Regionstyrelsen
Rotel 1 och rotel 6

REMISS
2023-06-29

Diarienummer
RS 2023-0414

Enligt sändlista/Mottagare

Policy och riktlinjer för god ekonomisk hushållning

Rotel 1 och rotel 6 remitterar för yttrande bilagt förslag till Policy och riktlinjer för god ekonomisk hushållning.

I remissen ligger att roteln vill ha remissinstansernas synpunkter på förslaget. I remissvaren bör framgå vilka eventuella ekonomiska konsekvenser som det styrande dokumentet kan komma att medföra för verksamheten och varför.

Remissen är ett led i beredningen av ett ärende avsett att beslutas vid regionfullmäktiges sammanträde den 12 december 2023.
Mer information om förslaget finns i bilagd promemoria från regionledningskontoret daterad den 2023-06-29.

Remisstiden sträcker sig till den 28 september 2023.
Yttranden ska skickas till regionledningskontorets registrator, e-post: registrator.rlk@regionstockholm.se. Ange diarienummer RS 2023-0414

Frågor kring remissen kan besvaras av ansvariga handläggare
Peter Forsén, policy samt ekonomistyrning, regionledningskontoret, Ekonomi och finans, peter.forsen@regionstockholm.se, 070-737 49 30
Marie-Therése Wallin, investeringar, regionledningskontoret, Ekonomi och finans, marie-therese.wallin@regionstockholm.se, 073-747 30 90
Petter Nissen, finansiella risker, regionledningskontoret, Ekonomi och finans, petter.nissen@regionstockholm.se, 070-002 68 04

Rozgar Watmani
Kanslichef

REMISS
2023-06-29

Diarienummer
RS 2023-0414

Sändlista

Samtliga nämnder och helägda bolag i Region Stockholm
Regionrevisorerna

Region Stockholm

Regionledningskontoret

PM
2023-06-29

RS 2023-0414

Policy och riktlinjer för god ekonomisk hushållning

Remiss-PM

Innehållsförteckning

1. Regionledningskontorets förslag och motivering 3
1.1 Sammanfattning 3
1.2 Bakgrund 3

2. Sammanfattning av förändringar 4
2.1 Policy för god ekonomisk hushållning 4
2.2 Riktlinje för ekonomistyrning 5
2.3 Finansiella riktlinjer 5
2.4 Riktlinjer investeringar 5

3. Arbetsprocess och förankring 6
3.1 Ekonomiska konsekvenser 6

1. Regionledningskontorets förslag och motivering

1.1 Sammanfattning

I remissen föreslås en sammanslagning av styrdokumenten inom processerna för ekonomi och finans vilket omfattar Policy för god ekonomisk hushållning, Riktlinje för ekonomistyrning, Finansiella riktlinjer samt Riktlinje för investeringar. Avseende riktlinjerna har tidigare beslut fattats av regionstyrelsen vilket gör att nuvarande innehåll inte sedan tidigare har varit föremål för en formell remiss. Policyn har remitterats i samband med beslut i regionfullmäktige i november 2021.

Sammanslagningen syftar till att ge en mer sammanhållen styrning inom processerna för ekonomisk och finansiell verksamhet samt förstärka den integrerade kopplingen till investeringsprocessen. Ett syfte har också varit att förenkla och minska antalet styrande dokument och därmed kunna förtydliga ansvaret för nämnder och bolag.

Policyskrivningarna är förändrade givet förslag på nya lagändringar avseende RUR och resultatreserv. I Riktlinjer för ekonomistyrning har en mindre justering gjorts för att tydliggöra hantering av beslutsunderlag för investeringar. I Finansiella riktlinjerna föreslås reglerna för placering av Region Stockholms kortfristiga överskottslikviditet förändras från FN:s Global Compact till FN:s PRI (UNPRI). I enlighet med uppdrag i Budget 2023 har Riktlinje för investeringar förtydligat kravställning på beslutsunderlag och hantering av investeringsbeslut samt inarbetat integrerad planering och uppföljning av investeringar i riktlinjerna, så att välgrundade och genomarbetade beslut kan fattas från planering av investeringar till uppföljning av effekthemtagning.

1.2 Bakgrund

Regionledningskontoret arbetar med att effektivisera och samordna processerna för ekonomisk och finansiell styrning. I arbete ingår att skapa en effektiv struktur för styrande dokument.

