

Riktlinjer för INVESTERINGSPROCESSEN I REGION SKÅNE

1. INVESTERINGSPROCESSEN	3
1.1 Investeringar	4
1.2 Långsiktig planering och årlig budgetprocess	5
1.2 Tid- och aktivitetsplan	6
2. INVESTERINGSBUDGETENS FINANSIERING OCH INDELNING	7
2.1 Investeringsutrymmet och dess resultatkonsekvenser	7
2.2 Investeringsramarna	8
2.3 Beslutade investeringsbelopp	8
2.4 Leasing och förhyrningar	9
3. ÄGARSTYRNING	10
4. PRIORITERINGSPROCESSEN	10
4.1 Prioriteringskriterier	10
5. BESLUTSPROCESS	11
5.1 Utrustning kopplad till strategiska bygginvesteringar	12
5.2 Ansvarsfördelning avseende genomförandeskedet	12
7. SLUTREDOVISNING AV STRATEGISKA INVESTERINGAR	13

1. Investeringsprocessen

Skåne är en växande region och det är viktigt att skapa förutsättningar för människor att leva och verka här.

När befolkningen växer behöver fler resa kollektivt vilket innebär investeringar i transportmedel och infrastruktur för att dessa ska fungera.

En allt större och åldrande befolkning med krav på ökad tillgänglighet ställer höga krav på hälso- och sjukvården inom Region Skåne. Samtidigt är stora delar av den fysiska strukturen i den sjukhusbundna hälso- och sjukvården föråldrad och i behov av förnyelse.

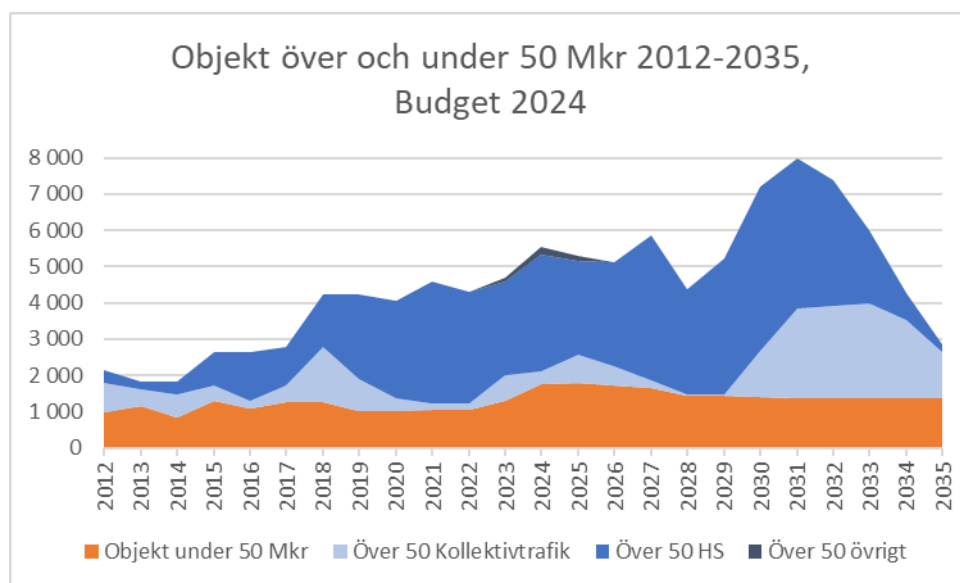
För att hantera dessa faktorer har de senaste åren tagits ett antal beslut om att genomföra större investeringar inom både kollektivtrafiken och hälso- och sjukvården. Dessa beslut har lett till en kraftigt ökad investeringsvolym i Region Skåne från slutet av tioalet och framåt. Under planperioden 2024–2026 ligger de budgeterade investeringsvolymerna på nivåer kring 5 miljarder per år. Flertalet av de större investeringarna som kommer påverka planperioden 2024-2026 är medelstillsdelade och i eller nära produktion. Åren efter planperioden och en bit in på nästa decennium finns planerade objekt som ännu är osäkra i omfattning och genomförande. De största objekten i plan är insatser på södra sjukhusområdet i Malmö, det nya sjukhusområdet i Helsingborg och den nya generationen Öresundståg.

Utöver de objekt som finns medtagna i budgeten och den långsiktiga planen finns det nya sjukhusområdet i Lund som regionfullmäktige ännu inte tagit ställning till om när finansiering kan ske.

Investeringarna i hälso- och sjukvården och kollektivtrafik är nödvändiga för att uppnå Region Skånes mål. Samtidigt leder den högre investeringsvolymen till ökade kapital- och driftkostnader för Region Skåne i en situation då regionens ekonomiska läge både på kort och lång sikt är mycket ansträngt. Effekten av investeringarna riskerar att tränga undan andra nödvändiga satsningar. För att hantera denna balansgång har Region Skåne antagit ett finansiellt mål som innebär att den externa räntebärande nettolåneskuldsättningen inte skall överstiga 25 % av de samlade intäkterna från skatt, kommunalekonomisk utjämning och generella statliga bidrag. Det finns förutsättningar att klara detta mål under planperioden 2024–2026 men det bygger på resultat enligt budget. De planerade investeringsvolymerna på lite längre sikt i kombination med de senast framtagna långtidskalkylerna över Region Skånes ekonomiska förutsättningar indikerar dock att skuldsättningen riskerar att överstiga det finansiella målet kraftigt kommande år om inte resultaten förbättras och eller investeringsvolymerna minskar.

