfall. I de fall omprioriteringar görs av investeringsplanens omfattning ska åtgärder och deras konsekvenser rapporteras i Region Stockholms planerings- och uppföljningsprocess för godkännande av regionstyrelsen.

5.3 Klassificering av investeringar

Region Stockholms investeringar ska i investeringsplanen indelas i två huvudtyper:

- **Nyinvesteringar** ska skapa ökad nytta genom att ge förutsättningar för strukturella förändringar, öka utbud eller producerad volym eller genom införande av ny teknik eller nya metoder och arbetssätt vilka kräver ny teknik.

- **Ersättningsinvesteringar** ska bibehålla befintlig nytta genom livscykelinvesteringar och säkerställer en fungerande verksamhet genom att säkerställa och bevara värdet på tillgången, genom att byta ut tekniska lösningar.

För investeringar som består av både ny- och ersättningsinvesteringar ska klassificering avgöras utifrån den andel som överstiger mer än hälften av den totala utgiften.

Kategorier
Investeringarna ska även delas in i kategorier baserat på vad som föranlett behovet av investeringen:

- **Myndighetskrav** avser investeringar som krävs utifrån lagkrav, regler och standarder som fastställs av myndigheter.

- **Verksamhetskritiskt** avser investeringar som är kritiska för att upprätthålla verksamhetens drift, leverans och säkerhet.

- **Kapacitetsökning** är investeringar som görs med anledning av nya uppdrag, ökad service, volymtillväxt, alternativt förbättrad kvalitet.

- **Forskning och innovation** avser investeringar som görs med anledning av ny teknologi för att testa nya lösningar alternativt för att stödja forskning och utveckling.

Robusthet
Därtill ska investeringar som ökar robustheten i Region Stockholms anläggningar eller fastigheter, och därmed förmågan att kunna motstå störningar och avbrott, framgå i nämnders och bolags underlag till investeringsplan.

5.4 Åtgärdsvals- och investeringsprocess



Region Stockholms åtgärdsvals- och investeringsprocess består av åtta faser som delas in i tre delprocesser: åtgärdsvalsprocess, investeringsprocess och effektrealisering. Processen ska säkerställa att Region Stockholms investeringar styrs, prioriteras och genomförs konsekvent och så effektivt som möjligt.

Den ekonomiska hanteringen ska alltid, oavsett fas, ske i enlighet med god redovisningssed och följa Region Stockholms koncerngemensamma rutiner.

Undantag från processen som innebär en annan besluts- och/eller fasindelning kan förekomma. I dessa fall ska undantag och orsaker alltid beskrivas och vara spårbara i beslut och beslutsunderlag. Bedömning av undantag från processen ska ske i samråd med regionledningskontoret.

5.5 Åtgärdsvalsprocessen



Åtgärdsvalsprocessen är förberedande beslutssteg som ska möjliggöra för Region Stockholm att systematiskt och i ett tidigt skede identifiera kostnadseffektiva och hållbara lösningar i samspel med eventuella intressenter och aktörer. Delprocessen delas in i tre faser: Initiera, Behovsanalys och Åtgärdsval.

5.5.1 Initiera

I initierafasen ska beställande nämnd respektive bolag dokumentera det behov som har uppkommit. Beskrivningen ska göras utifrån behovets problemställningar, möjligheter och effekter. Initiativet kan komma från en systemanalys, planering (till exempel en ny kommunal översiktsplan), nya lagar, politiska beslut eller som ett tjänstemannainitiativ. Initierafasen ska finansieras inom ramen för fastställd driftkostnadsbudget.

I initierafasen tas ett underlag fram inför beslut om nästa fas, Behovsanalys. Beslutsunderlaget ska utgöras av

- en beskrivning av behov och möjligheter
- kopplingar till regionfullmäktiges mål och strategier
- en beskrivning av önskade effekter
- en beskrivning av möjliga intressenter
- en godkänd kostnadsbudget enligt gällande delegation för nästkommande fas, Behovsanalys
- eventuella överenskommelser om samverkan och medfinansiering för nästkommande fas, Behovsanalys.