Arbetet omfattar en sammanslagning av de styrande dokumenten Policy för god ekonomisk hushållning, Riktlinjer för ekonomistyrning, Finansiella riktlinjer samt Riktlinjer investeringar. Sammanslagningen syftar till att ge en mer sammanhållen styrning inom processerna för ekonomisk och finansiell verksamhet samt förstärka den integrerade kopplingen till investeringsprocessen.

I arbetet har revideringar genomförts av skrivningar i policydelen samt i riktlinjerna. För Riktlinjer för investeringar gavs i Budget 2023 ett uppdrag till regionstyrelsen att uppdatera Region Stockholms riktlinjer för investeringar i syfte att åstadkomma bättre styrning och kontroll av Region Stockholms investeringar. I uppdraget har ingått att säkerställa en tydlig kravställning på beslutsunderlag stödjer en investeringsplanering som utgår ifrån framtida behov av vård och resande samt kollektivtrafikutbud. Detta så att välgrundade och genomarbetade investeringsbeslut kan fattas. Arbetet har även haft fokus på att stärka regelefterlevnaden samt ge utökade möjligheter för regionstyrelsen att utföra sitt ansvar för uppsikten. Ett annat fokus har varit att minska antalet styrdokument och därmed skapa en ökad samordning och tydlighet.

2. Sammanfattning av förändringar

2.1 Policy för god ekonomisk hushållning

Policy för god ekonomisk hushållning, RS 2021-0285, uppdaterades senast i samband med regionfullmäktiges beslut om budget 2022. Uppdateringen innebar skrivningar om att säkerställa en ändamålsenlig verksamhet och en effektiv hushållning med regionens skattemedel. En god ekonomisk hushållning innebär också att värdet på Region Stockholms tillgångar och eget kapital bibehålls, så att kommande generationer inte belastas av de beslut som fattas idag. God ekonomisk hushållning ska gälla långsiktigt över flera budgetperioder för att säkerställa ekonomisk stabilitet. Policyns ansvarsområden har utökats med ansvar för Region Stockholms finansiella verksamhet och finansiella risker samt investeringar.

I syfte att ytterligare förenkla och förtydliga styrningen samt minska antalet styrdokument föreslås att riktlinjerna för ekonomistyrning, finansiella risker samt investeringar slås samman till ett styrdokument. Riktlinjerna har tidigare beslutats av regionstyrelsen men i syfte att förtydliga ansvarsförhållandena för nämnder och bolag kommer dessa att beslutas av regionfullmäktige tillsammans med skrivningarna om policyn.

De styrande principerna i policyn har reviderats utifrån förslag på ny lagstiftning inom god ekonomisk hushållning gällande riktlinjer för resultatutjämningsreserv och övergång till resultatreserv. Förslaget till förändringar är beroende av utgången av riksdagsbeslut för en ny lagstiftning och kan ändras beroende på om riksdagens beslut kommer att skilja sig från presenterat förslag, Proposition: En effektiv ekonomistyrning i kommuner och regioner. Lagändringarna föreslås träda i kraft den 1 januari 2024.

Givet sammanslagningen av Policyn för god ekonomisk hushållning samt berörda riktlinjer föreslås att Riktlinje för ekonomistyrning, RS 2021-0287, Finansiella Riktlinjer, RS 2020-0448 samt Riktlinjer investeringar, RS 2021-0286, upphör.

2.2 Riktlinje för ekonomistyrning

Riktlinje för ekonomistyrning, RS 2021-0287, beslutades av regionstyrelsen i oktober 2021 och kompletterar och preciserar regionfullmäktiges styrande principer i policyn för god ekonomisk hushållning. Riktlinjen ska bidra till en ekonomi i balans genom att fungera som ett normerande stöd till Region Stockholms nämnder och bolag.

I samband med sammanslagningen föreslås inga förändringar av principiell karaktär. Förtydligande har gjorts att de formella kraven på beslutsunderlag som ska vara likalydande oavsett om beslutet avser en kostnad i den löpande verksamheten eller en investeringsutgift. Tidigare skrivningar i Riktlinje för investeringar är flyttat till Riktlinje för ekonomistyrning.

2.3 Finansiella riktlinjer

Finansiella riktlinjer, RS 2020-0448, beslutades senast av regionstyrelsen 7 december 2022. Vid det tillfället var den primära bakgrunden till revideringen av dokumentet att AB SLL Internfinans skulle avbolagiseras vilket medförde att verksamheten skulle överföras in i den juridiska personen Region Stockholm.