Ovanstående innebär att den övergripande politiska prioriteringen avseende vilka större långsiktiga investeringar som skall genomföras i Region Skåne i princip är gjord för en längre tid framåt. Det finns på kort sikt inte förutsättningar att lägga till fler strategiska projekt, det handlar snarare om vilken takt det är möjligt att genomföra de investeringar som finns i plan. Detta innebär att den kommande planperioden bör fokusera på genomförandet av beslutade strategiska investeringar vilket också påverkar revideringen av investeringsprocessen. Som ett led i behovet av ökad kontroll kring investeringsvolymerna sänkte gränsen för vad som räknas som strategisk bygginvestering från 100 till 50 miljoner kronor i budget 2024. Detta

kompletteras i denna revidering med en sänkt gräns för strategiska utrustningsinvesteringar till 50 Mkr



Utöver de stora projekten finns det fortsatt ett behov av att kunna hantera de mindre mer kortsiktiga investeringarna. Fokus på dessa bör vara att med mindre medel behålla befintlig struktur och säkerställa genomförande av politiska beslut om nya eller förändrade uppdrag.

Genomförandet av investeringar kräver att regionen har förmågan att skapa ändamålsenliga lokaler och att anskaffa kvalitativ utrustning för respektive verksamhet. Detta i sin tur kräver välfungerande processer för planering-, inköp och byggnation med mera.

Investeringsprocessen som den avses i detta dokument fokuserar på besluts- och prioriteringsprocessen med fokus på den politiska organisationen.

Syftet med anvisningarna i detta dokument är att fastställa tydliga rutiner för arbetet med investeringar för att:

- tydliggöra rollerna i den politiska organisationen
- ge framförhållning och förutsättningar för väl underbyggda investeringsbeslut
- bidra till öppenhet, transparens och möjlighet att prioritera och pröva förslagen
- ha en tydlig och klar struktur för styrning, planering, beslut och uppföljning

Dokumentet är en uppdatering av den investeringsprocess som fastställdes av regionstyrelsen under 2020 och följer i princip uppbyggnaden av denna. De huvudsakliga förändringarna i denna version av investeringsprocessen är:

- Anpassning av årshjulet till höstbudget
- Förändrad politisk organisation i ny mandatperiod
- Förändrad gräns för strategiska bygg- och utrustningsinvesteringar
- Justeringar av beloppsgränser för mindre objekt för ökad enhetlighet.
- Tydliggörande av politiska styrelser och nämnders roll i äskandeprocessen för mindre objekt.

1.1 Investeringar

Med investering avses här anskaffningen av:

- materiella anläggningstillgångar i form av
 - byggnader och tekniska anläggningar (byggnader)
 - maskiner och inventarier (utrustning)
- immateriella anläggningstillgångar

En anläggningstillgång är en tillgång som är avsedd för stadigvarande bruk eller innehav. Definitionen av de olika anläggningstyperna finns i särskilda riktlinjer för redovisning av materiella¹ respektive immateriella² anläggningstillgångar. Dessa tre huvudtyper av anläggningstillgångar skiljer sig åt i flera avseenden vilket också gör att processen för anskaffningen av dem delvis hanteras på olika sätt.

Byggnader kännetecknas av lång livslängd. Processen från en första idé till en färdigställd byggnad kan vara mångårig. För stora byggobjekt sträcker sig anskaffningsprocessen ofta över en längre tid än budgetens treåriga planeringshorisont.

Utrustningar har kortare livslängd än byggnader och innebär i regel en mer avgränsad anskaffningsprocess. Inom regional utveckling är det framförallt investeringar inom kollektivtrafikens område som är omfattande och betydelsefulla. Här är det dock ofta frågan om både ny- och reinvesteringar i spårfordon med långa avskrivningstider.

Immateriella anläggningstillgångar i form av olika informationssystem kan vara av stor strategiskt vikt och innebära mycket komplicerade anskaffningsprocesser. Regelverket kring aktivering av immateriella anläggningstillgångar har ett starkt fokus på att kunna visa på ekonomisk positiva effekter genom genomförande av investeringen.

Anskaffning av anläggningstillgångar sker i huvudsak genom eget ägande men kan även ske genom förhyrning eller genom leasing. Beslutsprocessen avseende dessa två anskaffningsformer skall i så hög grad som möjligt motsvara den som vid eget ägande.

1.2 Långsiktig planering och årlig budgetprocess

Region Skåne hanterar både långsiktiga större investeringar som pågår under många år och kortare investeringar där genomförandetid från beslut till avslut kan understiga ett år. I den planering som finns för den kommande tioårsperioden svarar de långsiktiga större investeringarna för större delen av volymen. För planperioden 2024 - 2026 består den samlade investeringsbudgeten av upp emot 70 procent strategiska projekt.