Fasen ska avslutas genom beslut om att antingen inleda nästa fas i processen, efter godkännande av beslutsunderlaget, eller avsluta projektet. Beslut om att starta fasen Behovsanalys fattas av respektive förvaltning eller bolag.

5.5.2 Behovsanalys

I behovsanalysfasen ska beställande nämnd respektive bolag genomföra en behovsanalys, och specificera behoven och effektmålen från nuläget till önskat läge. En initial dialog med intressenter ska genomföras i syfte att skapa en gemensam förståelse av behov och problembeskrivning. Behovsanalysfasen ska finansieras inom ramen för fastställd driftkostnadsbudget.

I behovsanalysfasen tas ett underlag fram inför beslut om nästa fas, Åtgärdsval. Beslutsunderlaget ska utgöras av

- en beskrivning av behovet, nuläget och önskat läge
- en intressentanalys
- effektmål
- en hållbarhetsbeskrivning
- en godkänd kostnadsbudget för nästkommande fas, Åtgärdsval
- eventuella överenskommelser om samverkan och medfinansiering för nästkommande fas, Åtgärdsval.

Fasen ska avslutas genom beslut om att antingen inleda nästa fas i processen, efter godkännande av beslutsunderlaget, eller avsluta projektet. Beslut om att starta fasen Åtgärdsval fattas av förvaltning eller bolag.

5.5.3 Åtgärdsval

I åtgärdsvalsfasen ska beställande nämnd respektive bolag identifiera, analysera och utvärdera olika lösningar som, effektivt och långsiktigt ekonomiskt hållbart, bedöms kunna säkerställa de behov och effektmål som har identifierats i behovsanalysen. En principmodell för val av åtgärder beskrivs i avsnitt 5.8.

Dialog med intressenter, interna som externa, ska ske tidigt i fasen. Det inkluderar aktörer som ska medfinansiera eller ansvara för hela eller delar av lösningen eller delta i genomförandet, liksom aktörer som kan komma att ställa krav. Fasens analysarbete ska sedan ske i samspel med beslutade medaktörer.

Åtgärdsvalsfasen ska finansieras inom ramen för fastställd driftkostnadsbudget med undantag för de delar som, i enlighet med god redovisningssed och Region Stockholms koncerngemensamma redovisningsrutiner, klassificeras som investeringsutgifter.

I åtgärdsvalsfasen tas ett underlag fram inför beslut om nästa fas, Inriktning. Beslutsunderlaget till inriktningsbeslut ska utgöras av

- en summering av behovsanalysens resultat
- en summering av analys- och utvärderingsarbetet

- rekommendation av åtgärder
- en hållbarhetsvärdering
- en riskanalys och riskbedömning
- ett ekonomiskt beslutsunderlag – se avsnitt 3.2
- kvantifierade effektmål i form av indikatorer och mätetal samt förväntad realiseringstid.

Fasen ska avslutas genom beslut om att antingen inleda nästa fas i processen, efter godkännande av beslutsunderlaget, eller avsluta projektet. Beslut om att starta fasen Inriktning fattas i enlighet med reglemente och ägardirektiv.

Eventuella avsiktsförklaringar eller preliminära beställningar kan i och med avslutandet av denna fas formaliseras tillsammans med eventuella medaktörer.

5.6 Investeringsprocessen



Delprocessen investeringsprocess omfattar de primära faserna för att verkställa och realisera en investering och utgörs av fyra faser: Inriktning, Planering, Genomförande och Överlämnande. Fasernas syfte är att successivt detaljera, planera och genomföra investeringsåtgärder. Investeringarnas totala investeringsutgifter under dessa faser ska ingå i nämndens respektive bolagets investeringsplan.

5.6.1 Inriktning

I inriktningsfasen ska utförande nämnd respektive bolag genomföra en inriktningsstudie tillsammans med eventuella medaktörer. Studien ska specificera investeringens inriktning för att säkerställa behov och effektmål. Effektmål ska detaljeras och omvandlas till kapacitetsmål och grundläggande funktionskrav.

