Diarienummer
RS 2024-0808

Region Stockholm

MediCarrier AB

Verksamhetsplan 2025

ÅR 2025

Innehållsförteckning

1 Förvaltningschefens/VD:s kommentar 4

2 Övergripande om nämnden/bolaget 6
2.1 Ansvar och organisation 6
2.1.1 Grunduppdrag och ansvar 6
2.1.2 Organisation 7
2.2 Väsentliga förutsättningar 9
2.3 Ledningsprocess och intern kontroll 10
2.3.1 Ledningsprocess 10
2.3.2 Intern kontroll 14

3 Mål och uppdrag 16
3.1 Hälso- och sjukvården är behovsstyrd, jämlik och förebygger ohälsa 16
3.1.1 Vården är säker, effektiv och har god kvalitet 16
3.2 Verksamheten är långsiktigt hållbar och kostnadseffektiv 18
3.2.1 Region Stockholm har en långsiktig ekonomisk uthållighet 18
3.2.2 Region Stockholm är ekologiskt hållbar och klimatneutral till år 2035 18
3.3 Kompetensförsörjningen är långsiktig 20
3.3.1 Region Stockholm är en attraktiv och inlyssnande arbetsgivare 20
3.3.2 Region Stockholm är en hållbar arbetsgivare 21

4 Verksamhet 24
4.1 Verksamhetstal 24
4.1.1 Verksamhet/Produktion 24

5 Ekonomi 25
5.1 Resultatbudget 25
5.1.1 Intäkter 25
5.1.2 Kostnader 26
5.1.3 Åtgärder för att nå resultatkravet 29
5.1.4 Verksamhetsindelad resultatbudget 31
5.1.5 Budget per verksamhetsområde 31
5.2 Balansräkning 31
5.3 Investeringar 32
5.4 Åtgärder för ett resultat i balans 33

Bilagor

Bilaga 1: MediCarrier bilaga-riktade-insatser-for-en-hallbar-arbetsmiljo-vp-2025

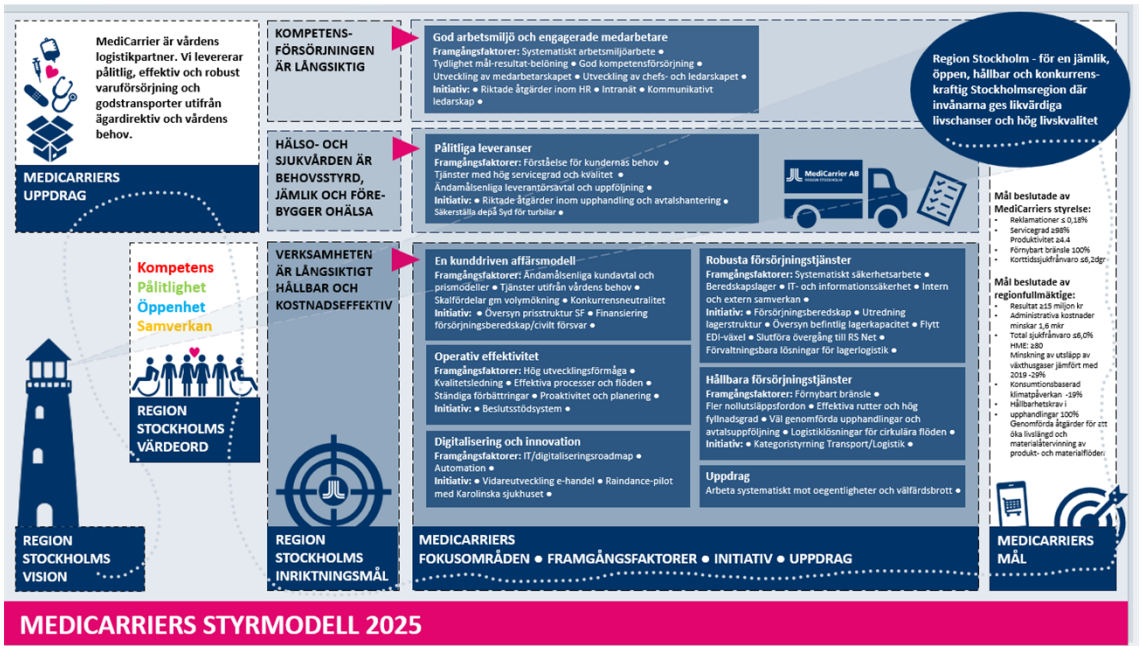
Bilaga 2: MediCarrier bilaga-fordelning-kompetensforsorjning-info-2025

1 Förvaltningschefens/VD:s kommentar

MediCarrier är vårdens logistikpartner och levererar en pålitlig, effektiv och robust varuförsörjning och godstransporter utifrån ägardirektiv och vårdens behov. Verksamheten styrs mot regionens inriktningsmål:

- Verksamheten är långsiktigt hållbar och kostnadseffektiv
- Kompetensförsörjningen är långsiktig
- Hälso- och sjukvården är behovsstyrd, jämlik och förebygger ohälsa.

I bolagets styrmodell har sju fokusområden identifierats och som kopplar till regionens inriktningsmål. För varje fokusområde har ett antal framgångsfaktorer identifierats till vilka initiativ kopplas. Vissa av initiativen med fokus på försörjningsberedskap bygger på att bolaget får de statliga bidrag som äskats för. I sammanfattningen av styrmodellen nedan ingår indikatorer och mål för år 2025 som är beslutade av såväl regionfullmäktige som bolagets styrelse. Indikatorerna beskrivs närmare i kapitel 3 Mål och uppdrag.



Prioriterade områden

Försörjningsberedskap. Försörjningsberedskap och att bolaget fortsatt är robust är högt prioriterade områden. MediCarrier har ett flertal pågående och planerade utvecklingsinitiativ, till exempel aktiviteter för ökad lagerkapacitet, samt robusthetshöjande åtgärder inom it, it-säkerhet och systematiskt säkerhetsarbete.

Bolaget, drivet av vd, är och planerar att fortsätta att vara aktiv i regiongemensamt arbete kring försörjningsberedskapsfrågor. Bolaget fortsätter att följa och delta i nationellt arbete som pågår inom försörjningsberedskap och bolaget har haft, och fortsätter att ha, flera aktiviteter kopplat till beredskapslager. På regionnivå har ett

programkontor etablerats för försörjningsberedskap med fokus på 2v vårdnära lager och med MediCarriers vd som programledare.

För aktiviteter kopplade till försörjningsberedskap har bolaget äskat civilförsvarsmedel. Beslut om tilldelade medel är inte ännu taget vars potentiella resultateffekt beskrivs närmare i kapitel 5.1.3 Åtgärder för att nå resultatkravet.

Kategoristyrning. Bolaget har kategoriansvar för kategori Logistik och Transport och arbetet fortlöper under 2025 med fokus på de prioriterade aktiviteter som ingår i den fastställda kategoristrategin.

Prisstruktur. Ett annat prioriterat område i budgeten är översyn av bolagets prisstruktur där arbetet påbörjats under 2024. En fastställd förstudierapport är underlaget för det fortsatta arbetet under 2025. Arbetet behöver genomföras i samverkan med ägaren och i nära dialog med regionkunder.

Finansiella läget. Efter några år av högre volymer och högre snittpriser som direkta effekter av den då pågående corona-pandemin tillika höga vitesintäkter för leverantörers leveransavvikelser är bolaget i ett nytt normalläge där den prognostiserade volymtillväxten antas bli blygsam och där inga större förändringar av snittpriser för inköp och försäljning av produkter antas inträffa. Bolagets kundbas är densamma. Avkastningskravet har återigen höjts för planåren 2025-2027. Bolaget fortsätter vidta åtgärder för ökad robusthet och försörjningsberedskap. Sammanvägt innebär detta att priser för logistiktjänsten inom affärsområde sjukvårds- och förbrukningsvaror höjs i budget 2025. För affärsområdet transporttjänster görs justeringar löpande utifrån drivmedelspriser och nya transportavtal.

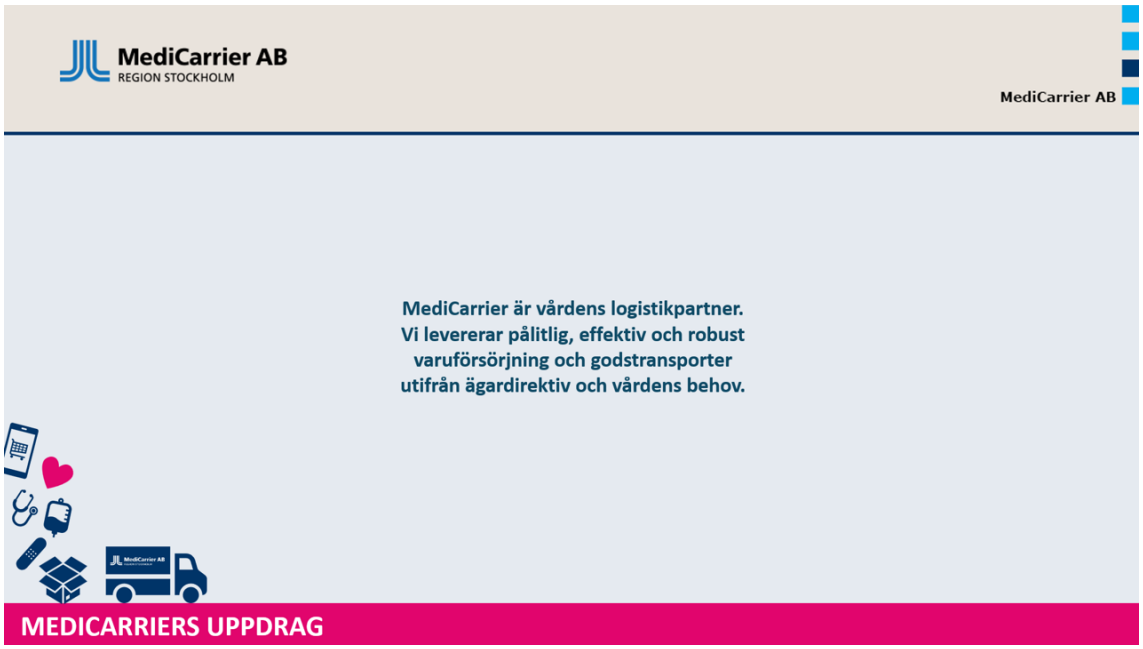
Bolaget ser löpande över sina möjligheter att effektivisera och kapa kostnader. Samtidigt fortsätter bolaget med pågående och planerad utveckling för att säkerställa fortsatt pålitliga och robusta leveranser till vården. MediCarrier är en sårbar punkt i vårdsystemet och bolagets högsta prioritet är därför att vidta nödvändiga åtgärder för att säkerställa tillräcklig robusthet, givet det försämrade omvärldsläget och krav på försörjningsberedskap. De senaste åren har en stor och viktig förflyttning kring IT-system, IT-säkerhet, fysiskt skalskydd, kritiskt sortiment och uppbyggnad av beredskapslager, bristhantering, e-handel och produktkatalog, transporttjänster, etc genomförts.