Region Skåne har i sina sektorer olika instrument för att hantera långsiktig planering av investeringar med olika grad av koppling till den långsiktiga verksamhetsplaneringen.

Inom hälso- och sjukvården används instrumenten fysiska utvecklingsplanen (FYP) och fastighetsutvecklingsplan (FUP). Dessa planer beskriver ur olika perspektiv möjligheter, begränsningar och det strategiska utvecklingsperspektivet för sjukhusområdet inom de kommande 30 – 50 åren

¹ [Instruktion för materiella anläggningstillgångar i Region Skåne 2021-12-14](#)

² [Instruktion för immateriella anläggningstillgångar Region Skåne 2019-10-09](#)

Arbetet med framtagande av fysiska utvecklingsplaner för de pågående projekten i Malmö, Helsingborg och Lund har inneburit svårigheter framförallt när det gäller framtagande av det långsiktiga behovet av lokaler från ett verksamhetsperspektiv. Arbetet har visat på ett starkt behov av att ta fram en tydlig målbild för utvecklingen av den skånska hälso- och sjukvården för att sätta in det enskilda sjukhusområdet i ett större sammanhang. Ett arbete pågår med att se över den samlade strukturen i hälso- och sjukvården under samlingsbegreppet framtidens hälsosystem. En del av det arbetet är att se över den fysiska infrastrukturen som stöd till kommande strukturförändringar.

Inom kollektivtrafiken sker den långsiktiga planeringen genom framtagandet av trafikförsörjningsprogrammet som beskriver målen för kollektivtrafiken i Skåne och hur den ska utvecklas.

För de mer kortsiktiga investeringarna finns en årlig process med anvisningar som utfärdas av regiondirektören.

I Region Skånes budget fastställs i vilken takt och i vilken omfattning som de långsiktiga objekten kan genomföras för den kommande planperioden och vilket utrymme som finns för de mindre objekten.

1.2 Tid- och aktivitetsplan

Budgetprocessen och dess tidplan är styrande för investeringsprocessen. Nedan beskrivs årshjulet för investeringsprocessen baserat på tidplan för framtagande av budget 2025.

Vinter	1. Tidplan för nästkommande budgetprocess fastställs av RS Regionala anvisningar för kommande års investeringsprocess från ekonomidirektör till förvaltningarna.
Februari	2. Uppdatering av större pågående projekts likvidfördelning inventering av behov mindre objekt.
Februari-maj	3. Budgetberedning med framtagande av preliminära ramar med innehåll. Beredning i RSAU i samband med fastställande av planeringsdirektiv Underlag innehåll i prel. budgetförslag investeringar till samtliga partier.
September	4. Temadag RSAU kring ekonomiskt läge och investeringar Underlag innehåll i budgetförslag investeringar till samtliga partier.
Oktober/november	5. Regionfullmäktige beslutar om budget med investeringsbudget
Efter fastställande av budget	6. Fastställande av strategiska investeringsobjekt i regionstyrelse/regionfullmäktige efter framställning av facknämnd baserat på beredningsgrad.

1. **Anvisningarna** för årets investeringsprocess utgår från den fastställda budgeten och beskriver tidplan och behov av underlag i detalj.
2. De stora pågående objekten löper över många år. Förändringar avseende planerat genomförande sker som påverkar likvidflödena över tid. **En uppdatering av likvidflödena och prognos** för de större objekten över tid är därför en nödvändig del i framtagandet av budgetunderlag. Denna uppdatering sker vid fyra tillfällen under året
 - a. I samband med inlämnande av underlag i mitten av februari
 - b. I samband med uppföljning kvartal 1
 - c. I samband med uppföljning tertial 2
 - d. I början av december

För mindre ej strategiska objekten, sker en inventering i mitten av februari där förvaltningarna skickar in behov till koncernkontoret som underlag för fastställande av ramar för de olika sektorerna. De behov som lämnas in föredras som information för respektive styrelse/nämnd.

3. Investeringsbudgetens beredning sker som en del av övrig budgetberedning. RSAU är beredande organ för den övergripande budgeten med investeringsramar. Baserat på utvecklingen av de pågående större investeringarna och övriga ekonomiska förutsättningar tas ett förslag till investeringsramar med utrymme för mindre investeringar fram under våren vilket bereds mot RSAU.

Ett material med ett samlat innehåll i preliminärt förslag till investeringsbudget distribueras till alla politiska partier.

Förberedande arbete påbörjas, såsom arbete med programhandling och kravspecifikationsarbete för upphandlingar för de mindre objekt som finns med i förslaget under våren i samband med planeringsdirektivet för att det skall vara möjligt att genomföra investeringen under det kommande budgetåret.

4. Ytterligare politisk beredning av ekonomiskt läge sker tidig höst inklusive investeringsbudgeten som då baseras på uppföljning tertial 2 och den uppdatering av de strategiska projekt som sker i samband med denna.

