RIKTLINJER

Resultatenheter inom Region Gotland

Fastställd av regionstyrelsen
Framtagen av regionstyrelseförvaltningen
Datum [Beslut/Publiceringsdatum]
Gäller 2020-2024
Ärendenr RS 2020/502
Version [1.0]

Innehåll

1. Definition av resultatenhet 2
2. För- och nackdelar 2
3. Typ av verksamhet som passar som resultatenhet 3
4. Hantering av över- respektive underskott 3
5. Ansvar och befogenheter 4
6. Principer för beräkning av självkostnad 4
6.1 Kostnadsmodell 4
6.2 Principer för beräkning av olika kostnader 4
7. Olika debiteringsprinciper 5
8. Överenskommelser med kunder 5
8.1 Allmänt 5
8.2 Punkter i en överenskommelse 5
8.3 Beskrivning av uppdraget 5
8.4 Debiteringsperiod 6
8.5 Tidsmässig omfattning 6
8.6 Omförhandling 6
8.7 Uppföljning och utvärdering 6

Region Gotland
Besöksadress Visborgsallén 19
Postadress SE-621 81 Visby
Telefon +46 (0)498 26 90 00
E-post regiongotland@gotland.se
Org nr 212000-0803
Webbplats www.gotland.se

1. Definition av resultatenhet

I kommuner kan det finnas olika typer av ***ansvarsenheter*** beroende på vilken typ av verksamhet det gäller. Vissa verksamheter passar bäst att finansieras genom anslag, s k ***anslagsenheter***, medan andra verksamheter har förutsättningar att organiseras som ***resultatenheter***.

Med en anslagsenhet menas en enhet där den ansvarige chefen har till uppgift att inom ramen för anvisade resurser och uppsatta mål genomföra en viss verksamhet. Redovisad nettokostnad mäts mot budgeterad nettokostnad.

En resultatenhet är en enhet där den ansvariga chefen utifrån erhållna beställningar och med inriktning mot uppsatta mål ska planera och genomföra en verksamhet. Denna enhet har både intäkter och kostnader vilket innebär att både intäkter och kostnader ska kunna påverkas. Resultatenheten är ansvarig för det samlade resultatet, både ekonomiskt och verksamhetsmässigt. Målet för en resultatenhet är ett effektivt resursutnyttjande samtidigt som god kvalitet och service garanteras.

Definition av resultatenhet: *"En organisatoriskt avgränsad enhet, fristående eller samordnad, med eget resultatansvar och möjlighet att ta emot beställningar och träffa avtal och överenskommelse med beställare/uppdragsgivare samt ett primärt ansvar för sin ekonomi, verksamhet (inklusive lokaler och personal) och utveckling."*

2. För- och nackdelar

Då resultatenheterna ska finansiera sin verksamhet med intäkter vinner man många fördelar. Resultatenheten blir beroende av att dess tjänster och produkter efterfrågas. Därmed skapas en ***ökad kundorientering*** och lyhördhet för kundernas önskemål.

Internpriserna motiverar till ett ***ökat kostnadsmedvetande*** och ett rationellt handlande när det gäller utnyttjande och förbrukning av resurser samtidigt som ett lokalt beslutsfattande möjliggörs.

En ansvarsmodell med stor grad av självbestämmande innebär emellertid ***risk för suboptimering***, d v s att enhetens resultat blir viktigare än det totala resultatet. Risk finns också att en fokusering sker på kortsiktiga frågor medan frågor av mer långsiktig karaktär inte ges någon större tyngd.

Riktlinjer och regler innebär en balansering av risker. Risk för oönskade ageranden måste ställas mot risken att reglering kan förta effekten av ansvarsmodellen.

Regler ska minimera riskerna för oönskade konsekvenser som suboptimering genom att lyfta fram koncernperspektivet. Genom reglering kan man ta tillvara de synergieffekter som kan finnas genom att regionen agerar som en samlad enhet. Vidare finns det policyfrågor som bör hanteras på ett likartat sätt i samtliga resultatenheter. Strategiska frågor som investeringar och frågor som rör hantering av över- och underskott behandlas på central nivå.

3. Typ av verksamhet som passar som resultatenhet

För att en organisation med resultatenheter ska kunna fungera bör ett antal förutsättningar vara uppfyllda:

- organisationen bör vara indelad i klart avgränsade ansvarsenheter där ansvar och befogenheter är klargjorda
- det ska vara tydligt definierat vilka ansvarsenheter som är att betrakta som interna service- eller stödfunktioner
- de tjänster som ska produceras av servicefunktionen ska vara klart definierade, köp- och säljförhållandet begränsas till lämpliga tjänster
- köparen ska kunna påverka leveransens innehåll, kvalitet och/eller volym

Försäljningen av service kan ske i konkurrens med privata entreprenörer under förutsättning att de interna servicefunktionerna konkurrerar på samma villkor. I Region Gotland finns ett fåtal sådana resultatenheter, de flesta bedriver inte sin verksamhet i konkurrens.