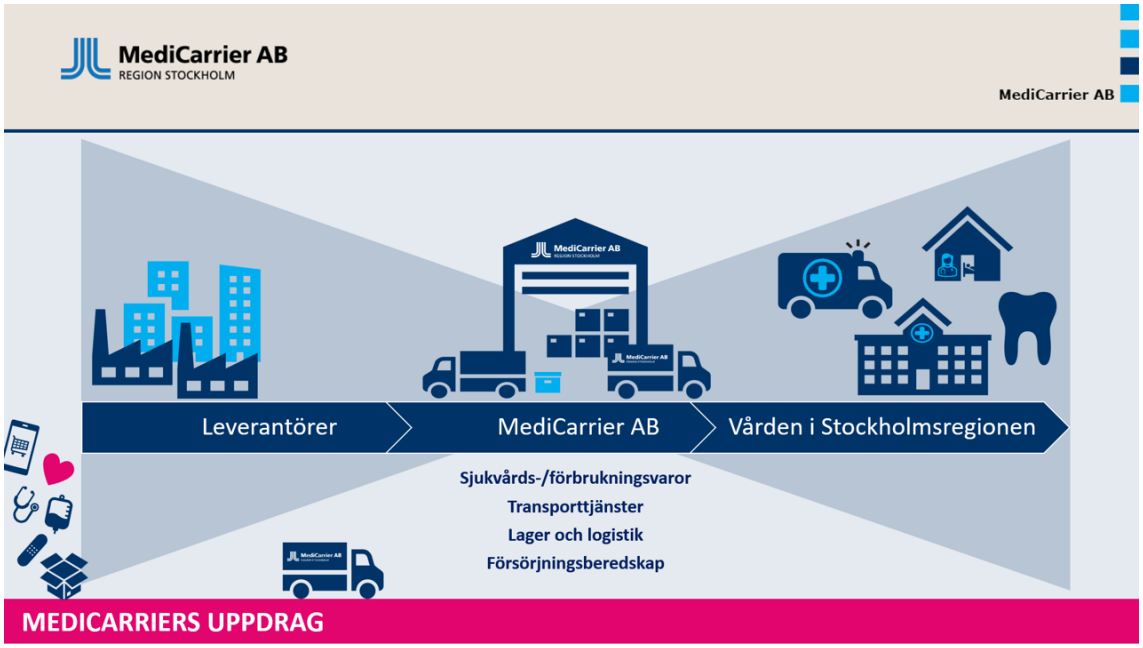
2 Övergripande om nämnden/bolaget

2.1 Ansvar och organisation

2.1.1 Grunduppdrag och ansvar

Sammanfattning av bolagets uppdrag





Bolagets syfte

MediCarrier AB är Region Stockholms logistik- och transportbolag. Bolaget distribuerar sjukvårds- och förbrukningsartiklar samt utför transporttjänster åt verksamheter inom Region Stockholm. Bolaget ansvarar även för Region Stockholms beredskapslager avseende kritisk skyddsutrustning och kritiska förbrukningsartiklar till hälso- och sjukvården.

Ägardirektiv

Bolaget ska på affärsmässiga grunder avropa, lagerhålla, förpacka samt distribuera sjukvårds- och förbrukningsartiklar till verksamheter inom Region Stockholm. Fastighets- och servicenämnden står för upphandling och bolagets avrop görs inom ramen för de upphandlade avtalen.

Bolaget ska ansvara för Region Stockholms nämnders och bolags beredskapslager avseende kritisk skyddsutrustning och kritiska förbrukningsartiklar för hälso- och sjukvården. Lagerhållningen ska omfatta minst tre månaders förbrukning och utgå från kundernas behov. Lagerhållningen ska ske så att risken för att behöva kassera materiel minimeras.

Bolaget ska tillhandahålla och utveckla transporttjänster för gods, primärt för hälso- och sjukvården. Det inkluderar transporttjänster med särskilda krav såsom akuttransporter, farligt och känsligt gods. Bolaget bör upphandla transporttjänsterna, nya fordon som upphandlas ska som standard vara 0-utsläppsfordon.

Bolaget ska skapa mervärde för kunderna genom effektivt och kundanpassade logistik- och distributionstjänster samt genom kundanpassade leveranser.

Bolaget ska aktivt följa utvecklingen inom logistik, varuhantering och distribution i syfte att förbättra och effektivisera varuförsörjningen i Region Stockholm, både inom den egna verksamheten och i samverkan med berörda aktörer.

Bolaget ska samverka med regionstyrelsen i strategiska inköpsfrågor och med fastighets- och servicenämnden i upphandlingsfrågor och med hälso- och sjukvården för en robust, effektiv och hållbar varu- och tjänsteförsörjning samt ökad cirkularitet och resurseffektivitet.

Bolaget ska utifrån sitt uppdrag ansvara för bolagets egen säkerhet och krisberedskap samt medverka i Region Stockholms arbete kring säkerhet och krisberedskap i syfte att säkerställa en robust och resilient varu- och tjänsteförsörjning såväl då verksamheten är i normalläge som vid samhällsstörningar och extraordinära händelser.

2.1.2 Organisation

MediCarrier är organiserad i två affärsområden, sjukvårds- och förbrukningsvaror och transporttjänster. Därutöver finns avdelningar/stödfunktioner, såsom ekonomi och administration, HR, IT, logistikutveckling, kommunikation och säkerhet. I ekonomi och administration ingår fastighet, hållbarhet, juridik och inköp samt

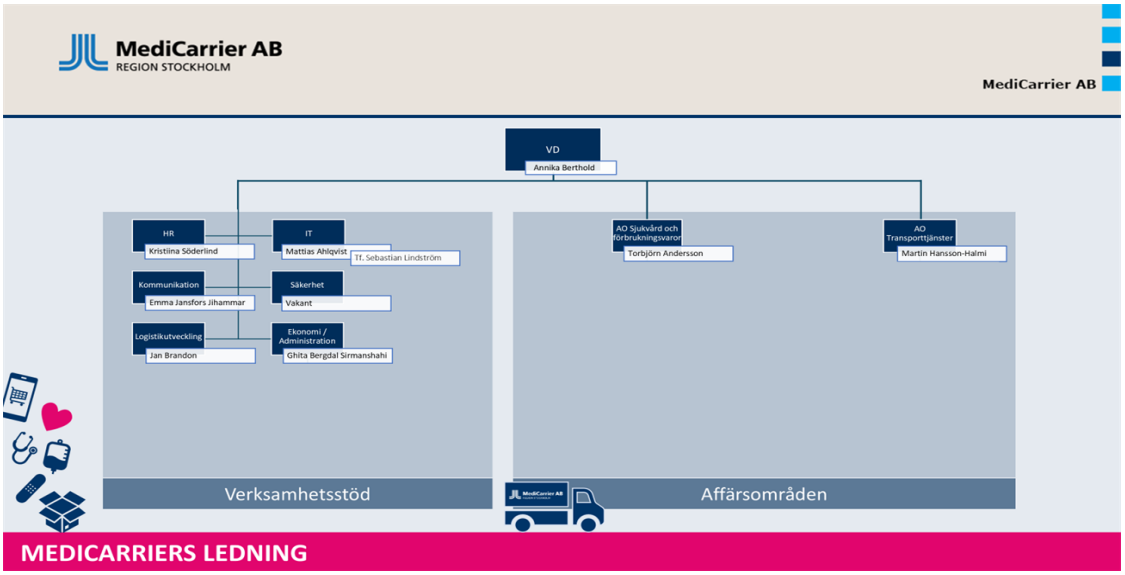
informationshantering.

Affärsområde sjukvårds- och förbrukningsvarors lagerverksamhet bedrivs till största del med anställd personal, men också inhyrd bemanning för att hantera perioder med hög belastning och semesterperioder. Affärsområdet transporttjänster består av tre verksamhetsområden, turbilar, budbilar och tunga transporter (lastbilar). Verksamhetsområde turbilar har från 1 november 2024 övergått i egen regi, övriga verksamhetsområden drivs med upphandlade leverantörer.

Se övergripande processkarta, bild nedan.



Bolagets övergripande struktur inklusive ledning framgår av bild nedan. Ny säkerhetschef börjar i december 2024.



2.2 Väsentliga förutsättningar

Inledning

Eftersom hela den regionägda vården och en del av den vårdproduktion som utförs av privata vårdgivare på uppdrag av HSF är beroende av täta leveranser från MediCarrier, av såväl sjukvårds- och förbrukningsvaror som annat gods (prover, akuttransporter), är pålitliga leveranser och robusthetshöjande åtgärder högsta prioritet för bolaget.

Det är troligt att globala omvärldsfaktorer kan komma att orsaka störningar i leveranskedjor vilket innebär fortsatt behov av bristhantering, utökat beredskapslager, ytterligare beredskapshöjande åtgärder och förmåga till krishantering. En fungerande försörjningsberedskap innebär inte bara ökad lagerhållning, utan även fungerande IT-system, distributionskanaler, transporter, bristhantering, etc.

Försörjningsberedskap

Bolaget är aktivt i regiongemensamt arbete kring civilt försvar och försörjningsberedskap. Bolaget följer och deltar i nationellt arbete som pågår inom försörjningsberedskap och bolaget har haft, och fortsätter att ha, flera aktiviteter kopplat till beredskapslager. På regionnivå har ett programkontor etablerats för försörjningsberedskap med fokus på 2v vårdnära lager och med MediCarriers vd som programledare. Arbetet fortsätter under 2025.