I inriktningsfasen tas ett underlag fram inför beslut om nästa fas, Planering. Beslutsunderlaget till planeringsbeslutet ska utgöras av

- en beskrivning av investeringens koncept, omfattning och avgränsning
- beräknade tidplaner
- en hållbarhetsanalys
- en beskrivning av roller och ansvar
- en riskanalys och riskbedömning
- ett ekonomiskt beslutsunderlag inklusive en analys av förväntad effektivisering om investeringen genomförs, se avsnitt 3.2.

Fasen ska avslutas genom beslut om att antingen inleda nästa fas i processen, efter godkännande av beslutsunderlaget, eller avsluta projektet. Beslut om att starta fasen Planering fattas i enlighet med reglemente och ägardirektiv.

5.6.2 Planering

I planeringsfasen ska utförande nämnd respektive bolag, tillsammans med eventuella medaktörer, specificera investeringens kapacitetsmål och funktionskrav samt planera det faktiska genomförandet. Senast under planeringsfasen ska den formella fysiska planeringsprocessen med eventuella externa parter påbörjas.

I planeringsfasen tas ett underlag fram inför beslut om nästa fas, Genomförande. Beslutsunderlaget till genomförandebeslut ska utgöras av

- en systemhandling eller motsvarande handling
- en hållbarhetsinriktning
- en överlämningsstrategi
- en riskanalys och riskbedömning
- ett ekonomiskt beslutsunderlag, se avsnitt 3.2.

Fasen ska avslutas genom beslut om att antingen inleda nästa fas i processen, efter godkännande av beslutsunderlaget, eller avsluta projektet. För investeringsobjekt över 100 miljoner kronor fattas beslut om att starta genomförandet av regionfullmäktige. För investeringsobjekt under 100 miljoner kronor fattas beslutet av nämnd eller bolagsstyrelse eller enligt delegationsordning.

5.6.3 Genomförande

I genomförandefasen ska utförande nämnd respektive bolag genomföra investeringen. Fasen ska inkludera allt från detaljprojektering och upphandling till produktion och driftsättning.

Under genomförandefasen ska ekonomi- och projektstyrningen vara aktiv och förebyggande med löpande uppföljning och rapportering av prognoser, risker och avvikelser. För prognoshantering se avsnitt 5.2 och för avvikelsehantering avsnitt 5.9.

Resultatet från genomförandefasen ska utgöras av en genomförd och teknisk driftsatt anläggningstillgång och en överlämningsplan. Överlämningsplanen ska tas fram i samråd med mottagande organisation och ska innehålla krav för att säkra anläggningstillgångens förvaltning och drift.

Fasen ska avslutas med ett beslut om att påbörja överlämning. Beslutet fattas av förvaltning eller bolag.

5.6.4 Överlämnande

I överlämnandefasen ska utförande nämnds förvaltning respektive bolag verkställa överlämningsplanen, i samförstånd med mottagarorganisationen, och överlämna anläggningen på ett korrekt, säkert och effektivt sätt. Om investeringen avser tillståndspliktig verksamhet ska överlämning alltid ske enligt fastställda lagar och regelverk.

Resultatet från överlämnandefasen ska utgöras av en överlämnad anläggningstillgång och projektavslut. Större investeringar kan behöva överlämnas etappvis och vid olika tidpunkter.

Fasen ska avslutas genom en formell och dokumenterad mottagaracceptans samt ett ekonomiskt avslut av investeringen vid den tidpunkt när anläggningstillgången är färdigställd i avsedd funktion. Återrapportering med avstämning mot ursprunglig beslutad tidplan, kostnad, omfattning och effektmål ska göras till investeringens beslutsinstans vid närmaste tertial-, delårs- eller årsrapportering. Eventuella restarbeten och garantiåtgärder ska uppskattas och hanteras separat och vara spårbara till investeringen.