Ett material med ett samlat innehåll i förslag till investeringsbudget distribueras till alla politiska partier som underlag för politiska prioriteringar.

5. Ett **slutligt investeringsbudgetförslag** tas fram som fastställs av regionfullmäktige. I budgetförslaget fastställs förutsättningar avseende pågående strategiska investeringar samt förslag till ramar för ej strategiska investeringar för respektive sektor. Innehållet i ramar för ej strategiska investeringar fastställs av regiondirektören efter samråd med regionstyrelsens arbetsutskott som en del av budgetberedningen.
6. Större **strategiska investeringsobjekt beslutas** av regionstyrelse/regionfullmäktige baserat på framställning från facknämnd och utifrån beredningsgrad. Fastighets- och servicenämnden bereder strategiska bygginvesteringar inklusive tillhörande utrustningsinvesteringar och kan begära yttrande från övriga styrelser och nämnder.

Beredningen för strategisk fastighetsutveckling arbetar och bereder ärenden på uppdrag av och åt fastighets- och servicenämnden. Den samordnar och bereder ärenden rörande strategisk fastighetsutveckling och strategiska projekt i Region Skåne med utgångspunkt från ett regionalt perspektiv. Berörda verksamheters ansvarsområden ingår vid planering av investeringar.

2. Investeringsbudgetens finansiering och indelning

2.1 Investeringsutrymmet och dess resultatkonsekvenser

Det totala investeringsutrymmet styrs i huvudsak av två faktorer; Region Skånes förmåga att långsiktigt bära de resulterande kapital- och driftkostnaderna, samt angelägenhetsgraden/nyttan av de föreslagna investeringarna. Behovet av investeringar i Region Skåne är mycket omfattande och överstiger behoven trots den höga nivå som beskrivits i tidigare avsnitt. För att hantera denna balansgång har Region Skåne antagit ett finansiellt mål som innebär att den externa räntebärande nettolåneskuldsättningen inte skall överstiga 25 % av de samlade intäkterna från skatt, kommunalekonomisk utjämning och generella statliga bidrag.

En ökad skuldsättning resulterar i högre räntekostnader som tränger ut övriga kostnader. Det är dock inte bara räntekostnader som påverkar resultatet när en investering är färdigställd. Sedan något år tillbaka används en standardiserad resultateffektbilaga som del av den samlade uppföljningen av de strategiska projekten. En PM framtagen av Koncernstab inköp och ekonomi i samverkan med Regionfastigheter beskriver de olika komponenterna som påverkar resultatet både under och efter färdigställandet av en investering. Bilagan beskriver både förändrade kostnader och intäkter för de olika förvaltningar som berörs av en investering. De första årens användning visar att den största påverkan på resultatet är kapitalkostnaderna. De uppsidor som nya byggnader eller nya IT-system genererar har visat sig vara begränsade jämfört med den ökade kostnadsbelastningen. Det innebär att de kommande åren kommer se en successivt ökad resultatbelastning kopplat till färdigställandet av strategiska investeringar inte minst NSM och SDV. Delar av resultateffektbilagan kan vara svåra att fylla i tidiga skeden då detaljinnehåll i projektet ännu inte är fastställt. Det finns dock all anledning att så tidigt som möjligt börja fylla i de delar som är möjliga för att resultatkonsekvenserna ska kunna vara en del av beslutsprocessen. Det innebär att en resultateffektbilaga skall finnas framme senast i samband med programhandling eller motsvarande beslutspunkt.

2.2 Investeringsramarna

Investeringsbudgeten består av flera olika ramar. Ramindelningen styr var ansvaret för investeringarna ligger och hur beslut fattas. Inom samtliga ramar separeras strategiska investeringar som definieras som enskilda investeringar över 50 Mkr från övriga investeringar.

I budget avsätts utrymme för de strategiska olika projekt som prioriterats. För projekt som ej medeltilldelats avsätts medel under regionstyrelsen som avropas av respektive facknämnd. Det innebär att fastighets- och servicenämnden avropar strategiska bygginvesteringar och kollektivtrafiknämnden bereder strategiska objekt inom kollektivtrafiken som inte är byggnader. Strategiska IT-investeringar bereds av nämnden för operativ regiongemensam

verksamhet. För medelstilldelning av de strategiska investeringarna skall beslut fattas av regionstyrelsen och regionfullmäktige.

För mindre investeringar fastställs ram i samband med Region Skånes budgets fastställande i regionfullmäktige. För ej strategiska objekt finns störst volym både när det gäller antal objekt och i ekonomisk omfattning inom hälso- och sjukvården. Förslag till lista över ej strategiska objekt tas fram av regiondirektören efter samråd med regionstyrelsens arbetsutskott som en del av budgetprocessen.