Det är viktigt att en resultatenhet är utsatt för någon form av ***rörelserisk*** om motiven för att skapa resultatenheten ska kunna uppfyllas. Rörelseriskerna kan vara av tre olika typer; ***strategisk risk***, ***efterfrågerisk*** eller ***prisrisk***. Med strategisk risk avses att resultatet kan påverka uppbyggnaden eller åtstramningen av kapacitet. Om enheten har ansvar för att den kapacitet som byggts upp efterfrågas finns en efterfrågerisk. En prisrisk existerar om kunderna kan påverka priset genom att köpa av någon annan leverantör.

En avgörande skillnad mellan resultatenheter är om dess kunder är externa eller interna. Resultatenheter inom Region Gotland med externa kunder är t ex vatten och avlopp och delar av hamnverksamheten som är helt intäktsfinansierade. Interna servicefunktioner är försörjningsverksamhet, måltidsverksamhet, delar av IT-verksamheten och fastighetsförvaltning. Det finns också nämndsinterna resultatenheter som till exempel lab-verksamhet inom hälso- och sjukvårdsnämnden.

Den juridiska delen är mer styrd för en resultatenhet med externa kunder då överenskommelsen med kunder skrivs i form av avtal. För de interna servicefunktionerna träffas istället överenskommelser. Se avsnitt 8.

4. Hantering av över- respektive underskott

Hanteringen av över- respektive underskott i resultatenheter styrs av Region Gotlands regelverk för hantering av årets resultat, men också av lag. Vatten- och avloppsverksamhetens möjlighet att samla överskott begränsas av Lag (2006:412) om allmänna vattentjänster, 30 §. Övriga resultatenheter följer det regelverk som finns för regionen. De flesta resultatenheter redovisar årets resultat som en del av nämndens totala resultat.

Ett överskott bör resultera i att priserna kan sänkas nästkommande år eller att ytterligare service kan erbjudas. Vid ett förväntat eller konstaterat underskott måste åtgärder vidtas för att balans ska erhållas mellan kostnader och intäkter. Detta kan ske på olika sätt: att minska kostnaderna genom personalnedskärningar eller andra besparingar, att öka intäkterna genom att t ex öka debiteringsgraden om det är möjligt eller på något annat sätt.

5. Ansvar och befogenheter

När resultatenheter införs är det viktigt att reda ut ansvarsfördelningen. Det måste klarläggas vilket verksamhetsmässigt och ekonomiskt ansvar som innefattas i resultatansvaret och vem som har uppdrags- respektive kontrollansvaret.

Resultatenhetschefen föreslås ha resultatansvar för de resurser (personal, ekonomi, utrustning, lokaler m m) som svarar mot de intäkter som erhålls, d v s är förhandlade i beställningen och inskriven i överenskommelser med nämnderna.

6. Principer för beräkning av självkostnad

6.1 Kostnadsmodell

Som underlag för prissättningen ska självkostnaden ligga. Självkostnadskalkylering innebär att självkostnaderna bestäms för verksamhetens prestationer för vilka internpris ska erläggas. I en självkostnadskalkyl måste bestämmas:

- vilka de direkta kostnaderna för att producera tjänsterna är
- vilka gemensamma kostnader som måste tas hänsyn till
- hur gemensamma kostnader ska fördelas.

Fördelningsgrunden för gemensamma kostnader ska tillgodose två aspekter. För det första ska det vara tydligt hur de gemensamma kostnaderna hör ihop med verksamheten. För det andra bör den vara administrativt enkel att hantera. Olika slag av ***fördelningsgrunder*** kan användas för olika slag av gemensamma kostnader.

Fördelningsgrunderna kan vara av tre principiellt olika slag:

- ***tidfördelningsgrunder***, t ex arbetstid, lönekostnad
- ***mängdfördelningsgrunder***, t ex antal kvadratmeter eller antal anställda
- ***värdefördelningsgrunder***, t ex då en verksamhets direkta kostnader ligger till grund för ett procentuellt påslag.

6.2 Principer för beräkning av olika kostnader

Innan kalkylen kan användas måste den verksamhet som ska prissättas kartläggas och de kostnader som ska ingå i kalkylen kvantifieras och värderas. Svårigheter kan uppstå när kostnaderna ska uppdelas mellan två eller flera verksamheter, som är organisatoriskt eller funktionellt förenade eller helt eller delvis utnyttjar samma personal, utrustning m m.

