

ANVISNINGAR FÖR BESLUT, STYRNING OCH UPPFÖLJNING AV INVESTERINGAR

Regler för beslut och uppföljning av investeringar har fastställts av kommunfullmäktige i samband med beslut om budget. Anvisningarna är ett förtydligande till budgetbilagan ”Regler för ekonomisk förvaltning”, kap 1. Stadsledningskontoret utfärdar här tillämpningsanvisningar för beslut, styrning och uppföljning av investeringar.

Tidigare anvisningar har reviderats för att anpassas till förändringar beslutade av kommunfullmäktige i budget och ersätter anvisningarna daterade den 2 mars 2016, dnr 401-30/2016.

**Exploateringsnämndens tillämpningsanvisningar
till stadsledningskontorets anvisningar
den 10 november 2018 för beslut, styrning och
uppföljning av investeringar.**

1. Inledning	3
1.1. Bakgrund och syfte	3
1.2. Grundläggande regelverk.....	3
1.3. Avgränsning	3
2. Beslut	4
Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna	4
2.1. Utredningsbeslut	4
Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna	6
2.2. Inriktningsbeslut	6
Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna	8
2.3. Genomförandebeslut	9
Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna	11
2.4. Nämndbudget.....	11
Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna	12
3. Projektstyrning	12
3.1 Projektfaser	13
3.2 Ekonomiska begrepp.....	14
Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna	14
Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna	14
Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna	15
3.3 Riskbedömning	15
4. Uppföljning av investering.....	16
4.1 Redovisning	16
4.2 Uppföljning.....	16
4.3 Avvikelse	17
Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna	18
5. Slutredovisning av investering.....	19
Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna	20

1. Inledning

1.1. Bakgrund och syfte

Kommunfullmäktige gav i samband med tertialrapport 2 2008 (dnr 113-2181/2008) kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en samlad strategi för stadens investeringar. Investeringsstrategin har arbetats fram i flera steg, och uppdaterades senast i samband med budget 2019.

Investeringsstrategins syfte är att med utgångspunkt i stadens långsiktiga planering för samhällsutvecklingen och stadens inriktningsmål, och med hänsyn tagen till de finansiella förutsättningarna, ge vägledning för investeringsprioriteringar i syfte att förverkliga ett jämlikt och hållbart Stockholm. Investeringsstrategin utgör ett steg mellan långsiktiga ambitioner och investeringsplaner. Investeringsstrategin syftar också till att öka samordningen och styrningen av stadens investeringsverksamhet, och säkerställa att investeringsverksamheten bedrivs i enlighet med principen om god ekonomisk hushållning.

Ett övergripande syfte med att utarbeta metoder för styrning och uppföljning av stadens investeringsverksamhet är att ge nämnderna tydliga regler för beslut, budgetering och uppföljning av investeringar.

1.2. Grundläggande regelverk

Kommunallagens 8:e kapitel reglerar överordnat kommunernas ekonomiska förvaltning; bland annat ska kommunfullmäktige meddela närmare föreskrifter för medelsförvaltning, vilket görs i stadens regler för ekonomisk förvaltning. För redovisning av investeringar (anläggningstillgångar) finns de grundläggande reglerna samlade i den kommunala redovisningslagen (1997:614), KRL. Kommunfullmäktige har fattat beslut om grunder för styrning och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt. Reglerna framgår i "Regler för ekonomisk förvaltning".

Utöver det stöd som anvisningarna i detta dokument ger har en gemensam projektstyrningsmetod införts i staden. Den ska användas i alla stora investeringsprojekt där investeringsutgifterna bedöms överstiga 50 mnkr.

1.3. Avgränsning

En investering är en anskaffning av en anläggningstillgång. Med anläggningstillgång menas en tillgång som är avsedd för stadigvarande bruk eller innehav. Denna anvisning omfattar beslut, styrning och uppföljning av investeringar avseende:

- mark, markanläggning, byggnad och teknisk anläggning.
- andra anläggningstillgångar (till exempel maskiner och inventarier) om de är en del av ovanstående typ av investering.