Ramindelning

- *Bygginvesteringar inom hälso- och sjukvården*
 - Strategiska investeringar >50 Mkr
 - Ram för övriga objekt <50 Mkr
- *Investeringar inom fastighets- och servicenämndens område*
 - Strategiska bygginvesteringar >50 Mkr, inklusive fastighetsägarinvesteringar > 50 Mkr
 - Fastighetsägarinvesteringar³ (ram objekt <50 Mkr)
 - Ram för övriga objekt <50 Mkr
- *Investeringar inom kollektivtrafiknämndens område, (utrustning)*
 - Strategiska investeringar >500 Mkr
 - Ram för övriga objekt <50 Mkr
- *Utrustningsinvesteringar inom hälso- och sjukvården*
 - Utrustningar kopplade till strategiska investeringar
 - Strategiska investeringar >50 Mkr
 - Ram för övriga objekt <50 Mkr
- *Regionstyrelsens ram för oförutsett samt utrustning för regionstyrelsens verksamhet inklusive IT-investeringar*
 - Strategiska utrustningsinvesteringar inklusive IT-investeringar >50 Mkr
 - Ram för övriga objekt <50 Mkr inklusive oförutsett

För mindre objekt fastställs lokala ramar/potter som förvaltningschef kan fatta beslut om anskaffning inom. För dessa gäller att beslut kan fattas för enskilda objekt understigande 10 Mkr. Det innebär att beslut om anskaffning av större mängd objekt där den samlade summan överstiger 10 mkr men där de enskilda objekteten understiger 10 Mkr kan beslutas om som en del av lokal ram/pott. För objekt mellan 10 mkr och gränsen upp till strategisk investering fattas beslut om medelstilldelning av regiondirektör enligt ovan.

2.3 Beslutade investeringsbelopp

För utrustningar och byggnader ingår i beslutade investeringsbelopp hela den medelsförbrukning som beräknas ske intill dess att utrustningen/byggnaden är färdig att föras in i anläggningsregistret, inklusive markförvärv, myndighetskostnader och indexuppräknings. Storleken på indexantaganden skall fastställas i samråd med koncernstab ekonomistyrning. Från och med 2024 används en indexmodell med utgångspunkt från riksbankens prognos

³ Med samma definition som i investeringsprocess 2016

avseende KPI. Kreditivränta ingår normalt sett inte i det beslutade investeringsbeloppet utan redovisas separat i investeringsbudgeten. Antagande om investeringsbelopp skall baseras på svenska kronor. För objekt med valutaexponering skall föreskrift för Region Skånes medelsförvaltning följas.

Investeringsbeloppets storlek kan förändras efterhand som mer precis information tillförs om objektets slutgiltiga prestanda, funktioner och utformning.

2.4 Leasing och förhyrningar

Grunden i investeringsprocessen är att anskaffa en anläggningstillgång. Det kan göras med olika finansieringsformer antingen med egna medel eller via extern kapital i form av en extern förhyrning eller leasing/funktionsupphandling. I budgetprocessen skall i första hand ställning tas till om anskaffandet av anläggningstillgången eller ej och i andra hand till finansieringsformen. Givet Region Skånes utdebiteringsrätt föreligger i de allra flesta fall möjlighet till en lägre räntekostnad jämfört med en extern fastighetsägare eller leasegivare och räntan är generellt sett en stor del av kostnaden för en anläggningstillgång. Vid anskaffning av anläggningstillgångar skall därför i första hand användas egna medel och i andra hand externt kapital. En fastighetsägarstrategi är under framtagande under våren 2024.

Externa förhyrningar

Nya externa lokalförhyrningar, liksom utökningar eller anpassningar av befintliga externt förhyrda lokaler eller flyttning till dyrare externa ersättningslokaler, jämföras med investeringar och ska hanteras likvärdigt i investeringsprocessen när det gäller prioriteringsgrunder. Beslutsmässigt skall för externa förhyrningar med ett nuvärde överstigande 10 Mkr samma typ av beslut fattas som när det gäller bygginvesteringar. Beräkningsgrunden för att jämföra nya hyreskontrakt med bygginvesteringar ur ett prioriteringsperspektiv är nuvärdet av hyresbelopp och hyrestid. Kalkylränta fastställs i samråd med koncernstab ekonomistyrning. Detta innebär att om befintligt hyreskontrakt finns avseende en lokal och en tillbyggnad eller ombyggnad skall göras så är det värdet av denna som skall bedömas inte värdet av hela hyreskontraktet inklusive tidigare hyreskostnad. Sker en flytt från en plats till en annan skall värdet av hela det nya hyreskontraktet vara underlag för bedömningen.

I flesta externa förhyrningar som görs sker en flytt från en extern förhyrning till en annan och då upphör kostnaden för den gamla externa förhyrningen i regel när tidigare kontrakt sägs upp. Det är därför rimligt att i det belopp som avräknas investeringsbudgeten vid beslut om externa ersättningslokaler hänsyn tas till den hyreskostnad som försvinner. Avräkningen mot investeringsbudgeten skall ske utifrån formeln nuvärdet av nettot av ny hyra minus gammal hyra under kontraktstiden.