I samband med sammanslagningen föreslås inga förändringar av principiell karaktär. Reglerna för placering av Region Stockholms kortfristiga överskottslikviditet justerats. FN:s Global Compact föreslås ersätta FN:s PRI (UNPRI). Motivering till denna förändring är att FN:s Global Compact bättre harmoniserar med de krav på etik som ställs i Finansiella riktlinjer. Denna förändring påverkar bara Internfinans verksamhet. Nämnder och bolag bara får endast placera internt så denna förändring påverkar inte deras verksamhet.

2.4 Riktlinjer investeringar

Riktlinjer investeringar, RS 2021-0286, uppdaterades 2021 och beslutades av regionstyrelsen i oktober 2021. Region Stockholms investeringar ska styras, prioriteras och genomföras på effektivast möjliga sätt. Riktlinjer investeringar syfte är att bidra till detta genom att fungera som ett normerande stöd till Region Stockholms nämnder och bolag och ska tillämpas i samband med investeringsverksamhet. I senaste uppdateringen

gjordes bland annat förtydligande kring tillämpning av riktlinjerna och Second Opinion av större investeringar samt ett par begreppsändringar avseende hållbarhet.

Riktlinjerna har nu reviderats mot bakgrund av det uppdrag som givits till regionstyrelsen i Budget 2023 samt att riktlinjerna föreslås upphöra och istället ingå i Policy och riktlinjer för god ekonomisk hushållning, RS 2023-0414. Kravställning på beslutsunderlag och nivåer på beslut föreslås likställas för alla beslut, innebärande att investeringsbeslut som ska fattas av regionstyrelsen och regionfullmäktige förslås till 100 miljoner kronor. För att stärka investeringsstyrningen har den nu integrerade planerings- och uppföljningsprocessen av investeringar inarbetats i riktlinjerna och med utökade kategorier i investeringsplanen.

3. Arbetsprocess och förankring

I arbetet med förslaget till sammanslagning och revidering av Policy för god ekonomisk hushållning samt riktlinjerna inom respektive sakområde kommer synpunkter att inhämtas från de yttrande som nämnder och bolag lämnar. Detta förfarande ger samtidigt en förankring av policy och riktlinjerna samt ökar kunskapen i Region Stockholms styrning för att nå en god ekonomisk hushållning och ändamålsenliga processer.

Remissen är ett led i beredningen av ärendet om nämnda styrdokument för Region Stockholm, avsett att beslutas om i regionfullmäktige den 12 december 2023.

3.1 Ekonomiska konsekvenser

Beslut om policyn och riktlinjerna innebär i sig inga direkta kostnader. I ett led att arbeta mot gemensamma strukturer, tydlighet och en ökad samordning bedöms risker inom verksamhet och ekonomi minska vilket bör ge en lägre kostnadsdrivande effekt inom koncernen.

Diarienummer
RS 2023-0414

Policy och riktlinjer

God ekonomisk hushållning

Gäller för Region Stockholm

Dokumenttyp	Fastställd	Giltig till och med
Dokumentnummer Xxxxx	Fastställd av	Upprättad av
Informationssäkerhetsklass K1		

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 Beräkning av resultatkrav 8
3.3 Väl underbyggda beslut 9
3.4 Budgetprocess och verksamhetsplanering 11
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
4.1.7 Finansiell leasing 17
4.1.8 Borgen 17
4.2 Koncerngemensam likviditetsförvaltning 17
4.2.1 Tillåtna placeringar 17
4.2.2 Ansvarsfulla och hållbara placeringar 18
4.2.3 Riskhantering avseende likviditetsförvaltningen 18
4.2.4 Utlåning 18
4.3 Interna lån och placeringar 18
4.3.1 Interna placeringar 18
4.3.2 Interna lån 19

REMISSVERSION

4.4 Finansiella risker i verksamheterna 19
4.4.1 Förskottsbetalning 19
4.4.2 Valutarisker 20
4.4.3 Operationell leasing 20
4.4.4 Rapporteringsskyldighet 21
4.5 Koncernkontosystemet 21
4.5.1 Externa betalningar 21
4.5.2 Lönebetalningar 21
4.6 Stiftelseplaceringar 21

5. Riktlinjer investeringar 23
5.1 Region Stockholms investeringar 23
5.2 Planering och uppföljning av Region Stockholms investeringar 23
5.2.1 Region Stockholms investeringsplan 24
5.3 Åtgärdsvals- och investeringsprocess 26
5.4 Åtgärdsvalsprocessen 26
5.4.1 Initiera 26
5.4.2 Behovsanalys 27
5.4.3 Åtgärdsval 27
5.5 Investeringsprocessen 28
5.5.1 Inriktning 28
5.5.2 Planering 29
5.5.3 Genomförande 30
5.5.4 Överlämnande 30
5.6 Effektrealisering 30
5.7 Val av åtgärder 31
5.7.1 Fyrstegsprincipen 31
5.8 Prioriteringsmodell 32
5.9 Avvikelsehantering 34
5.10 Second Opinion 35

6. Definitioner 36

REMISSVERSION

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 bibehålla värdet på regionens tillgångar och eget kapital så att inte kommande generationer belastas av de beslut som fattas idag. God ekonomisk hushållning ska gälla långsiktigt över flera budgetperioder för att säkerställa ekonomisk stabilitet.