5.7 Effektrealisering



Den sista delen i processen består av fasen Effektrealisering. Under denna fas ska den nämnd respektive det bolag som i senast fattat beslut har ålagts att följa upp realiseringen av genomförda åtgärder och investeringar mäta och utvärdera om beslutade effektmål och hållbarhetsambitioner har nåtts.

Utvärderingen ska bygga på de effektmål med tillhörande indikatorer och mätetal som beräknats, detaljerats och fastställts under åtgärdsvals- och investeringsprocessens faser. Uppföljning och mätning ska ske inom beslutade tidsramar och återrapporteras till investeringens beslutsinstans vid närmaste tertial-, delårs- eller årsrapportering. Effektrealiseringsfasen ska finansieras inom ramen för fastställd driftkostnadsbudget.

Fasen ska avslutas genom ett effektbokslut som ska redovisa huruvida effektmålen har uppnåtts. Om restpunkter finns kvar ska dessa dokumenteras i effektbokslutet och förslag på åtgärder anges. Åtgärdernas karaktär och omfattning avgör om det finns anledning att starta en ny initierafas.

5.8 Val av åtgärder

Val av åtgärder i samband med åtgärdsvalsfasen ska alltid utgå från ett helhetsperspektiv och vara förenliga med en långsiktigt hållbar ekonomisk utveckling. Analys och utvärdering av olika åtgärdsalternativ ska syfta till att identifiera ändamålsenliga lösningar som är kostnadseffektiva och hållbara för Region Stockholm.

Åtgärderna ska beskrivas och analyseras utifrån behovsanalysens antaganden och förutsättningar. Bedömningsparametrar ska användas för att utvärdera huruvida åtgärderna uppfyller effektmålen. Parametrarna fastställs av respektive nämnd och bolag och ska som minimum innehålla kostnadseffektivitet och hållbarhet.

5.8.1 Fyrstegsprincipen

Där så är möjligt ska analysen ske i enlighet med den så kallade Fyrstegsprincipen där olika typer av åtgärder prövas stegvis.

Fyrstegsprincipen syftar till att identifiera åtgärder eller kombinationer av åtgärder som innebär att ett behov eller problem kan lösas så resurseffektivt som möjligt.

Varje enskilt steg i fyrstegsprincipen täcker in olika aspekter och skeden i utvecklingen av Region Stockholms investeringar. För att undvika de ny- eller ersättningsinvesteringar som kan lösas på annat sätt än genom investeringar, ska en lösning på ett behov eller problem sökas så tidigt som möjligt bland de fyra stegen.

1 **Tänk om**
Det första steget handlar om att först och främst överväga åtgärder som kan påverka behovet av exempelvis lokaler eller infrastruktur utifrån efterfrågan och beteende, så att en investering kan undvikas.

2 **Optimera**
Det andra steget innebär att genomföra åtgärder som medför ett mer effektivt utnyttjande av exempelvis befintliga lokaler och infrastruktur.

3 **Bygg om/gör om**
Det tredje steget genomförs vid behov och innebär förbättringsåtgärder som exempelvis om- och tillbyggnader.

4 **Bygg nytt/gör nytt**
Det fjärde steget genomförs om behovet inte kan tillgodoses genom de tre tidigare stegen. Det betyder nyinvesteringar och/eller större ombyggnader. I detta steg ska även prövas om annan än Region

Stockholm kan genomföra investeringen på ett, för regionen, mer kostnadseffektivt sätt.

5.9 Prioriteringsmodell

Region Stockholms resurser är begränsade och investeringar måste prioriteras, både inom och mellan nämnder och bolag, så att Region Stockholms investeringsplan ryms inom regionfullmäktiges beslutade investeringsutrymme och möjliggör en långsiktigt hållbar ekonomi i Region Stockholm.

Varje nämnds och bolags investeringsprioriteringar ska resultera i ett förslag till investeringsplan som bereds i Region Stockholms budgetprocess. Prioritering mellan olika nämnders och bolags investeringsönskemål görs av regionfullmäktige efter regionstyrelsens beredning och förslag.