Beredskapslager

I MediCarriers ägardirektiv ingår sedan 1 januari 2021 ansvar för Region Stockholms nämnders och bolags beredskapslager avseende kritisk skyddsutrustning och kritiska förbrukningsartiklar för hälso- och sjukvården. I ägardirektivet står att lagerhållningen ska omfatta minst tre månaders förbrukning och utgå från kundernas behov samt att lagerhållningen ska ske så att risken för att behöva kassera materiel minimeras. Den praktiska hanteringen av beredskapslagret bygger på en överenskommelse i direktörsgruppen den 23 april 2021 där beslut togs om att, i samråd, etablera en kritisk lista som innehåller artiklar kritiska för vården samt vilka målvolymer som ska gälla. Det kritiska sortimentet är avgränsat till ett urval av det sortiment som distribueras via MediCarrier och som är lagerlagt. Vidareutveckling sker i samverkan med beslutsfattare från sjukvårdsledningsgruppen.

Kategoriansvar

Bolaget har kategoriansvar för kategori Logistik och Transport. Kategoristrategin föredrogs för regiondirektören juni 2024 och fastställdes därefter. Arbetet fortsätter med fokus på de prioriterade aktiviteter som ingår i kategoristrategin.

Uppdrag

Uppdrag att arbeta systematiskt mot oegentligheter och välfärdsbrottenligt i enlighet med beslutad budget har inkorporerats i bolagets internkontrollplan för år 2025.

Medel för civilt försvar

Bolaget har i budget gjort antagande om att visst bidrag kommer att erhållas för fortsatt arbete med åtgärder inom civilt försvar. Utifrån Socialstyrelsens anvisningar har två områden identifierats som lämpliga, beredskapsplanering och övriga områden.

Initiativ som planeras omfattar bla arbete med programkontoret, utveckling av lagerkapacitet, utveckling av robusthet och resiliens befintligt lager, it-säkerhet, turbilar i egen regi och beredskapslagerhantering.

2.3 Ledningsprocess och intern kontroll

2.3.1 Ledningsprocess

Bolaget följer riktlinjerna kring mål, planering, uppföljning, analys och åtgärder och intern kontroll som beskrivs i regionens integrerade lednings- och styrningssystem.

Mål och styrning:

Bolaget utgår från den vision, inriktningsmål, verksamhetsspecifika mål, samt bolagsspecifika mål och indikatorer som fastställs av regionfullmäktige och som beskrivs i det övergripande styrdokumentet budgeten. Till detta läggs de lokala mål som bolagets styrelse fastställer.

Målen följs upp med indikatorer. Bolaget har för år 2025 ett uppdrag kopplade till fastställda mål beslutade av regionfullmäktige. Lokalt framtagna utvecklingsinitiativ fastställs av bolagets styrelse i samband med att verksamhetsplan, internkontrollplan, lokala mål och budget fastställs.

Nedan visas en bild av bolagets målkarta som omfattar både mål, indikatorer och uppdrag fastställda av regionfullmäktige och lokala mål beslutade av bolagets styrelse.

Inriktningsmål	Mål	Indikator	Uppdrag	Mål 2025	Mål 2026	Mål 2027
Verksamheten är långsiktigt hållbar och kostnadseffektiv	Region Stockholm har en långsiktig ekonomisk uthållighet	Indikator		Mål 2025	Mål 2026	Mål 2027
		Resultatkrav		15 MSEK	15 MSEK	15 MSEK
		Administrativa kostnader ska minska		63 MSEK	-	-
			Arbeta systematiskt mot oegentligheter och välfärdsbrott	I KP		
Verksamheten är långsiktigt hållbar och kostnadseffektiv	Region Stockholm är ekologiskt hållbar och är klimatneutral till år 2035	Indikator		Mål 2025	Mål 2026	Mål 2027
		Minskning av utsläpp av växthusgaser jämfört med 2019		-29%	-37%	-45%
		Region Stockholms konsumtionsbaserade klimatpåverkan		-19%	-27%	-35%
		Andel genomförda upphandlingar med relevanta hållbarhetskrav		100%	100%	100%
		Bolaget har genomfört åtgärder för att öka livslängd och materialåtervinning av produkt- och materialflöden		Ja		
		Andel förnybart bränsle		100%		
Hälso- och sjukvården är behovsstyrd, jämlik och förebygger ohälsa	Vården är säker, effektiv och har god kvalitet	Indikator		Mål 2025	Mål 2026	Mål 2027
		Andel reklamationer		≤0,18		
		Servicegrad		≥98		
		Produktivitet		≥4,4		
Kompetensförsörjningen är långsiktig	Region Stockholm är en attraktiv och inlyssnande arbetsgivare	Indikator		Mål 2025	Mål 2026	Mål 2027
		Korttidsfrånvaro		≤6,2		
Kompetensförsörjningen är långsiktig	Region Stockholm är en hållbar arbetsgivare	Indikator		Mål 2025	Mål 2026	Mål 2027
		Totalindex hållbart medarbetarengagemang (HME)		80	80	80
		Andel sjukfrånvaro		< 6,0 %	< 6,0 %	< 6,0 %

Processer och uppföljning:

Den av bolaget framtagna verksamhetsplanen inkluderar mål, resultatkrav och investeringsplan och bygger på de av regionfullmäktige beslutade budgetförutsättningarna, inklusive bolagets ägardirektiv.

I verksamhetsplanen, som tar sin utgångspunkt i det styrande budgetdokumentet, beskriver bolaget hur verksamheten ska bedrivas för att säkerställa måluppfyllelse av fastställda mål och initiativ. Därefter tar bolagets ledning fram en mer detaljerad arbetsplan för den interna styrningen och uppföljningen.

Rapportering, uppföljning, analys och ständiga förbättringar

Ledningsprocessen utgår från att all verksamhet ska planeras, genomföras, följas upp och kontinuerligt förbättras. Intern styrning och kontroll är en viktig del i ledningens arbete, med fokus på utveckling av riskhantering. Det strategiska riskarbetet beskrivs närmare i bolagets internkontrollplan. Internkontrollplanen följs upp av styrelsen. Styrelsen tar del av en sammanställning per risk som beskriver risken, vilka åtgärder som är inplanerade, vilka kontrollmoment som finns, samt status på dessa. Genomförda aktiviteter beskrivs likaså, vilka pågående eller inplanerade aktiviteter som finns, samt slutligen en sammanfattning av risken och hur denna hanteras.

Det ekonomiska resultatet, både på övergripande nivå och nedbrutet per affärsområde följs upp varje månad likaså görs en ekonomisk sammanställning över bolagets projektportfölj. Stabsfunktioner följs upp varje tertial. Den övergripande ekonomiska rapporteringen följs upp på varje styrelsemöte. Eventuella avvikelser mot mål analyseras och behov av eventuella åtgärder identifieras.

Huvudprocesser: Kärnverksamheten består av bolagets två huvudprocesser, sjukvårds- och förbrukningsvaror och transporttjänster. Tydligt ansvar och mandat är en förutsättning för goda resultat och en fungerande målstyrning. Därför finns en affärsområdeschef för respektive huvudprocess, som har det övergripande ansvaret för att bolaget levererar till kunderna utifrån uppsatta mål. Bolaget arbetar med ständiga förbättringar. Affärsområdescheferna ansvarar även för prismodeller, kundnöjdhet, tjänsteutveckling, etcetera och kravställer på de olika delarna i respektive process.

Stödprocesser omfattar övriga funktioner i bolaget som på olika sätt bidrar till och stöttar den dagliga produktionen och bolagets utveckling. I stödprocesser ingår även styrande funktioner för att säkerställa efterlevnad av lagar, regler och andra styrande dokument.

Hållbarhet är integrerat i ledningen och styrningen genom ledningsprocessen (till exempel verksamhetsplan, arbetsplan, uppföljning), målformulering (till exempel miljömål, social hållbarhet, ekonomi i balans) och riktade utvecklingsinsatser både ur verksamhets- och arbetsgivarperspektiv (till exempel systematiskt arbetsmiljöarbete).

Ledarskapet

Ledarskapet är bolagets viktigaste styrmedel för att nå målen och bolaget har därför

stort fokus på att utveckla ledarskapet. Ledningen utgår från en modell med fem byggblock för att skapa värde för kunden genom ett effektivt ledarskap. Modellen används som en ledstång i det dagliga arbetet.

1. **Basen på plats – tid för kunden:** Ordning och reda i grunduppdraget.
    - Systematiskt arbetsmiljöarbete, ur ett fysiskt, socialt och organisatoriskt perspektiv.
    - Arbetsrättslig kontroll.
    - En kompetensförsörjningsstrategi som utgångspunkt för intern utveckling av medarbetare samt extern rekrytering
2. **Gemensam riktning:** Alla ledare förstår och kvitterar sitt uppdrag, och vi har en gemensam bild av vår strategiska inriktning, vår målbild och vilket ledarskap vi eftersträvar.
    - Tydlig strategisk inriktning och målbild
    - Tydliga uppdrag för ledningsgrupp, ledare, medarbetare.
    - Våra ledarkompetenser – vi är förebilder, visar vägen, engagerar och involverar, och levererar resultat. Ledarkompetenserna beskriver vad vi *gör*, och vilka agerande som visar att vi behöver träna mer.
    - Medarbetarskapet är grunden i alla medarbetares uppdrag och bygger på Region Stockholms värdeord kompetens, pålitlighet, öppenhet och samverkan.
3. **Prestation och motivation**
    - Uppföljning av mål, handlingsplaner och nyckeltal.
    - Dialog, återkoppling, reflektion är våra viktigaste verktyg.
4. **Vardagsförbättring och lärande**
    - Systematiskt avvikelsedrivet förbättringsarbete i leveransflöden och gemensamma funktioner.
    - Kundbehov och kundinsikter skapar riktning i förbättringsarbetet.
5. **Motor på plats:** Genom att etablera och skapa en uthållighet i de fyra första byggblocken, lägger vi grunden till en motor som upprätthåller vår förmåga att skapa värde för våra kunder, genom våra medarbetares prestationer.

Långsiktig planering

MediCarriers långsiktiga plan som formulerades 2018 av styrelsen och ledningen i samverkan, och visualiseras i från/till-bilden nedan syftar till att bolaget ska kunna agera proaktivt och genomföra åtgärder för att säkerställa långsiktig måluppfyllelse av regionfullmäktiges mål. En del av den långsiktiga planeringen beskrivs i bolagets IT-roadmap och i den senare framtagna utkast till digitaliseringsroadmap som beskriver framtida utvecklingsbehov och målarkitektur utifrån ett IT-perspektiv. Bolagets strategiska inriktning inklusive identifierade projekt beskrivs i bolagets styrmodell, för detaljer se kapitel 1. Bolagets övergripande risker beskrivs närmare i internkontrollplanen. De övergripande riskerna är tillsammans med övriga styrtal mycket viktiga att nogsamt följa upp, utvärdera status samt vidta eventuella åtgärder. Detta görs löpande med både styrelse, ledning och i rapporteringen till ägaren.