1.2 Tillämpning

I syfte att förtydliga tillämpningen kompletteras policyn av Riktlinjer ekonomistyrning, Riktlinjer investeringar samt Finansiella riktlinjer.

Policy för god ekonomisk hushållning och riktlinjerna gäller för samtliga verksamheter inom Region Stockholm, det vill säga samtliga nämnder samt hel- och delägda bolag.

För den koncerngemensamma skuld- och likviditetsförvaltningen gäller Riktlinjer avseende finansiella risker som komplement till denna policy.

Riktlinjer investeringar ska tillämpas i samband med investeringsverksamhet. För en effektiv tillämpning av riktlinjer investeringar kompletteras de av tillämpningsanvisningar som tas fram av regionledningskontoret och av investeringsverksamheterna. För enskilda investeringar understigande 100 miljoner kronor och som är av återkommande karaktär och utan komplexitet kan förenklad tillämpning ske i enlighet med nämnds respektive bolags beslutsordning. I dessa fall ska det i beslut och beslutsunderlag framgå hur den förenklade tillämpningen har tillämpats. I samband med investeringsverksamhet ska övriga relevanta styrande dokument också beaktas, däribland för intern kontroll, inköp och hållbarhet.

REMISSVERSION

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 erhåller en tillgänglig hälso- och sjukvård med 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 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.

REMISSVERSION

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. Nämnder och bolag ansvarar för sitt eget resultat samt tillgångar, skulder och finansnetto.

Långsiktiga beräkningar av koncernen Region Stockholms ekonomiska utveckling ska genomföras årligen, vilka bland annat ska beakta befolkningsutvecklingen samt prioriteringar för verksamheten. Detta ska utgöra en grund för bedömningen av den långsiktiga ekonomiska uthålligheten.

Inom Region Stockholm får det inte förekomma några fria nyttigheter. 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 finansverksamheten (förvaltning av finansiella tillgångar och skulder) gäller att det överordnade målet är att säkerställa Region Stockholms betalningsförmåga på såväl kort som lång sikt.

Investeringar
Region Stockholms investeringar ska bidra till att nå regionfullmäktiges mål, bidra till långsiktig ekonomisk uthållighet, samordnas och planeras utifrån ett koncernperspektiv. 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

REMISSVERSION

regioner möjlighet att under vissa förutsättningar reservera ett ekonomiskt utrymme för att täcka underskott vid ett senare tillfälle. Reserven som upparbetats innan 1 januari 2024 kan användas för att utjämna effekter av variationer i intäkterna 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 definieras som de år när den årliga 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 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 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.

REMISSVERSION

3. Riktlinjer för ekonomistyrning

3.1 Övergripande om Region Stockholms ekonomistyrning

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

Processerna för budget och uppföljning är verksamhet- och ekonomistyrningens viktigaste verktyg och specifikt för budgetprocessen är denna för Region Stockholms verksamheter lagstadgad genom kommunallagen. Budgetprocessen och efterföljande verksamhetsplanering regleras i avsnitt 2.5. Uppföljningsprocessen regleras i avsnitt 2.6.

Varje nämnds ansvar och uppgift anges i det reglemente som fastställs av regionfullmäktige. Bolagens syfte respektive ansvar anges i bolagsordningar respektive ägardirektiv.

I nämndernas och bolagsstyrelsernas förvaltningsorganisationer ska det finnas en arbetsordning som beskriver verksamhetens organisation, ansvars- och rollfördelning samt rutiner för handläggning av ärenden och hantering av avvikelser. Arbetsordningen ska vara utformad så att ansvar och befogenheter följs åt. Den ska ses över regelbundet och vara tillgänglig internt och externt.

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 karaktär för en nämnd eller ett bolag ska alltid fattas av nämnden respektive bolagets styrelse. Beslutsfattarna ska vara väl informerade om följderna på verksamheten och ekonomin.