För att uppnå enhetlighet kring hur planerade investeringar över 100 miljoner kronor prioriteras inom investeringsutrymmet ska Region Stockholms prioriteringsmodell för jämförelse och rangordning av investeringar användas. Respektive nämnd och bolag ska prioritera utifrån nedan uppsatta kriterier och frågeställningar, prioriteringen ska alltid inbegripa en bedömning av vilka konsekvenser som uppstår om investeringen inte genomförs. Det åligger respektive nämnd och bolag att vikta kriterierna utifrån verksamhetens karaktär, regelverk och beslutade mål.

Måluppfyllelse: Är investeringen kopplad till regionfullmäktiges beslutade mål och långsiktiga planer?

Lagkrav och myndighetskrav: Är investeringen ett lagkrav eller ett myndighetskrav?

Tidsprioritet - hälsa och säkerhet: Är investeringen en följd av ett behov av att akut åtgärda, minimera eller förebygga en betydande risk för allmän hälsa eller säkerhet för första, andra eller tredje part? Kan investeringen skjutas på framtiden om investeringsutrymmet är begränsat?

Tidsprioritet – samband: Är investeringen en förutsättning för en pågående, beslutad eller avtalad investering? Är investeringen ett resultat av en förhandlingsöverenskommelse? Kan investeringen skjutas på framtiden om investeringsutrymmet är begränsat?

Rationaliseringar: Bidrar investeringen till ökade intäkter, minskade driftkostnader och/eller förbättrad effektivitet?

Vidmakthållande av anläggningstillgångar: Bidrar investeringen till att funktionalitet bibehålls i befintliga anläggningar och fastigheter?

5.10 Avvikelsehantering

Nämnder och bolag ansvarar för att ha en god kontroll över sina investeringar. De ska i första hand vidta åtgärder för att förebygga att avvikelser uppstår, samt vidta åtgärder för att investeringsutgifterna ska inrymmas inom det av regionfullmäktige beslutade investeringsutrymmet.

Avvikelser från gällande investeringsbeslut ska, i enlighet med respektive nämnds och bolags beslutsordning, rapporteras i Region Stockholms planerings- och uppföljningsprocess. Vid större avvikelser i tid, kostnad, omfattning eller effektmål, ska ett förnyat beslut fattas. Ett förnyat beslut innebär att ett tidigare beslut om en investering omvärderas eller justeras på grund av nya omständigheter.

Tid: Tidigareläggningar alternativt senareläggningar som får påverkan på investeringens totalkostnad, omfattning eller effektmål.

Kostnad: För förändringar med avvikelser med 15 procent (eller högre) eller med 100 miljoner kronor (eller högre) ska ett förnyat beslut fattas för investeringen.

Omfattning: Vid förändringar i omfattning som medför att avsedd funktion i investeringen förändras ska ett förnyat beslut fattas för investeringen.

Effektmål: Förändringar som medför att beslutade effektmål i investeringen förändras ska ett förnyat beslut fattas för investeringen.

5.11 Second Opinion

Fördjupade granskningar, så kallade Second Opinion, ska syfta till ett effektivt beslutsfattande och säkerställa att investeringen styr mot fastställda mål och genomförs effektivt samt till att investeringens uppsatta effektmål kan realiseras i verksamheten.

En Second Opinion ska ingå och vara en del av nämndens eller bolagets investeringsprocess när beslutsunderlag tas fram och granskningarna bör ske inför beslut om planering för största möjliga effekt för investeringen.

I Region Stockholms planerings- och uppföljningsprocess ska rapportering av kommande beslut i investeringar överstigande 500 miljoner kronor ingå, så att en bedömning kan göras av regionledningskontoret i dialog med

nämnden eller bolaget om behov av fördjupade granskningar inför kommande investeringsbeslut.

6. Definitioner

Avtalad finansiering
Avtal såsom lånelöften och kreditfaciliteter där finansieringsbeloppet är avtalat men inte nödvändigtvis räntan.

Derivat
Ett finansiellt instrument vars värde baseras på och följer värdet på en underliggande tillgång eller ett underliggande index. Exempel på derivat är optioner och terminer.