Nedan bild illustrerar hur bolaget arbetar med planering i tre delar. Absoluta merparten av resurser läggs på att säkerställa den dagliga produktionen, stabil drift av stödsystem och annat som krävs för en väl fungerande operativ verksamhet. Många utvecklingsinsatser har gjorts och görs fortsatt för att säkerställa fortsatt välfungerande produktion samt ökad robusthet. Dessa utvecklingsinsatser är dock verksamhetsnära. Den stora utmaningen över tid är att göra nödvändig strategisk förflyttning för en ändamålsenlig, sammanhållen och robust varuförsörjning till vårdsystemet i Region Stockholm. Största framgångsfaktorn för en sådan strategisk förflyttning är arbetet med en försörjningsstrategi för Region Stockholm och en tydlighet i försörjningsorganisationen. Det uppdraget har Erik Lagersten, särskild utredare civil beredskap.

Annat pågående arbete som bedöms tydliggöra krav och behov är det pågående arbetet i Programkontor Försörjningsberedskap, som i nuläget fokuserar på 2v vårdnära lager i samverkan med akutsjukhus och SLSO. MediCarrier är också involverat i Karolinskas arbete med att helt eller delvis byta beställningsportal. Omfattning och konsekvenser är ännu inte tydligt, men bolaget verkar för att säkerställa synergier med den ehandel som bolaget upphandlat och vidareutvecklar. Alla kunder i sjukvårdsflödet nyttjar ehandeln genom produktkatalogen.

Aktiviteter som MediCarrier driver är till exempel utredning om lagerstruktur och -kapacitet för regionen, försörjningsberedskap utifrån uppdrag om beredskapslager, samt införande av kvalitetsledningssystem. På några års sikt kommer en total översyn av it-system behöva göras. En del av det arbetet inkluderar förflyttning till gemensamma tjänster hos Serviceförvaltningen. En framtida lagerflytt och systembyte kommer kräva uppbyggnad av en flerårig projektorganisation som är utöver befintliga resurser, för att klara av att vidmakthålla produktionen samtidigt som en stor förflyttning görs.



2.3.2 Intern kontroll

MediCarrier följer Region Stockholms riktlinjer för intern kontroll (RS 2022-0326) samt COSO:s (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) ramverk för hanteringen av interna styr- och kontrollsystem.

1. Styr- och kontrollmiljö
2. Riskbedömning
3. Kontroller och åtgärder
4. Information och kommunikation
5. Övervakning och uppföljning

Styr- och kontrollmiljön i MediCarrier omfattar komponenter som externa ramverk och lagar, organisation, beslutsvägar, befogenheter och ansvar samt den kultur och de värderingar som styrelse och ledning förespråkar och verkar utifrån. Vägledning ges i form av policyer, handböcker, riktlinjer och rutiner med mera som finns publicerade digitalt på bolagets gemensamma server.

Riskbedömning. Rutiner för riskhantering syftar till att säkerställa att risker hanteras inom de ramar som fastställts. Den löpande redovisningen för bolaget styrs och hanteras av ekonomifunktionen. Poster i resultat- och balansräkningar riskbedöms av ekonomifunktionen i samband med månadsbokslut.

Kontrollaktiviteter sker som en del av den ordinarie verksamheten och syftar till att upptäcka, korrigera och förebygga fel i den operativa verksamheten och i den

finansiella rapporteringen. Vid behov vidtas åtgärder för att säkerställa att bolagets mål uppnås.

Information och kommunikation. Styrelse och ledning får löpande information avseende den finansiella rapporteringen och status för internkontrollplanen. De externa rapporterna granskas av externa revisorer vid utvalda rapporteringstillfällen. Vd och ledning vidareförmedlar finansiell information till medarbetare i bolaget.

Övervakning och uppföljning. Vid varje styrelsesammanträde behandlas bolagets finansiella ställning. Internkontrollplanen behandlas vid fastställande av tertial, delår och helårsbokslut. Företaget analyserar och kommenterar månatligen rapporteringen på resultatenhetsnivå. Uppföljningarna tillställs MediCarriers ledning och respektive ansvarig för resultatenheterna.

Bolagets lagervärde har väsentligt ökat till följd av bolagets utökade ägardirektiv att ansvara för regionens beredskapslager vilket föranlett införandet av nya riskbedömningar och kontrollaktiviteter.

MediCarriers arbete med internkontroll och risker skiljer mellan operativa risker, som hanteras i respektive affärsflöde och funktion, strategiska risker och finansiella risker som följs upp av ledning, styrelse och koncernen samt regelefterlevnadsrisker som hanteras inom den operativa verksamheten. Förmågan att kontinuerligt och systematiskt arbeta med att identifiera, värdera och åtgärda risker utvecklas ständigt.

Styrelsen utvärderar kontinuerligt den information som bolagsledningen lämnar och säkerställer att åtgärder vidtas rörande eventuella brister som framkommer vid den interna kontrollen.

3 Mål och uppdrag

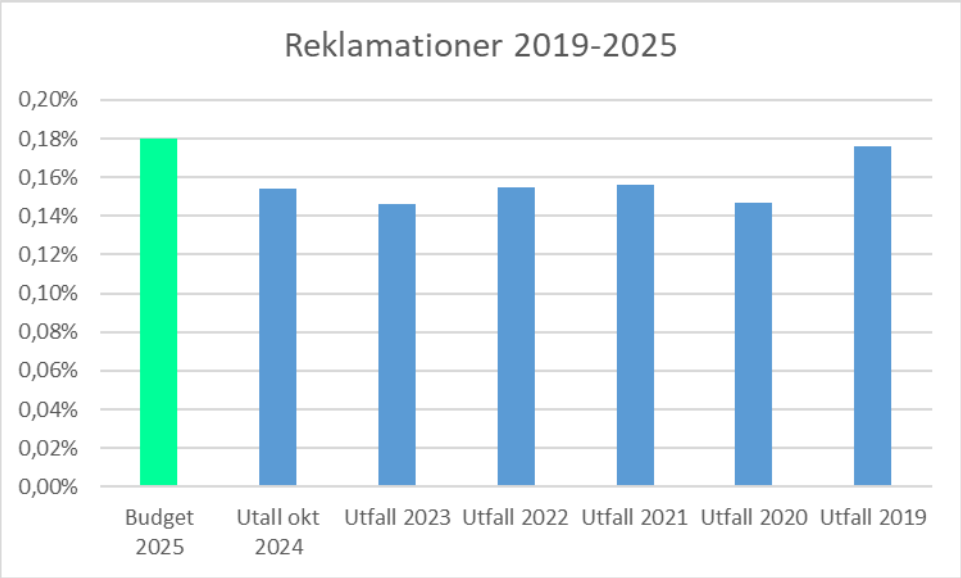
3.1 Hälso- och sjukvården är behovsstyrd, jämlik och förebygger ohälsa

3.1.1 Vården är säker, effektiv och har god kvalitet

Andel reklamationer (AO Sjukvårds- och förbrukningsvaror)

Kvalitet mäts som andel reklamationer på orderradsnivå i affärsområde Sjukvårds- och förbrukningsvaror och andelen kundklagomål i affärsområde Transporttjänster. Utfall inom affärsområde Sjukvårds- och förbrukningsvaror ligger stabilt kring maximalt 0,18% andel reklamationer likaså kundklagomål för Transporttjänster. Bolaget gör bedömningen att det är viktigare att utveckla/utvidga kvalitetsmåttet än att minska andelen reklamationer.

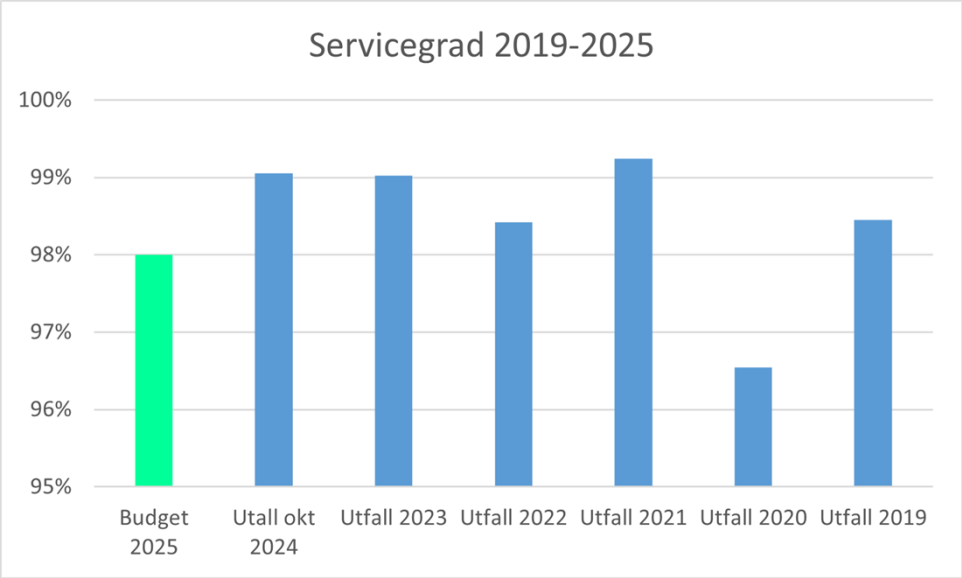
Målnivå för 2025 fastställs därmed till 0,18 procent.