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

3.2 Beräkning av resultatkrav

Utgångspunkten för Region Stockholms verksamhets- och ekonomistyrning är resultatstyrning och målstyrning, vilket innebär att nämnder och bolag ska utföra sina uppdrag och uppnå fastställda mål samtidigt som de minst uppfyller det ekonomiska resultatkrav som fullmäktige har beslutat.

REMISSVERSION

De sammantagna resultatkraven motsvarar koncernens behov av resultatöverskott som krävs för att 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 planeringsår fastställs av regionfullmäktige i samband med beslut om budget.

3.3 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 i pengar 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

REMISSVERSION

analys av behov och alternativa åtgärder enligt den systematik som anges i styrande dokument för åtgärdsvals- och investeringsprocessen.

Alla beslut 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 planeringsår
- överenskommelser och avtal med interna och externa parter
- koncernens ekonomihandbok.

Alternativkalkylsberäkningar och nyttobedömningar ska användas i syfte att motivera olika vägval i beslutsunderlag. Som finansiering för tillkommande kostnader får endast medräknas de intäkter och kostnadssänkningar 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 produktivitetshöjningar, 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 åtgärder i verksamheten som har beslutats genomförs.

REMISSVERSION

3.4 Budgetprocess och verksamhetsplanering

Regionfullmäktiges budget
Regionfullmäktiges budget är Region Stockholms viktigaste styrande dokument. Processen för regionfullmäktiges budget och nämnders och bolags efterföljande verksamhetsplanering är därför ekonomi- och verksamhetsstyrningens viktigaste verktyg. Nämnder och bolag ska säkerställa att det finns en koppling mellan regionfullmäktiges beslut om budget och planeringen av verksamheten ned till lägsta relevanta resultatenhetsnivå inom respektive nämnd och bolag.

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

Nämndens eller bolagets budgetunderlag ska grunda sig på en analys utifrån invånarnas behov inom de verksamhetsområden och förutsättningar som gäller inom Region Stockholms kommunala kompetens kan tillgodoses samtidigt som en ekonomi i balans kan 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.

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

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

REMISSVERSION

Nämnders och bolags verksamhetsplaner
Nämnders och bolags ekonomi- och verksamhetsstyrning 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.

Nämnders och bolags budgetar och verksamhetsplaner ska fastställas genom beslut årligen och får inte ändras under året med anledning av att koncernenheters resultat är en del av koncernens resultat, vilket fastställts av regionfullmäktige. Förändringar under året och initiativ från verksamheten ska hanteras i prognosarbete löpande under året och hanteras i budgetunderlag till nästkommande års budgetprocess.

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

Koncerngemensam rapportering
Till grund för budgetunderlag och verksamhetsplaner ligger ekonomisk rapportering som nämnder och bolag gör i koncernens ekonomisystem, för närvarande Cognos Controller. 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. Den ska även utgöra basen för nämnders och bolags interna styrning.

För att minimera ekonomiska risker och i syfte att säkerställa resultat och genomförd verksamhet ska omfattning av koncernintern handel i 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 part rätt till ersättning. Om parterna inte kommer överens ska eskaleringsvägen följa koncernens linjeansvar i respektive fråga.

Verksamhetsmässig och ekonomisk påverkan på koncernens resultat har alltid företräde framför nämndens eller bolagets egna förslag till budget och verksamhetsplaner om det innebär en väsentlig ekonomisk risk för koncernen. Om det är en väsentlig ekonomisk risk bedöms av regionledningskontoret och avgörs ytterst av regionfullmäktige.

REMISSVERSION

3.5 Uppföljning av budget och verksamhetsplaner

Nämnder och bolag ska följa de anvisningar för uppföljning och rapportering som regionledningskontoret publicerar i koncernens ekonomihandbok samt i koncernens rapporteringsverktyg, Stödet.

Analysen ska ligga till grund för den dialog om åtgärder i verksamheten och uppföljning vilken ska följa linjeansvaret. Ytterst linjeansvarig för uppföljning av verksamheten är verkställande direktör eller förvaltningschef inför respektive bolagsstyrelse eller nämnd.

Uppföljning av verksamhet och ekonomi

Regionstyrelsen följer upp prognoserna löpande under året, dock minst i samband med rapportering av tertial- och delårsbokslut, för att ge en samlad bild av koncernens förväntade resultat för året och avvikelser som helhet.