Driftkostnad
En driftkostnad är en kostnad som uppkommer under den aktuella redovisningsperioden och utgörs av kostnader för den bedrivna verksamheten eller som en framtida kostnad av en genomförd investering. Kapitalkostnader ingår inte i driftkostnaden.

Effektmål
Ett effektmål är en kvantifierad och mätbar effekt som en genomförd åtgärd förväntas generera.

Emittent
En emittent är en utgivare av ett värdepapper.

Finansiell leasing
En finansieringsform där leasingobjektet ligger som säkerhet för lånet. Leasingobjektet är likställt med en investering som Region Stockholm äger och som därmed redovisas i koncernens balansräkning.

Investering
En investering är en åtgärd som avser anskaffning av en tillgång, genom förvärv eller egen tillverkning, avsedd för stadigvarande bruk eller innehav och som förväntas ge framtida nytta.

Investeringsobjekt
Ett investeringsobjekt är en kombination av investeringsåtgärder där samtliga investeringar är nödvändiga att genomföra för att uppnå ett bestämt funktionellt mål och syfte. Investeringsobjekt utgör ekonomiska objekt i investeringsplanen.

Investeringsutgift
En investeringsutgift uppkommer vid anskaffning av en tillgång och utgörs av inköpspris för anskaffning samt kostnader för att få tillgången på plats och i skick för att kunna utnyttjas för sitt ändamål.

Kapitalkostnad
En kapitalkostnad är en kostnad som utgörs av räntor på lånat kapital samt avskrivningar på en genomförd investering under dess nyttjandeperiod.

Koncernen
De nämnder samt helägda (100 procent) och delägda (över 50 procent) aktiebolag som ingår i Region Stockholm.

Koncernväsentliga finansiella risker
Exponeringar (exempelvis betalflöden) som ger upphov till finansiella risker, där summan av beloppen överstiger fem miljoner kronor.

Kostnad
En kostnad är en periodiserad utgift som redovisas löpande under den redovisningsperiod som den förbrukas.

(Kredit)rating
En bedömning av en motparts förmåga att fullgöra sina finansiella förpliktelser.

Kreditrisk
Risken för att motparten i en transaktion eller ett avtal inte fullgör sina betalningsförpliktelser.

Likviditetsbehov
Det maximala prognostiserade behovet av extern finansiering under en given tidsperiod.

Likviditetsrisk
Risken för att ett finansiellt instrument eller en annan tillgång inte kan omsättas alls vid avsedd tidpunkt eller endast omsättas med större negativ prispåverkan.

Operationell leasing
En hyresform där leasingobjektet, eftersom det hyrs och inte ägs, inte redovisas i Region Stockholms balansräkning.

Räntebindningstid
Tiden till nästa tidpunkt för räntesättning av ett lån.

Ränteomsättningsrisk
Marknadsräntans påverkan på skuldportföljen.

Skuldportföljen
Låneskuld till investeringsbanker, marknadslån, leasingförpliktelser och derivatinstrument knutna till skuldportföljen.

Valutarisk
En potentiell påverkan på det ekonomiska utfallet av förändringar i valutakursen. Valutarisker kan uppkomma på en mängd olika sätt, exempelvis genom:

- avtalad framtida betalning i utländsk valuta.
- avtal med betalning i svenska kronor, men med betalbeloppet direkt kopplat till utländsk valuta.
- avtal med indexjustering där underliggande index har en stark koppling till förändringar i utländsk valuta.

Risken uppkommer normalt vid avtalsskrivning och finns utestående till att betalningen genomförs. När en faktura ställs ut kan förväntningar om valutaflöden påverkas, men det är sällan den tidpunkt då valutarisk uppkommer eller försvinner.

Åtgärd
En åtgärd är en insats som syftar till att åstadkomma ett visst resultat, på egen hand eller i kombination med andra åtgärder. En åtgärd kan exempelvis vara en organisationsförändring, en upphandling eller en investering.