Servicegrad/(Leveransprecision) (AO Sjukvårds- och förbrukningsvaror)

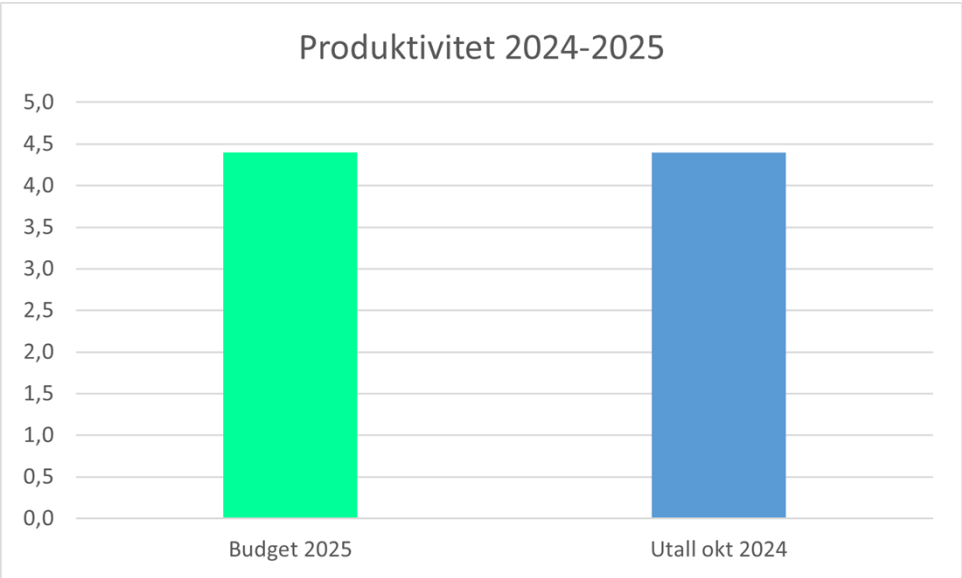
Tillgänglighet och leveransprecision mäts som servicegrad till kund i både affärsområde Sjukvårds- och förbrukningsvaror och affärsområde Transporttjänster. Trenden är långsiktigt positiv, frånsett något lägre värden under den första vågen av corona-pandemin och införandet av nya transportavtal så taktar bolaget på en servicegrad på minst 98% vilket därmed är det mål som fastställs för 2025.

Även här gör bolaget bedömningen att det är viktigare att utveckla metodiken kring servicegrad än att höja målnivån.



Produktivitet (AO Sjukvårds- och förbrukningsvaror)

Produktivitet mätt som antal plockade artiklar (styck) i förhållande till den tillgängliga produktionsarbetstiden infördes som ny övergripande indikator i budget 2024. Målnivå för 2025 fastställs till 4,4 med utfall under 2024 som referensvärde. Varje order består av ett antal orderrader som i sin tur består av volym per orderrad dvs ett antal styck av artikeln. Det som konstaterats är att antal artiklar per order har ökat, men antal styck artiklar per orderrad minskat vilket sammantaget ger fler orderrader totalt som i sin tur driver tidsåtgång per order. Ju fler orderrader desto mer tid behövs läggas på en enskild order. I tillägg har bolaget utökat lagerverksameten med 1000 m2 och betydligt högre lager i höjd som också påverkar produktiviteten negativt trots påfyllnad av beredskapssortimentet. Sammantaget sänks således produktivitetsmålet marginellt till 4,4 för år 2025.



Indikator	Beslutat av	Målvärde 2025	RF Målvärde 2025
Andel reklamationer	Bolagsstyrelse	<=0,18 %	
Servicegrad	Bolagsstyrelse	>=98 %	
Produktivitet	Bolagsstyrelse	4,4	

3.2 Verksamheten är långsiktigt hållbar och kostnadseffektiv

3.2.1 Region Stockholm har en långsiktig ekonomisk uthållighet

Administrativa kostnader

Bolagets administrativa kostnader har i budget 2025 definierats utifrån antagande om vilka staber som ger administrativt stöd till bolagets två huvudprocesser indelade i två affärsområden, sjukvårds- och förbrukningsvaror samt transport. I detta ingår kostnader för processer för ledning, ekonomi, hållbarhet, HR, juridik och inköp, fastighet, säkerhet, kommunikation och logistikutveckling. Kostnader som i allt väsentligt är drivna av affärsområdena ingår inte.

Oegentligheter och välfärdsbrott

Uppdraget om oegentligheter och välfärdsbrott ingår i bolagets internkontrollplan för år 2025.

Indikator	Beslutat av	Målvärde 2025	RF Målvärde 2025
Administrativa kostnader ska minska	Regionfullmäktige	63 mkr	Enligt budget 2 025

Uppdrag	Beslutat av	Uppdraget beräknas avslutas	Status
Arbeta systematiskt mot oegentligheter och välfärdsbrott	Regionfullmäktige		

3.2.2 Region Stockholm är ekologiskt hållbar och klimatneutral till år 2035

Minskning av utsläpp av växthusgaser jämfört med 2019

Indikatorn ”minskning av utsläpps av växthusgaser” speglas indirekt genom bolagets mer konkreta lokala indikator ”andel förnybart bränsle”, se kommentarer längre ner. Andel förnybart bränsle år 2019, som är basåret att jämföra mot, blev 92,7 procent vilket innebär att förbättringspotentialen är endast 8 procent givet målnivå 100 procent "andel förnybart bränsle". Den av regionfullmäktige fastställda generella målnivån om

minskning motsvarande 29 procent jämfört med år 2019 kommer således inte att nås till följd av att bolaget redan har haft en mycket positiv utveckling.

Region Stockholms konsumtionsbaserade klimatpåverkan

Flera möjliga åtgärder kommer att ses över för att nå indikatorn ”konsumtionsbaserad klimatpåverkan” under 2025. Bolaget kommer bla att se över om följesedlar kan tas bort och om det går att sluta köpa in engångsalternativ som pappersmuggar och träpinnar. Det pågår även ett samverkansinitiativ för att effektivisera sampackning vilket kan komma att minska antalet transporter.

Andel genomförda upphandlingar med relevanta hållbarhetskrav

Ett prioriterat område där översyn pågår är bolagets egna inköp och att relevanta krav inklusive hållbarhetskrav ställs. Arbete fortsätter under 2025 med att förbättra och strukturera analysen för att sätta relevanta hållbarhetskrav i upphandlingar.

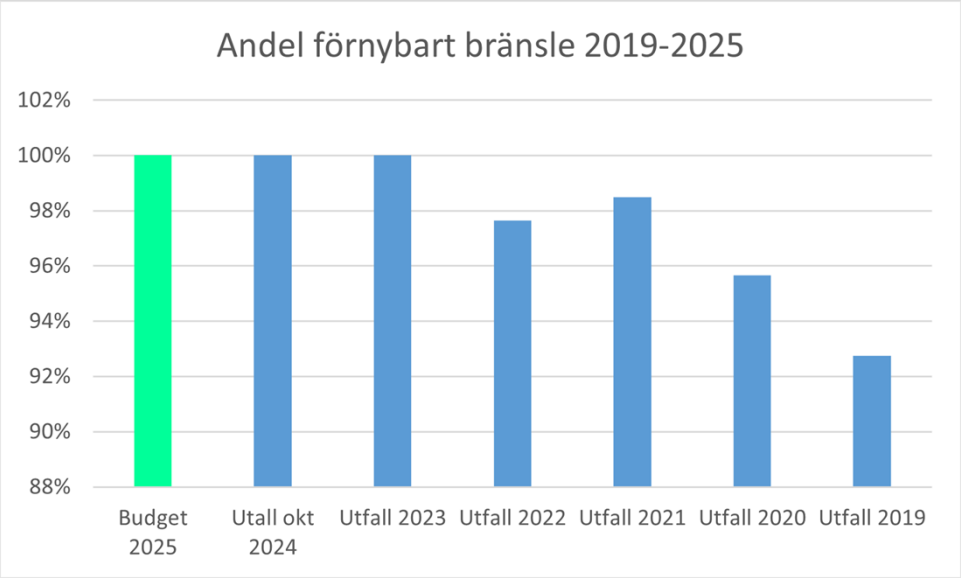
Bolaget har genomfört åtgärder för att öka livslängd och materialåtervinning av produkt- och materialflöden

Flera möjliga åtgärder kommer att ses över för att nå indikatorn ”öka livslängd och materialåtervinning av produkt- och materialflöden”. Bolaget kommer att se över om det finns möjlighet att ytterligare förlänga livslängd på datorer och telefoner samt om det går att förlänga livslängd för möbler.

Ökad materialåtervinning kommer att ske genom att bolaget kommer att påbörja sortering av textilavfall samt planeras för interna utbildningar kring avfallssortering.

Andel förnybart bränsle

Bolagets största påverkan på klimatet är de transporter som utförs för vården och mäts genom lokalt fastställd indikator "andel förnybart bränsle" för vilket trenden är mycket positiv med utfallsvärden på 100 procent per oktober 2024. Målnivå för 2025 fastställs till 100 procent. Se nedan diagram för historisk utveckling.

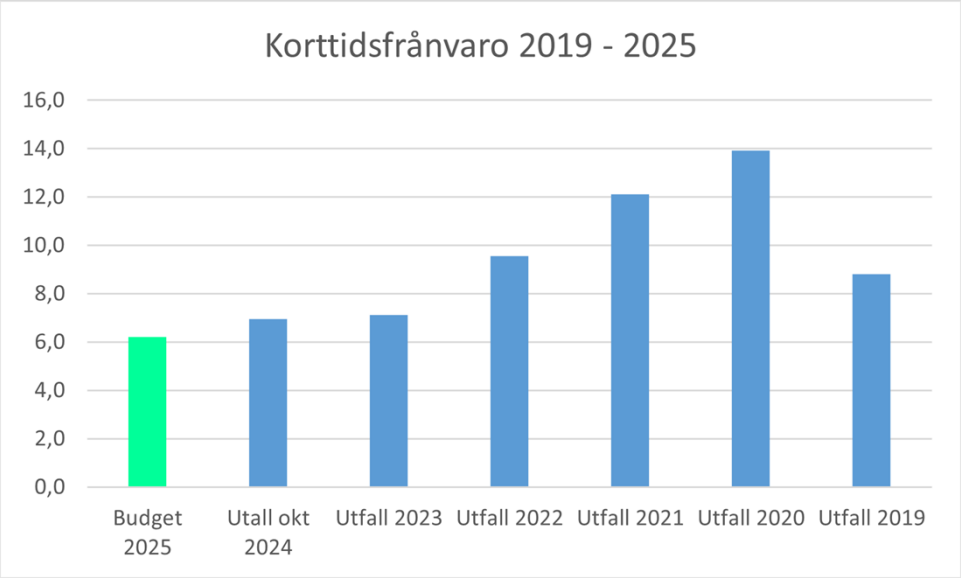


Indikator	Beslutat av	Målvärde 2025	RF Målvärde 2025
Minskning av utsläpp av växthusgaser jämfört med 2019	Regionfullmäktige	-29 %	-29 %
Region Stockholms konsumtionsbaserade klimatpåverkan	Regionfullmäktige	-19 %	-19 %
Andel genomförda upphandlingar med relevanta hållbarhetskrav	Regionfullmäktige	100	100 %
Nämnden/bolaget har genomfört åtgärder för att öka livslängd och materialåtervinning av produkt- och materialflöden	Regionfullmäktige	Ja	Ja
Andel förnybart bränsle	Bolagsstyrelse	100	

3.3 Kompetensförsörjningen är långsiktig

3.3.1 Region Stockholm är en attraktiv och inlyssnande arbetsgivare

Att bolaget är en attraktiv och inlyssnande arbetsgivare speglas genom indikatorn korttidsfrånvaro och är en lokal indikator som fastställd av bolagets styrelse. Indikatorn mäter antal sjukdagar dag 1-14 per person. Bolaget antar samma målnivå som för 2024 trots att målet inte kommer att nås under 2024 till följd av höga sjuktal framför allt under början av året. Dock har trenden sedan år 2019 varit positiv, vilket framgår av nedan diagram som visar utfall i jämförelse med budget och tidigare år. Därmed kvarstår ambitionsnivån att nå ett årsmål på max 6,2 dagar i snitt per person.