För att en kalkyl ska kunna bilda underlag för en framtida avgiftssättning måste den spegla de framtida kostnaderna. Den enklaste formen av kalkyl är att utgå ifrån historiska kostnader och framskriva dessa till en kommande resultatperiod. För att få realism i kalkylerna måste kostnaderna normaliseras:

- kalkylen ska bygga på senast kända resultatperiod eller prognostiserat utfall
- historiskt kostnadsutfall bör justeras för extraordinära kostnader
- en bedömning måste göras av om det kvantitetsmässiga inslaget i respektive kostnadspost (antal timmar, material, kvadratmeter etc) kan antas vara en god uppskattning för den kommande perioden
- justering för beräknade löne- och prisförändringar

De interna resultatenheternas priser utgår från självkostnadsberäkningar enligt ovan. Dock beslutas prishöjningsnivån för de icke nämndsinterna resultatenheterna av regionfullmäktige i samband med beslut om budget. Som en konsekvens av det beslutas också om kompensation till de nämnder som köper från resultatenheten. Tydligast är detta för måltidspriset, priser inom IT-verksamheten och internhyrorna.

7. Olika debiteringsprinciper

Exempel på debiteringsprinciper är att kostnaden relateras till levererad prestation, antal kvadratmeter eller kostnadsfördelning utifrån någon beslutad modell. Det är viktigt att göra debiteringsprinciperna logiska och enkla så att det är transparent för kunden och att kostnaderna för det administrativa systemet hålls låga.

Resultatenheterna kan ha olika sätt att debitera sina kunder, t ex fast styckepris, abonnemang, paketpris eller uppdelad prissättning i fast och rörlig del. I vissa fall kan ersättning för levererade prestationer lämnas i form av en fast kostnadsersättning för exempelvis ett år.

8. Överenskommelser med kunder

8.1 Allmänt

När tjänster, för vilka ersättning ska erläggas, tillhandahålls till annan förvaltning ska en skriftlig överenskommelse upprättas mellan parterna. Om tjänsten tillhandahålls till en extern organisation, t ex ett kommunalt bolag, ska ett avtal upprättas mellan parterna. I princip har överenskommelsen och avtalet samma utformning. I överenskommelsen bör betonas att parterna har ömsesidigt ansvar för att åtaganden fullföljs.

Parter i en överenskommelse är i normalfallet berörd resultatenhet och berörd förvaltning. Ambitionen ska vara att teckna överenskommelse om tillhandahållande av tjänster för hela den berörda förvaltningen, men om det finns starka önskemål från förvaltningen om att överenskommelse ska ske på annan nivå inom förvaltningen bör detta tillgodoses. Avtal med extern organisation tecknas av förvaltningschefen.

8.2 Punkter i en överenskommelse

Följande punkter bör i normalfallet återfinnas i överenskommelsen:

- gemensamt synsätt om mål och medel
- förväntat resultat/slutprodukten som helhet
- kvalitet/tillgänglighet
- kvantitet/prestationer
- avvikelseregler
- ersättningsvillkor/avgifter
- tidsperiod
- omförhandling
- uppföljning/utvärdering

8.3 Beskrivning av uppdraget

Överenskommelsen bör innehålla en beskrivning av uppdraget och dess omfattning, d v s preciserade mål och resultatkrav från beställarens sida samt de åtaganden som resultatenheten gör. Uppdraget bör beskrivas så konkret som möjligt när det gäller vad som

ska utföras, däremot inte hur det ska utföras. Resultatenhetschefen har alltid det yttersta ansvaret för att enheten utför sina åtaganden enligt överenskommelsen.

8.4 Debiteringsperiod

Fakturering bör i normalfallet ske månadsvis med 30 dagars betalningstid. Betalningstiden kan varieras efter önskemål från kunden.

8.5 Tidsmässig omfattning

Tidsperioden för en överenskommelse kan variera upp till maximalt tre år. En ömsesidig uppsägningstid på sex månader bör finnas i överenskommelsen. Överenskommelse om visst pris ska dock avse högst en period av ett år.

8.6 Omförhandling

I överenskommelsen skrivs in om parterna när som helst kan påkalla omförhandling av villkoren eller om detta endast kan ske efter angivna förutsättningar.

8.7 Uppföljning och utvärdering

Uppföljningen och utvärderingen av internpriser och dess effekter är av stor vikt. I första hand handlar det om att studera vilka beteendemässiga effekter internprissystemet får. Eventuella negativa sidoeffekter måste undvikas.

Uppföljning av resultatenheter sker i den ordinarie uppföljningsprocessen. Uppföljning görs också genom dialog med kund. En förutsättning för att kunna utföra en meningsfull uppföljning och utvärdering är att de kvalitetsmål och minimikrav på utförande som föreskrivits är angivna med tillräcklig precision.