Leasing

För att förhindra möjligheten att förbigå investeringsprocessen genom att i stället hyra/leasa utrustning som inte bedömts rymmas inom investeringsutrymmet skall alla beslut om leasing eller funktionsupphandling för bygg och utrustningsinvesteringar som överstiger en totalkostnad om 30 prisbasbelopp vilket motsvarar 1,7 Mkr 2024 underställas regionstyrelsen för godkännande. Regionstyrelsen har delegerat till regiondirektören att besluta enligt bifogade tillämpningsanvisningar.

För att pröva vilken lösning som är ekonomiskt mest fördelaktig tillåts en upphandling starta utan föregående beslut i de fall prisförfrågan ställs för båda alternativen köp respektive leasing/hyra i upphandlingens förfrågningsunderlag. Beslut inhämtas i stället, då leasing bedöms som det bästa alternativet, efter anbudsöppning men före tilldelningsbeslut. Detta möjliggörs genom en kort beslutsprocess då regiondirektören har beslutanderätt i enlighet med anvisningarna.

I bilaga 1. finns tillämpningsanvisningar.

3. Ägarstyrning

Fastighets- och servicenämnden roll utifrån fastighetsbeståndet är förvaltning och uthyrning och som lokalförsörjare gentemot verksamheterna, men utövar ingen egentlig ägarroll.

Det är viktigt med en tydlig ägarstyrning av bygginvesteringsprocessen både avseende övergripande strategiskt tänkande utifrån ett regionperspektiv och övervakning och uppföljning under de större byggobjektens genomförande.

När det gäller utrustning är det främst gentemot kollektivtrafiknämnden och Skånetrafiken som ägarrollen behöver vara tydlig

Ägarstyrningen utgår ytterst från ett politiskt mandat.

Regionstyrelsens arbetsutskott representerar ägaren i investeringsprocessen med följande uppgifter.

- Regionstyrelsens arbetsutskott företräder ägaren – Region Skåne – genom en samlad prövning av investeringar/investeringsplaner
- Regionstyrelsens arbetsutskott företräder ägaren vid genomförandet och uppföljningen av strategiska investeringar
- Regionstyrelsens arbetsutskott är genom tjänstemannaorganisationen representerat i varje styrgrupp som tillsätts vad avser strategiska bygg- och utrustningsinvesteringar över 1 miljard.
- Vid oklarheter avgör regionstyrelsens arbetsutskott standard- och gränsdragningsfrågor i interna hyresförhållanden

Regiondirektören fastställer organisation med rollfördelning kopplat till strategiska investeringar.

4. Prioriteringsprocessen

De kommande åren präglas av genomförandet av de strategiska investeringar som pågår och för vilka inriktningsbeslut finns, vilket innebär att den övergripande prioriteringen i princip är gjord. För mindre investeringar inom ramarna för respektive sektor skall inriktningen vara att upprätthålla befintlig struktur med mindre medel.

4.1 Prioriteringskriterier

En vägledande princip för prioriteringen av objekt i relation till andra objekt är att försöka bedöma hur viktigt objektet är, hur brådskande det är att genomföra objektet, hur väl det uppfyller politiska huvudmål och inte minst vilken grad av beredning objektet har.

I prioriteringsfasen skall olika aspekter belysas.

- Beskrivning av vilken problembild investeringen ska avhjälpa.
- Beskrivning av investeringsförslagets fysiska omfattning och utformning, samt varför detta är det bästa alternativet,
- Måluppfyllelse - koppling till övergripande politiska mål och uppdrag?
- Strategisk betydelse, koppling till strategiska dokument/planer/beslut?
- Hur snabbt tillgången behöver finnas på plats?
- Lagkrav exempelvis avseende arbetsmiljö eller krav på ny funktionalitet
- Status på befintlig anläggningstillgång vid reinvestering
- Miljöpåverkan
- Utnyttjandegrad
- Beredningsgrad, vilken kvalitet håller objektsunderlag inklusive kalkyl?
- Eventuell koppling till andra objekt
- Resultatpåverkan, hur investeringen påverkar respektive verksamhets resultat samt koncernen totalt på både kort och lång sikt
- Likviditetspåverkan, effekter på regionens likviditet

I bedömningen av ovanstående skall regionala mallar användas.

Investeringar som är ekonomiskt lönsamma för Region Skåne skall prioriteras. Lönsamheten skall uttryckas i återbetalningstid – pay-off tid – (investeringsbelopp/årlig lönsamhet) **och ska ha en återbetalningstid som är mindre än fyra år**. Lönsamheten ska baseras på minskade externa kostnader och/eller ökade externa intäkter för Region Skåne

För investeringar som genomförs utifrån ett lönsamhetsperspektiv skall uppföljning och redovisning av lönsamheten göras av den nämnd som genomfört investeringen ett år efter i drifttagandet. I uppföljningen redovisas årseffekten av investeringen.