Uppföljning och rapportering ska vara lättillgänglig och överskådlig. Uppföljning och analys ska vara grund för planeringen såväl för prognoser innevarande år och långsiktigt. Prognoserna ska vara rättvisande och återspegla nämndens respektive bolagets planering och bästa bedömning av sannolikt utfall. Utifrån 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 beställa verksamhet inom de ramar och inriktningar som regionfullmäktige beslutar. Både

REMISSVERSION

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 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 inom koncernen. 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 definieras inom Region Stockholm i enlighet med resultatstyrning samt hänsyn till vad det nominellt kostar att producera varor och tjänster, det vill säga att säkerställa ett resultat i balans enligt resultatkravet. Undantag för självkostnadsprincipen görs för upplåtelse och överlåtelse av fast egendom som ska ske på affärsmässiga grunder eller i

REMISSVERSION

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.

REMISSVERSION

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.

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.

REMISSVERSION

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.

4.1.7 Finansiell leasing

Avtal om finansiell leasing är endast tillåtet efter godkännande av Internfinans.

4.1.8 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.

REMISSVERSION

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.

4.2.1 Tillåtna placeringar

Tillåtna alternativ för placeringar är:

- bankinlåning
- deposit
- räntebärande värdepapper.

4.2.2 Ansvarsfulla och hållbara placeringar

Placering av Region Stockholms kortfristiga överskottslikviditet får ske i svenska staten, kommunsektorn eller i företag. Placeringar i företag ska ske med god miljöhänsyn, god etik och socialt ansvar. Placeringar ska undvikas i företag vars verksamhet till annat än en oväsentlig del 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.

4.2.3 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

4.2.4 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 lån och placeringar

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

4.3.1 Interna placeringar

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

REMISSVERSION

4.3.2 Interna lån

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

Nämnder och bolag ansvarar för sitt finansnetto och ska därför balansera ränteomsättningsrisken på sin interna skuldportfölj. I samråd med Internfinans 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.

4.4.1 Förskottsbetalning

Förskottsbetalning innebär att betalning av en vara sker innan 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 vid förskott

Om nämnder och bolag ändå avtalar om förskottsbetalningar ska de ha erhållit bankgaranti eller motsvarande säkerhet från leverantören innan

REMISSVERSION

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.

Undantag
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 Internfinans. 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 Internfinans 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.

4.4.2 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 Internfinans när totalen per valuta (omräknat till svenska kronor) överstiger de koncernväsentliga finansiella riskerna. Beslut om valutasäkringsåtgärder tas efter konsultation med Internfinans.

4.4.3 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

REMISSVERSION

hyresalternativet operationell leasing med alternativet att investera. Region Stockholms upplåningsränta ska användas för att beräkna lånekostnaden av investeringsalternativet.

4.4.4 Rapporteringsskyldighet

Internfinans samlar kontinuerligt in likviditetsprognoser såväl som information gällande finansiella risker. Det är respektive nämnds och bolags skyldighet att i tid rapportera efterfrågad information till Internfinans samt att konsultera Internfinans 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.

4.5.1 Externa betalningar

Bolag och nämnder 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.

4.5.2 Lönebetalningar

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

REMISSVERSION

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. Internfinans har det operativa ansvaret för placeringar och

förvaltningen av stiftelsemedlen. Anvisningar för placering av stiftelsemedel regleras genom Riktlinjer avseende finansiella risker.

REMISSVERSION

5. Riktlinjer investeringar

5.1 Region Stockholms investeringar

Regionfullmäktige har det övergripande ansvaret för Region Stockholms investeringar och beslutar om investeringsutrymme, investeringsplan och om investeringsärenden av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt för Region Stockholm. Samtliga investeringar över 100 miljoner kronor anses vara sådana investeringar. Även investeringar under 100 miljoner kronor kan undantagsvis anses vara av principiell beskaffenhet eller större vikt för Region Stockholm.

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 ska vid beredning inför investeringsbeslut betraktas i sin helhet. Nämnder med beställaransvar ska ta hänsyn till konsekvenser för berörda verksamheter inom sitt ansvarsområde. Om investeringen 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 finnas med och vara beskrivna i beslutsunderlaget. Den nämnd eller det bolag som inom sitt ansvarsområde har det slutliga driftkostnadsansvaret för en initierad investering har det yttersta ansvaret, utöver regionfullmäktige, att säkerställa finansiering alternativt inhämta en avsiktsförklaring från beställande nämnd eller bolag, innan investeringsbeslut och acceptans för ansvaret för investeringens effekter på verksamhetens kostnader och intäkter.

REMISSVERSION

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 upp till Region Stockholms totala investeringsutrymme, vilket kan underskridas men inte överskridas.