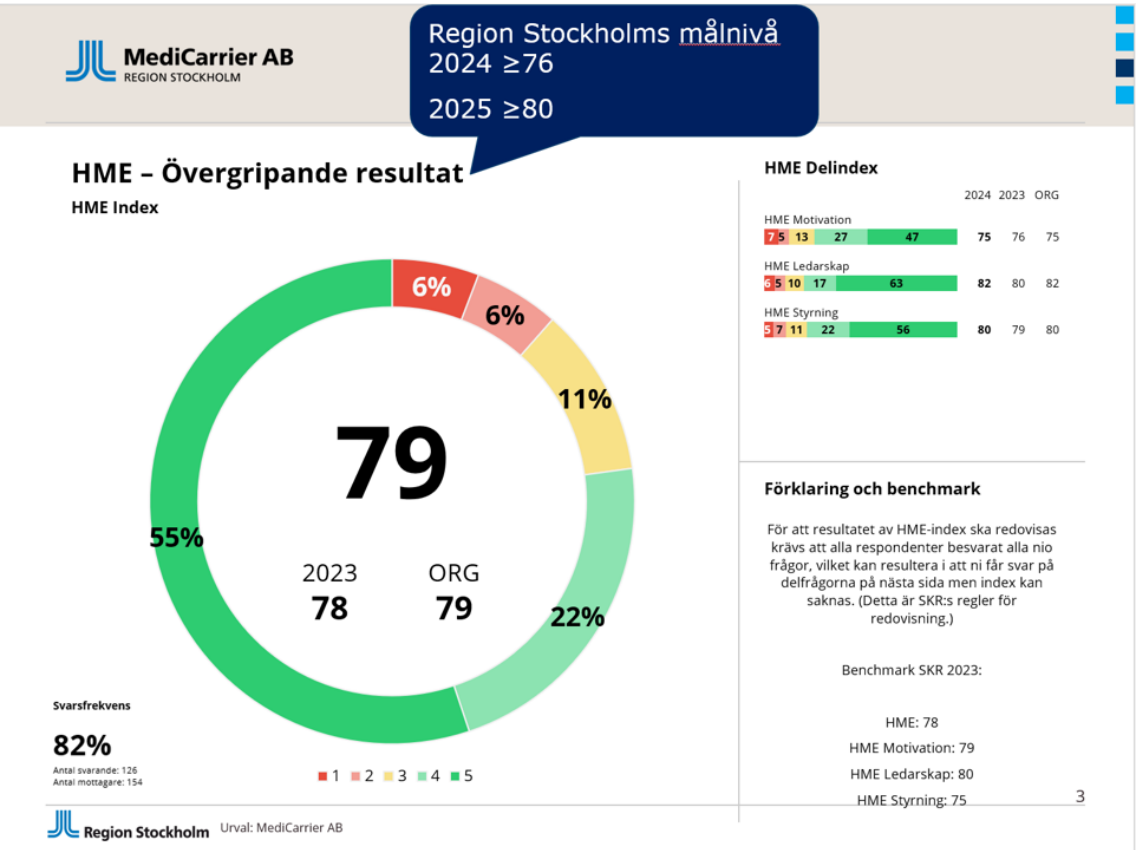
Indikator	Beslutat av	Målvärde 2025	RF Målvärde 2025
Korttidsfrånvaro (antal dagar/anställd)	Bolagsstyrelse	<=6,2	

3.3.2 Region Stockholm är en hållbar arbetsgivare

Att bolaget är en hållbar arbetsgivare speglas i de av regionfullmäktige beslutade indikatorerna HME och total sjukfrånvaro.

Totalindex HME

Utfall 2024 för HME totalt blev 79 vilket är en förbättring med 1 punkt jämfört med utfall 2023 som blev 78. Se nedan kortfattad beskrivning om respektive delområde.



Delområde Ledarskap uppgick till 82 vilket är en förbättring med avrundat 2 punkter jämfört med föregående år. Frågeställningar med förbättrat resultat är "min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser", " min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare" och "min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete".

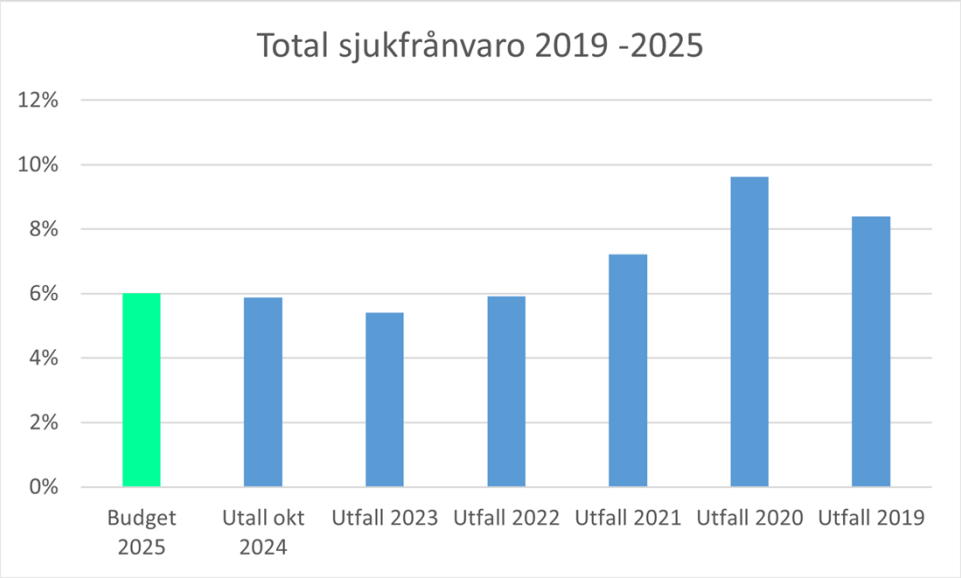
Delområde Motivation uppgick till 75 vilket är marginellt sämre än utfall 2023 som uppgick till 76. Frågeställningen "jag ser fram emot att gå till mitt arbete" minskade med 1 punkt, övriga delfrågor visar samma utfall som föregående år.

Delområde Styrning uppgick till 80 vilket är 1 punkt högre än föregående år och det är frågeställningen "jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete" som ökat jämfört med föregående år.

Mot bakgrund av utfall 2024 utgår bolaget för år 2025 ifrån den av regionfullmäktige fastställda målnivån på 80 för HME totalt.

Andel sjukfrånvaro

Den totala sjukfrånvaron visar en positiv trend och bolaget beräknar att målnivå för år 2025 kommer att uppnås. Utfall per oktober 2024 uppgick till 5,9%. Se diagram nedan som visar historiskt utfall i jämförelse med målnivå 2025.



Indikator	Beslutat av	Målvärde 2025	RF Målvärde 2025
Andel sjukfrånvaro	Regionfullmäktige	<6 %	<6 %
Totalindex HME	Regionfullmäktige	>=80	>=80

4 Verksamhet

4.1 Verksamhetstal

4.1.1 Verksamhet/Produktion

De nyckeltal bolaget styr och följer upp på bolagsnivå är redovisade i kapitel 3.

5 Ekonomi

5.1 Resultatbudget

Den ekonomiska planen för år 2025-2027 bygger på regionens budgetförutsättningar, gällande ägardirektiv och i övrigt nu kända förutsättningar. För långsiktig ekonomisk uthållighet finns stort fokus på att arbeta vidare med identifierade strategiska utvecklingsinsatser och identifierade riskområden. Resultatbudgeten speglar de av ägaren fastställda avkastningskraven för åren 2025-2027. Se dock detaljer i avsnitt 5.1.3 åtgärder för att nå resultatkravet.

Den antagna volymen på varor och tjänster som bolaget levererar är den enskilt största faktorn som påverkar budget både avseende intäkter och kostnader. Den antagna volymen i kombination med organisationsförändringar i produktionen i syfte att nå en förbättrad bemanningsplanering styr den operativa bemanningen.

OH-kostnader styrs, utöver löpande förvaltning, av externa lagar och förordningar, koncernövergripande krav, policyer och riktlinjer, riskminimerande åtgärder identifierade i bolagets internkontrollplan samt övergripande utvecklingsinsatser som speglas i styrmodellen som redovisas i kapitel 1 VDs kommentar.

Resultat*	**Utfall 2023**	**Budget 2024**	**Budget 2025**	**Plan 2026**	**Plan 2027**
Försäljning varor	1 192	1 245	1 320	1 347	1 374
Försäljning tjänster	104	100	90	92	93
Övriga intäkter	32	33	16	17	17
Verksamhetens intäkter	**1 328**	**1 378**	**1 426**	**1 455**	**1 484**
Personalkostnader inkl inhyrd personal	-140	-162	-185	-189	-193
Materialkostnader	-1 013	-1 007	-1 048	-1 069	-1 091
Lokal- och fastighetskostnader	-27	-30	-32	-33	-34
Övriga transporter och frakter	-99	-92	-62	-64	-65
Övriga kostnader	-7	-65	-66	-68	-69
Verksamhetens kostnader	**-1 286**	**-1 355**	**-1 394**	**-1 422**	**-1 451**
Avskrivningar	-7	-11	-15	-15	-16
Finansnetto	-9	-9	-3	-3	-3
Justering pension mm.	0	0	0	0	0
Resultat**	**25,1**	**3,4**	**15**	**15**	**15**

* mkr
** Avser resultat före bokslutsdispositioner.