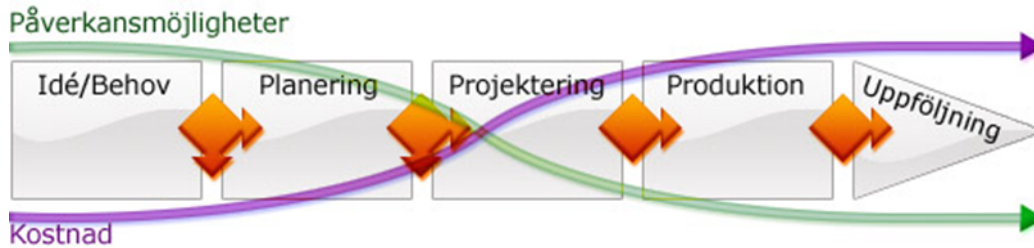
5. Beslutsprocess

Investeringsprocessen utgör grunden för framtagande av beslutsunderlag. Olika typer av projekt går igenom olika skeden beroende av typ av investering. Gemensamt för olika typer av investeringar är att olika faser går igenom och att beslutsunderlag successivt byggs på och risker i genomförande och i kalkylunderlag minskar. I mindre okomplicerade projekt kan de tidiga skedena vara enkla och ta mindre tid medan planeringen i större, mer komplicerade eller strategiska projekt måste ta mer tid i anspråk för att undvika felaktiga beslut.

Regiondirektören utfärdar anvisningar om vilka underlag och mallar som skall användas för olika typer av investeringar och i olika skeden. För bedömning av projekt som nomineras inför budgetbeslut krävs mindre detaljerade beslutsunderlag än vid medelstilldelning.

För byggobjekt skall flera beslut fattas under projektets livslängd. Beslutsmodell beskrivs i Regionfastigheters projektmodell. Men utgångspunkten är att nominering till budget baseras på behovsanalys och medelstilldelning baseras på programhandling efter färdigställande av programhandling.

Schematisk bild av skedena i ett byggprojekt



- **Idé/Behovsanalys** - beskriver behovet av lokalförändringen
- **Planering** - förstudie där olika alternativ prövas samt programskede för detaljbeskrivning av hyresgästens lokalbehov
- **Projektering** - detaljutformning för gestaltning, konstruktion och installation
- **Produktion** – förberedelser/upphandling och byggproduktion
- **Uppföljning** - verksamhetens inflyttning och etablering samt slutredovisning och avstämning

Ansvarig facknämnd eller beredning ansvarar för att beslutsunderlag om medelstilldelning för strategiska investeringar inom ramen för avsatta medel för respektive projekt i budgeten framställs till regionstyrelse/regionfullmäktige.

5.1 Utrustning kopplad till strategiska bygginvesteringar

I flertalet strategiska bygginvesteringar fordras större utrustningsinvesteringar. Det är angeläget att omfattningen av dessa klarläggs så tidigt i processen som möjligt för att skapa ett helhetsgrepp avseende både den totala investeringsutgiften såväl som resultateffekten. Utrustningsinvesteringar har i de flesta fall en kortare avskrivningstid och innebär därför en högre kapitalkostnad per år jämfört med bygginvesteringen.

Utrustningar kopplade till bygginvesteringar beslutas med samma politiska beslutsordning som byggprojektet vilket innebär att respektive nämnd/beredning skall lägga fram beslutsförslag avseende utrustningen omfattning. Medelstilldelning av utrustningsinvesteringen sker som regel senare i projekten än bygginvesteringen för de mycket stora investeringen eftersom underlag för detaljerad utrustningsbudget tas fram längre fram i projekten.

5.2 Ansvarsfördelning avseende genomförandeskedet

Efter regionfullmäktiges eller regionstyrelsens beslut om medelstilldelning avseende strategiska investeringar ansvarar respektive facknämnd för investeringens genomförande och disponerar anslaget. Efter beslut om medelstilldelning för ej strategiska investeringar är ansvaret för genomförandet delegerat till regiondirektören för verkställighet.

Uppföljning under genomförandeskedet sker löpande till respektive facknämnd för strategiska investeringar och information lämnas till regionstyrelsen och regionfullmäktige i samband med delårsrapporter och årsredovisning. För byggprojekt lämnas denna information löpande till beredningen för strategisk fastighetsutveckling. För större avvikelser i enskilda projekt ansvarar respektive facknämnd för att åtgärder vidtas och att information förs vidare till regionstyrelse.

Särskild rapportering av avvikelser i enskilda projekt ska endast omfatta sådana större ekonomiska och innehållsmässiga avvikelser mot fattade beslut som kan

- kräva avsevärd tilläggsfinansiering
- innebära väsentligt förändrat funktionsinnehåll eller projektutformning

Sådana avvikelser ska rapporteras i särskild ordning till regionstyrelsen, medan övriga avvikelser rapporteras i den löpande periodiska uppföljningen. Regionstyrelsen bedömer inom ramen för sitt ansvar för den ekonomiska förvaltningen, huruvida en avvikelse är av sådan art att den i särskild ordning ska underställas regionfullmäktige för ställningstagande.