Regionstyrelsen följer löpande 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 överstigande 100 miljoner kronor för regionfullmäktige.

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.

Uppföljningen till regionstyrelsen ska göras med statusrapportering på tid, kostnad, omfattning och effektmål för enskilda investeringar och för investeringsplanen som helhet. Uppföljningen 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 och i de fall omprioriteringar görs av investeringsplanens omfattning ska åtgärder och dess konsekvenser rapporteras i Region Stockholms planerings- och uppföljningsprocess för godkännande av regionstyrelsen.

I principiellt viktiga fall ska regionstyrelsen föra ärende om en prognostiserad avvikelse för innevarande år vidare för godkännande i regionfullmäktige. Regionstyrelsen eller regionfullmäktige kan besluta att inte godkänna den prognostiserade avvikelsen. Godkännande av bedömda totalprognoser fattas inom ramen för regionfullmäktiges beslut om budget.

Planeringen av Region Stockholms investeringsplan bereds som en del av Region Stockholms integrerade planerings- och uppföljningsprocess. I enlighet med regionfullmäktiges beslutade investeringsutrymme och bedömda totalprognoser som tas fram i den löpande uppföljningen ska respektive nämnd och bolag ta fram förslag till investeringsplaner. Investeringsplanerna ska omfatta prioritering av såväl pågående investeringar för vilka beslut om genomförande har fattats samt planerade prioriterade investeringar där beslut om genomförande ännu inte har fattats. Konsekvenser av vidtagna åtgärder, gjorda prioriteringar och eventuellt behov utöver regionfullmäktige beslutat investeringsutrymme ska beskrivas. Investeringsplanerna ska beredas enligt regionstyrelsens anvisningar för budgetunderlag.

5.2.1 Region Stockholms investeringsplan

Investeringar som finansieras av andra parter i överenskommelse med Region Stockholm ska alltid vara en del av investeringsplanen hos ansvarig nämnd eller bolag, när Region Stockholm äger och har driftskostnadsansvar för dessa tillgångar.

REMISSVERSION

Region Stockholms investeringar ska i investeringsplanen indelas i två huvudtyper,
nyinvesteringar och ersättningsinvesteringar.

- 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 eller uppdatera tekniska lösningar, eller för att uppfylla myndighetskrav.

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

Därutöver ska investeringarna delas in i kategorier utifrån huvudsaklig drivare, myndighetskrav, verksamhetskritiskt, kapacitetsökning, forskning och innovation:

- Myndighetskrav ska vara investeringar som krävs utifrån arbetsmiljö, miljö, juridiska krav, tillstånd etc.

- Verksamhetskritiskt ska vara investeringar som är kritiska för drift, leverans och säkerhet alternativt för att klara nuvarande kapacitet och uppdrag.

- Kapacitetsökning ska vara investeringar med anledning av nya uppdrag, ökad service, volymtillväxt, utökade kapaciteter alternativt förbättrad kvalitet.

- Forskning och innovation ska vara investeringar med anledning av ny teknologi för att testa fram nya lösningar alternativt för att stödja forskning och utveckling.

Investeringar som ökar robusthet i Region Stockholms anläggningar eller fastigheter, och därmed förmågan att kunna motstå störningar och avbrott, ska i investeringsplanen märkas med program robusthet.

REMISSVERSION

5.3 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, som ett resultat av exempelvis förhandlingar som resulterat i avtal med externa parter eller beslut i regionfullmäktige. I dessa fall ska undantag och orsak alltid beskrivas och vara spårbara i beslut och beslutsunderlag.

5.4 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.

5.4.1 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 ifrån systemanalys, planering (till exempel 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 fullmäktiges mål och strategier
- en beskrivning av önskade effekter
- en beskrivning av möjliga intressenter

REMISSVERSION

- 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 att starta behovsanalys fattas av respektive förvaltning eller bolag.

5.4.2 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.

5.4.3 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. Principmodell för val av åtgärder, se vidare avsnitt 5.7.

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.

REMISSVERSION

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 3.3.
- 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. För investeringsobjekt över 100 miljoner kronor fattas beslut om att starta fasen Inriktning av arbetsutskottet, AU. För investeringsobjekt under 100 miljoner kronor fattas beslut av nämnd eller bolagsstyrelse eller enligt delegationsordning, inom det av regionfullmäktige tilldelade investeringsutrymme för respektive nämnd eller bolag.

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

5.5 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.

5.5.1 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.