5.1.1 Intäkter

Bolaget budgeterar intäkter för affärsområde sjukvårds- och förbrukningsvaror och affärsområde transporttjänster. Utöver intäkter i affärsområdena estimerar bolaget att

finansiering för förvaltning och utveckling av försörjningsberedskap erhålls via ägaren i form av bidrag med syfte att hålla nere prisökning till kunder och samtidigt kunna genomföra det som bolaget och bolagets styrelse anser nödvändigt för att fullfölja sitt uppdrag. Totala bidrag i budget uppgår till 34 MSEK varav 20 MSEK avser beredskapslager. Eftersom beslut om fördelning av statliga medel inte är fattat, kommer akutsjukhus och SLSO faktureras för kostnaden för beredskapslagret för 2025, såvida inte bolaget tilldelas statliga medel för beredskapslagret. Finansiering av aktiviteter motsvarande 14 MSEK är således inte ännu beslutade om.

Affärsområde sjukvårds- och förbrukningsvaror

- Volymerna antas öka endast marginellt jämfört med prognos för år 2024.
- En genomlysning av större avtal och deras volympåverkan har gjorts som underlag för intäktsberäkningen.
- Snittpriser och produktmix har beräknats utifrån effekten av nya ramavtal som är kända samt med hänsyn tagen till inflation.
- Abonnemangsavgiften för de regionägda akutsjukhusen och SLSO (”abonnemangskunder”) höjs, likaså höjs priset till övriga kunder, såväl regionägda som privata. För abonnemangskunderna innebär det en höjning från 18,7 procent till 19,7 procent motsvarande ca +8 MSEK. Övriga kunders priser höjs i snitt med 4,7 procent.
- Därutöver faktureras abonnemangskunderna för kostnaden för beredskapslager.
- I intäkterna ingår modesta antaganden om vitesfakturering till leverantörer. Bolaget arbetar systematiskt med leverantörsdialog och eskaleringstrappa för bättre leveransprecision och färre brister.

Affärsområde transporttjänster

- Intäkterna antas marginellt öka jämfört med prognos 2024.
- I allt väsentligt beror intäktsförändringen på prisjusteringar till följd av att drivmedelskostnaderna ökar.

5.1.2 Kostnader

Totala kostnader antas öka med i snitt 3 procent jämfört med budget 2024. Till följd av volymantaganden antas kostnader för sålda varor och tjänster marginellt öka med motsvarande 1 procent, medan övriga indirekta kostnader totalt antas öka med 12 procent. I förändringen mellan kostnader för sålda tjänster och indirekta kostnader speglas att bolaget driver verksamhetsområde turbilar i egen regi med egen personal från 1 november 2024.

Indirekta kostnader såsom övriga kostnader och personalkostnader ökar bla till följd av bolagets utökade ägardirektiv att tillhandahålla beredskapslager för regionen, robusthetshöjande åtgärder, säkerställa efterlevnad av lagar, regler och förordningar relevanta för bolaget, samt att bolaget numer driver verksamhetsområde turbilar i egen

regi.

Till detta kommer genomförandet av utvecklingsinitiativ vars kostnader antas uppgå till ca 7 procent av totala indirekta kostnader. Detta är en sänkning av ambitionsnivån jämfört med budget 2024 motsvarande 30 procent. Initiativen bedöms som nödvändiga för långsiktigt hållbar ekonomi och robust verksamhet. Utvecklingsinitiativen stöder de långsiktiga målområden som regionfullmäktige beslutat om. Exempel på kostnader för utvecklingsinitiativ är:

- Implementering av beslutsstödsystem
- Översyn av prisstrukturer
- Ökad lagerkapacitet och robust varuförsörjning
- Förvaltningsbara lösningar för lagerlogistik
- Fortsatt utveckling av befintliga system såsom exempelvis bolagets e-handelsplattform samt lager- och ordersystem.

Personalkostnader

Budget för personalkostnader inklusive inhyrd personal bygger på antaganden om fortsatt fokus på pålitliga leveranser i produktion samt säkerställa att bolaget kan efterleva de lagar, regler och riktlinjer som har en direkt påverkan på bolaget.

Personalkostnader inklusive inhyrd personal antas uppgå till 185 MSEK vilket motsvarar en ökning med 23 MSEK eller +14 procent jämfört med föregående års budget framför allt drivet av att bolagets anställda ökar till följd av att verksamhetsområde turbilar drivs i egen regi, med motsvarande lägre kostnad för inköpta transporttjänster. I övrigt ökar personalkostnaderna till följd av ordinarie löneökningar samt helårsutfall på genomförda förstärkningar av utvecklingsförmåga och intern styrning och kontroll. Övertidsersättning och OB ersättning antas uppgå till 2 MSEK vilket motsvarar 2 procent av lönekostnaden.

Budget 2025 omfattar 204 helårsarbetare varav 54 procent tillhör affärsområde sjukvårds- och förbrukningsvaror, 23 procent tillhör affärsområde transporttjänster och resterande tillhör diverse stabsfunktioner såsom exempelvis IT, ekonomi och HR.

Bolaget fortsätter att arbeta med en hållbar arbetsmiljö genom bla insatser för att

- Höja medvetenheten om psykisk ohälsa med kompetenshöjande aktiviteter
- Träna och höja kompetensen i konflikthantering
- Höja kompetensen kring diskrimineringsfrågor, sexuella trakasserier och kränkande särbehandling och tydliggöra hur man anmäler och söker stöd, samt öka chefernas förmåga att hantera dessa frågor.

Avseende arbete med långsiktigt hållbar kompetensförsörjning planerar bolaget att genomföra aktiviteter för att utveckla lagarbete inom verksamheten så att grupper kan utvecklas tillsammans och höja sin kompetens så att även gruppens verksamhet kan

utveckla nya arbetsmetoder. Utvecklingsarbetet sker i samarbete med företagshälsovården.

Prognos för planåren 2025-2027 följer samma generella antaganden.

Övriga kostnader, avskrivningar och finansnetto

Bolagets lokalkostnader omfattar dels kostnad för kontors- och lagerhyra för två fastigheter i Lunda, dels lokalkostnader för två externa lager till följd av bolagets ägardirektiv att ansvara för regionens beredskapslager. Under år 2024 togs en ny utbyggnad i anslutning till befintligt lager i drift vilket minskar kostnaden för extern lagerhållning. I budget antas att merkostnader för beredskapslagret ersätts genom vidarefakturering till akutsjukhusen och SLSO enligt beslut från 2021 från sjukvårdsdirektörerna. En tillkommande lokalkostnad under 2025 är kostnad för ny depå Syd till följd av att bolaget sedan 1 november 2024 driver verksamhetsområde turbilar i egen regi.

Bolaget har en digital skuld som redovisas i den IT-roadmap som arbetats med sedan år 2020. Arbetet med IT-roadmap initiativ fick i princip pausas under inledningen av corona-pandemin men i bolagets långsiktiga plan ingår ett antal utvecklingsinitiativ. I budget för 2025 ingår kostnader för utvecklingsinitiativ såsom implementeringen av datalager för beslutsstöd, initiativ som syftar till effektivare och större kapacitet gällande lagerhantering, översyn av affärsområde sjukvårds- och förbrukningsvarors prisstruktur samt fortsatt vidareutveckling av bolagets e-handelsplattform. Ledningen påbörjade ett arbete med digitaliseringsroadmap hösten 2023, men det har ännu inte resulterat i en fastställd roadmap. Inriktningen är att återuppta det arbetet när ordinarie IT-chef är tillbaka i tjänst.

Avskrivningskostnaderna speglar de investeringar som bolaget gjort och planerar att göra under 2025. Kostnaderna ökar bla till följd av att egna fordon upphandlats till följd av att verksamhetsområde turbilar drivs i egen regi.

Bolagets finansiella kostnader minskar till följd av beslut om tilldelning av ett aktieägartillskott vilket innebär att bolagets kassaflöde beräknas bli positivt. Bolagets kassaflöde har sedan pandemin varit negativt till följd av uppbyggnaden av beredskapslager och en checkräkningskredit har nyttjats.

Konsultkostnader

I enlighet med regionens hanteringsordning för konsultanvändning strävar bolaget efter att använda konsulttjänster på ett ansvarsfullt sätt. Budgeterade konsultkostnader avser framför allt där bolaget ser ett behov av att stärka organisationen med specialistkompetens i utvecklingsinitiativ som pågår och som planeras. Konsulterna tillför spetskompetens och möjliggör att utvecklingsinitiativ kan drivas parallellt med det operativa arbetet.

Konsultarvoden för it-tjänster antas uppgå till 15 MSEK och omfattar bla vidareutveckling av:

- E-handel (webshop och produktkatalog AO Sjukvårds-/förbrukningsvaror)
- WMS (lagersystem AO sjukvårds-/förbrukningsvaror)
- AOM (ordersystem AO sjukvårds-/förbrukningsvaror)
- Beslutsstödssystem
- Integrationsplattform
- Flytt EDI till Serviceförvaltningen
- Infrastrukturförbättringar
- IT-säkerhet

Konsultarvoden övriga avser framför allt utvecklingsinitiativ närmare beskrivna i kapitel 5.1.2 och uppgår till 6 MSEK och är i allt väsentligt drivna av de utvecklingsinitiativ som finns med i bolagets projektportfölj för år 2025.

5.1.3 Åtgärder för att nå resultatkravet

Bolaget noterar att avkastningskravet för planåren 2025-2027 ökar. Mot bakgrund av att bolagets kundbas i allt väsentligt är densamma innebär höjt avkastningskrav, givet allt annat lika, prishöjningar till kund. Kostnader för bla utvecklingsinsatser har dragits ner, dock för att vara långsiktigt ekonomiskt hållbara krävs även att utvecklingsinsatser genomförs. Bolaget arbetar aktivt för att robusthetshöjande åtgärder med koppling till försörjningsberedskap och civilt försvar ska finansieras via statliga medel.

Med den lagda budgeten för 2025 antas att resultatkravet nås. Dock har nedan risker och möjligheter identifierats:

Risker:

Hög risk att endast en del av de bidrag bolaget äskat från ägaren verkställs med konsekvens att intäkter och marginal sjunker. Budgeterat bidrag uppgår till 14 MSEK samt 20 MSEK som avser kostnader relaterade till beredskapslagerhanteringen.