För strategiska investeringar skall särskild avvikelse rapport upprättas och tillställas RSAU, om:

- verksamhetsinnehåll/funktionsplan/motsvarande väsentligen har kommit att avvika från förutsättning i beslutet eller
- prognos/ekonomisk bedömning samlat för bygg och utrustning avviker från beslut med mer än 20 % eller mer än 50 Mkr.

7. Slutredovisning av strategiska investeringar

Varje strategisk investering ska slutredovisas tidigast tolv månader och senast arton månader efter drifttagandet. Slutredovisningen skall lämnas till regionstyrelsen via facknämnd och skall innehålla jämförelse mellan projektplan/budget och utfall både avseende funktion och ekonomi. Fokus skall vara på övergripande måluppfyllelse. Redovisningen skall även omfatta driftkostnadskonsekvenser för verksamheten samt verksamhetens bedömning av investeringens funktionalitet, ”kundnöjdhetsundersökning”.

När det gäller utvecklingsplaneobjekten så består dessa av flera större objekt som avslutas löpande under en längre tid. Slutredovisning skall lämnas för varje enskilt större objekt utifrån den uppdelning som gjorts i besluten.

Bilaga 1

Tillämpningsanvisningar avseende leasing och funktionsupphandling

Alla beslut om leasing eller funktionsupphandling för bygg- och utrustningsinvesteringar som överstiger en totalkostnad om 30 prisbasbelopp (motsvarande 1,7 Mkr 2024) skall underställas regionstyrelsen för godkännande.

Definitioner

Med "alla beslut om leasing- eller funktionsupphandling" avses beslut att starta en upphandling. Upphandling tillåts påbörjas utan beslut i de fall upphandlingen innehåller en prisförfrågan om både köp och leasing för att utröna prisskillnaden.

Med leasing avses s k finansiell leasing innebärande att en produkt anskaffas mot erläggande av en årlig leasingavgift som innehåller ränta och avskrivning. Produkten är leasegivarens egendom under leasingperioden. Vid periodens slut återlämnas produkten till leasegivaren alternativt köps produkten av leasetagaren till ett i förväg bestämt restvärde.

Med funktionsupphandling avses vanligtvis att en produkt anskaffas på samma sätt som vid finansiell leasing men med det tillägget att i leasingavgiften ingår t ex service och förbrukningsmaterial. Sådan anskaffning benämns även operationell leasing.

Avgränsningar

Beslutet avser anskaffning av produkter där ersättning till leverantören utgår i form av periodiska avgifter. Beslutet avser således även anskaffning som ej benämns leasing men där ersättning till leverantör utgår i form av periodiska avgifter.

Beslutet gäller produkter vars pris vid ett köp överstiger 30 prisbasbelopp, alternativt att nuvärdet av framtida leasingavgifter överstiger 30 prisbasbelopp.

Beslutet gäller samtliga förvaltningar inom Region Skåne.

Tillämpning

Innan leasing- eller funktionsupphandling påbörjas skall den planerade anskaffningen underställas regionstyrelsen för godkännande om anskaffningskostnaden bedöms överstiga 30 prisbasbelopp. Upphandling tillåts påbörjas i de fall upphandlingen innehåller en prisförfrågan om både köp och leasing varpå regionstyrelsens godkännande avseende leasing inhämtas före tilldelningsbeslut.

Av redovisningen av den planerade anskaffningen skall framgå produktslag, bedömt anskaffningspris och kalkylerad leasingavgift.

Vidare skall framgå om anskaffningen utgör en reinvestering eller avser nyanskaffning. Härefter redovisas om anskaffningen medför ökade eller minskade kostnader i förhållande till nuläget.

Slutligen redovisas motiven till leasing- funktionsupphandlingen samt orsak till varför inte produkten anskaffas via investeringsbudgeten.

Beslutsordning

Beslutsordningen framgår av nedan redovisade beslutsmodeller. Beslutsmodellerna beskriver beslutsordningen vid 3 olika investeringssituationer.

1. Finansiell leasing
Om produkt avses att anskaffas genom finansiell leasing är förutsättningen att leasing är en billigare finansieringsform än köp. Om leasing godkänns skall nuvärdet av leasingavgifterna avräknas mot tilldelad investeringsram.
2. Operationell leasing
Om leasing är dyrare än köp måste leasingfinansieringen motiveras utifrån det mervärde som kan ligga i att t ex den tekniska utvecklingen inom produktområdet gör att det är fördelaktigt att genom leasing fortlöpande få tillgång till modern utrustning och att detta är motiverat utifrån verksamhetsbehovet. Om leasing godkänns ska nuvärdet av leasingavgifterna avräknas mot tilldelad investeringsram.
3. Reinvestering genom leasing
Om produkt ska anskaffas genom leasing och detta utgör en reinvestering kommer leasingframställningen att behandlas i enlighet med punkterna 1. eller 2. enligt ovan om produkten tidigare anskaffats genom köp.

Regionstyrelsen uppdrar åt regiondirektören att besluta i enlighet med tillämpningsanvisningarna.

Beslutsmodellerna täcker inte det specialfall där leverantör endast erbjuder produkten genom leasing. Även i sådana fall beslutar regiondirektören.