REMISSVERSION

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

- en beskrivning av investeringens koncept, omfattning och avgränsning
- beräknade tidplaner
- ett tydliggörande av systemkrav
- en hållbarhetsanalys
- en roll- och ansvarsmatris
- en riskanalys och riskbedömning
- ett ekonomiskt beslutsunderlag inklusive en analys av förväntad effektivisering om investeringen genomförs, se avsnitt 3.3.

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 fasen Planering av regionstyrelsen. För investeringsobjekt under 100 miljoner kronor fattas beslut av nämnd eller bolagsstyrelse eller enligt delegationsordning. Är investeringen av principiell beskaffenhet föreläggs beslut om att inleda planeringsfasen till regionfullmäktige.

5.5.2 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 upphandlingsstrategi
- en verifieringsplan
- en hållbarhetsinriktning
- en överlämningsstrategi
- en riskanalys och riskbedömning
- ett ekonomiskt beslutsunderlag, se avsnitt 3.3.

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

REMISSVERSION

5.5.3 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 vidare 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.

5.5.4 Överlämnande

I överlämnandefasen ska utförande förvaltning respektive bolag verkställa överlämningsplanen, i samförstånd med mottagarorganisationen, och överlämna anläggningstillgången 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 medföra att överlämning sker 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. Eventuella restarbeten och garantiåtgärder ska uppskattas och hanteras i separat underprojekt.

REMISSVERSION

5.6 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 beställande nämnd respektive bolag. 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.

5.7 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.

5.7.1 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-

REMISSVERSION

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 investering undviks.

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 i 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.

5.8 Prioriteringsmodell

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

För att uppnå enhetlighet kring hur investeringar prioriteras inom investeringsutrymmet ska regionens prioriteringsmodell för jämförelse och rangordning av investeringar användas. Respektive nämnd och bolag ska prioritera utifrån nedan uppsatta kriterier och frågeställningar och 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.

REMISSVERSION

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?

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.

REMISSVERSION

5.9 Avvikelsehantering

Avvikelser från gällande investeringsbeslut, inklusive åtgärder för att uppnå fattade beslut, ska lyftas i enlighet med respektive nämnds och bolags beslutsordning samt i Region Stockholms planerings- och uppföljningsprocess.

Följande avvikelser ska lyftas i Region Stockholms planerings- och uppföljningsprocess och godkännas innan de verkställs:

Tid. Periodiseringseffekter med anledning av tidigareläggningar alternativt senareläggningar av investeringar.

Kostnad. Totalkostnadsförändringar med anledning av förändrade slutkostnadsprognoser alternativt omfattningsförändringar men som inte förändrar avsedd funktion i investeringen.

Omfattning. Omfattningsförändringar som medför att avsedd funktion i investeringen förändras.

Effektmål. Förändringar som medför att beslutade effektmål i investeringen förändras.

Ett förnyat inriktnings- alternativt planeringsbeslut ska fattas när inriktningen på investeringens avsedda funktion och eller effektmål förändras.

Ett förnyat genomförandebeslut ska fattas när investeringens beslutade omfattning förändras så att avsedd funktion förändras, beslutade effektmål förändras, periodiseringseffekter som påverkar kollektivtrafik- alternativt hälso- och sjukvårdssystemet mot fattat genomförandebeslut eller avviker från senast total beslutad kostnad med 15 procent, dock som högst med 100 miljoner kronor.

Ett förnyat investeringsbeslut till följd av en avvikelse ska rapporteras i enlighet med nämnd och bolags beslutsordningar. Nämnd eller bolagsstyrelse kan välja att antingen avslå eller godkänna förslag till beslut. Vid ett avslag och i första hand ska nämnden eller bolaget vidta åtgärder så att avvikelsen kan inrymmas inom det av regionfullmäktige beslutade investeringsutrymmet. Vid ett godkännande ska nämnden eller bolagsstyrelsen rapportera avvikelsen och behov av förnyat investeringsbeslut till regionstyrelsen för godkännande. Beslut på förnyade investeringsbeslut för investeringar över 100 miljoner kronor fattas av regionstyrelsen och regionfullmäktige. Regionstyrelsen eller regionfullmäktige kan besluta att inte godkänna avvikelsen och förslaget till

REMISSVERSION

beslut. Godkännande av förnyade investeringsbeslut som medför ändrade totalprognoser fattas inom ramen för regionfullmäktiges beslut om budget.

5.10 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.

REMISSVERSION

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.

Emittent
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.

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.

(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.

REMISSVERSION

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.

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

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.

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.

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.

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.

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

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.

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