Åtgärder:

- Fakturera akutsjukhus och SLSO kostnader för beredskapslager motsvarande 20MSEK vilket är i enlighet med beslut i direktörsgruppen den 23 april 2021. Detta är implementerat i budget 2025. Om bidrag erhålles för denna del kommer ingen debitering till akutsjukhusen och SLSO ske.
- Översyn av utvecklingsaktiviteter
- Generella stopp på t ex rekrytering eller bromsa rörliga kostnader i den mån möjligt
- Analys av priseffekter och potentiella höjningar

Risk att bolagets långsiktiga behov av utveckling och fortsatt förbättring av den interna

styrningen och kontrollen inte speglar kundernas förväntan på vad bolagets tjänster får kosta.

Åtgärder:

- Översyn av bolagets affärsmodeller och tydlighet i vilka kundsegment bolaget ska ha/kan ha
- Löpande dialog med befintliga större kunder
- Effektiv och behovsanpassad uppföljning

Möjliga positiva effekter:

Volymfluktueringar kan ge både positiva och negativa resultateffekter. Se nedan bilder som speglar resultateffekt i kr och % av minskade respektive ökade volymer.

Bild 1. Negativ volymförändring samt effekt om bidrag för civilt försvar ej erhålls

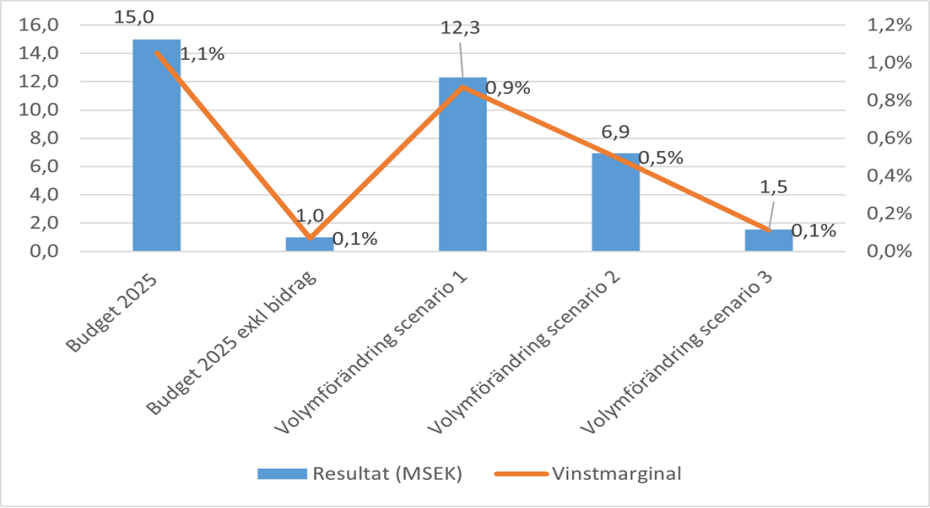
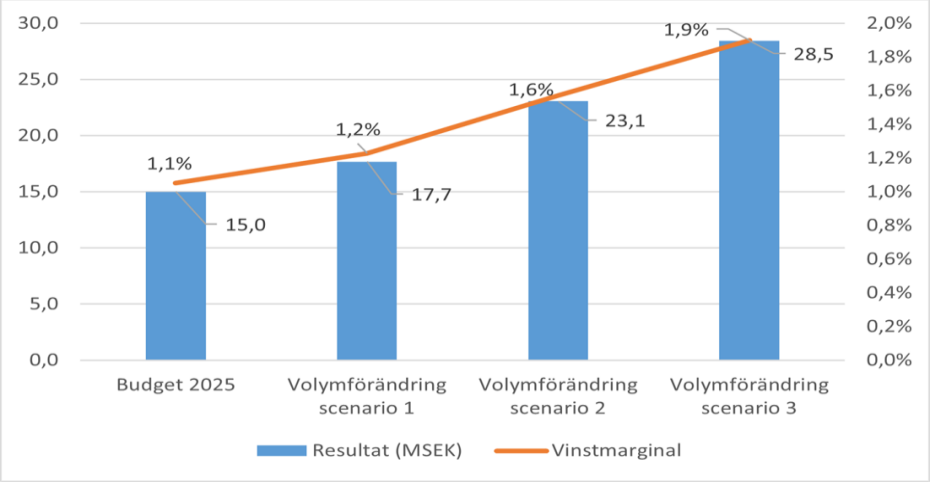


Bild 2. Positiv volymförändring med antagande om samma genomsnittliga försäljningspris

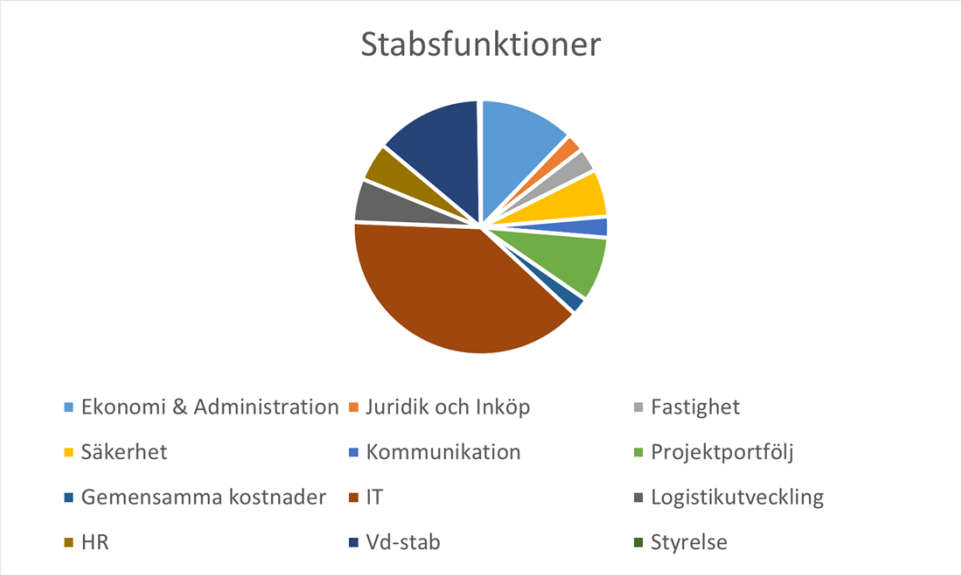


5.1.4 Verksamhetsindelad resultatbudget

Bolagets OH-kostnader byggs upp av diverse stabsfunktioner som både stödjer och styr verksamheten och bolagets huvudprocesser. Stabsfunktionernas fördelning utifrån storlek enligt nedan diagram.

De stabsfunktioner som finns bedöms som absolut nödvändiga för att bolaget ska kunna leverera på sitt ägardirektiv samt uppfylla lagar och förordningar och ägarens styrande dokument.

En översyn av kompetens och förmåga att leverera på sitt uppdrag är en del av bolagets arbete med medarbetarskap där den årliga medarbetaruppföljningen är en viktig del likaså lönesättningsprocessen som också tydligt följer bolagets krav på medarbetarskap.



5.1.5 Budget per verksamhetsområde

Verksamhetsindelad resultaträkning rapporteras ej.

Resultat per verksamhetsområde (mkr)	Utfall 2023	Budget 2024	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027
Intäkter					
Summa intäkter					
Kostnader					
Summa kostnader					
Summa					

5.2 Balansräkning

Förändringar i balansräkningen speglar de förutsättningar som antagits i resultat- och investeringsbudgeten för respektive år.

Bolagets finansiella ställning antas inte nämnvärt förändras under planåren. Ökningen i bolagets tillgångar i form av varulager är till följd av fortsatt uppbyggnad av ett beredskapslager och införskaffning av fordon till verksamhetsområde turbilar. Förändring i omsättningstillgångar exklusive varulager speglar bolagets tillväxttakt.

Bolaget har inga långfristiga skulder. Avsättningar avser pensionsavsättningar enligt beräkningar från KPA. Bolaget antar positivt kassaflöde till följd av att bolaget under slutet av år 2024 erhåller ett aktieägartillskott och därmed inte, i allt väsentligt, har behov av att nyttja en checkräkningskredit. Soliditeten antas bli i intervallet 7-8 procent för planåren.

Balansräkning*	Utfall 2023	Prognos 2024	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027
Anläggningstillgångar	**29**	**41**	**38**	**35**	**25**
-varav pågående nyanläggningar		*0*	*0*	*0*	*0*
Omsättningstillgångar	**398**	**473**	**579**	**590**	**602**
- varav kassa och bank	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
SUMMA TILLGÅNGAR	**427**	**514**	**617**	**626**	**627**
Eget kapital	**47**	**50**	**247**	**247**	**247**
Avsättningar	**22**	**29**	**31**	**35**	**38**
Skulder	**358**	**435**	**340**	**344**	**342**
- varav långfristiga skulder	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
- varav kortfristiga skulder	*358*	*435*	*340*	*344*	*342*
SUMMA SKULDER OCH EGET KAPITAL	**427**	**514**	**617**	**626**	**627**

* mkr

5.3 Investeringar

Bolagets investeringsbudget enligt regionfullmäktigebeslut uppgår till 12 MSEK. Bolaget antar dock att hela den beviljade investeringsramen inte kommer att nyttjas. Identifierade investeringar avser:

- Varuvagnar till lagret
- Arbetsmiljöfrämjande åtgärder

Bolaget har inga investeringar som överstiger 100 MSEK. För planåren 2026 och 2027 estimeras nyinvesteringar uppgå till sammantaget 25 MSEK varav nyinvesteringar motsvarande 19 MSEK och ersättningsinvesteringar motsvarande 6 MSEK. Utredningen om lagerstruktur/-kapacitet kan utmynna i förslag på beslut om ett/flera nya lager vilket då innebär investeringar som överstiger 100 MSEK.

5.4 Åtgärder för ett resultat i balans

Bolaget utgår ifrån att fastställda resultatmål kommer att nås. En detaljerad arbetsplan med identifierade fokusområden och utmaningar är bolagets egna interna styrdokument som fastställs av vd och som följs upp under verksamhetsåret enligt fastställda rutiner för uppföljning. Därmed kan bolaget i tidigt skede fånga potentiella resultat avvikelser och verkställa åtgärder som kan komma att krävas för att bolaget ska kunna säkerställa ett resultat i balans.

Åtgärder (Mnkr)	Budgeterad effekt 2025	Budgeterad effekt 2026	Budgeterad effekt 2027	Budgeterad effekt 2028
Summa				