Denna anvisning gäller för stadens nämnder. Stockholms Stadshus AB har att utfärda tillämpningsanvisningar för bolagen.

Anvisningen anger miniminivån. Respektive nämnd bör besluta vilka ytterligare underlag och vilken uppföljning nämnden ska ha för investeringar. Anvisningen beskriver inte hur en investering initieras, kalkyleras eller finansieras. Metoder och principer för investeringskalkylering i Stockholms stad anges i stadens kalkylhandbok. Stadsledningskontoret utger därutöver kompletterande anvisningar för nämndernas budgetarbete och för nämndernas periodiskt återkommande rapporter, för närvarande tertialrapporter och årsbokslut, där investeringar utgör en del.

2. Beslut

Berörda avsnitt i regler för ekonomisk förvaltning; 1 kap; § 2-5, § 7, § 10-11.

Inom ramen för sitt ansvarsområde utreder och planerar varje nämnd kontinuerligt behov av ny- och reinvesteringar. Förvaltningar har att utarbeta beslutsunderlag till nämnd för varje investeringsobjekt. Den nämnd som planerar och genomför investeringar har ansvar för att beslutsunderlagen är fullständiga samt att kommande drift- och kapitalkostnader, investeringsutgifter och investeringens innehåll och funktion överensstämmer med vad som har beslutats.

Varje år i samband med nämndens budgetunderlag till kommunstyrelsen ska nämnden redovisa sitt prioriterade investeringsbehov över den närmaste femårsperioden.

Vidare ska en nämnd, som planerar en investering, förhindra avtalsskrivningar som inskränker kommunstyrelsens och kommunfullmäktiges möjligheter att påverka innehåll och villkor i efterföljande beslut avseende markupplåtelse, exploateringsavtal eller detaljplaner.

Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna

(1) Med investeringsutgift avses alltid utgifter oavsett eventuella investeringsinkomster vid utrednings-, inriktnings- och genomförandebeslut. För avvikelser se avsnitt 4.3.

2.1. Utredningsbeslut

Utredningsbeslutet syftar till att säkerställa att utredningsarbete för stora projekt enbart görs för projekt med godkänt projektdirektiv inom beslutad utredningsbudget.

I de fall ett projekts totala investeringsutgift bedöms *till mellan 50-300 mnkr* eller är av annan större strategisk vikt ska ett utredningsbeslut fattas av ansvarig nämnd.

För beslut där investeringsutgiften bedöms *överstiga 300 mnkr* ska utredningsbeslutet anmälas till berörda nämnder samt till kommunstyrelsens ekonomiutskott. Om beslutet kommer att påverka bolagens verksamhet ska beslutet anmälas till berörd styrelse.

Utredningsbeslut för mycket stora investeringar där *utredningsutgifterna* beräknas *överstiga 50 mnkr* ska godkännas av kommunfullmäktige.

Utredningsbeslut för investering där utgiften bedöms *överstiga 300 mnkr som avser uppdrag till fastighetsnämnden* att utreda utveckling och/eller upprustning av fastighet eller anläggning för annan nämnds räkning ska godkännas av kommunstyrelsens ekonomiutskott. Fastighetsnämnden och inhyrande (beställande) nämnd(er) ska lämna ett gemensamt beslutsunderlag till ekonomiutskottet.

Utredningsbeslut för fastighetsutvecklingsprojekt som anses vara av strategisk, stadsövergripande karaktär där investeringsutgiften bedöms överstiga 300 mnkr ska beredas av stadsledningskontoret i samråd med berörda förvaltningar/bolag och beslutas av kommunstyrelsens ekonomiutskott. Grunden för att klassa ett projekt som strategiskt kan vara att det uppfyller ett eller flera av kriterierna för uppföljning av större investeringar som medför höga investeringsutgifter, höga driftskostnader, är komplext och/eller involverar flera nämnder och/eller bolag. Stadsledningskontoret upprättar och handlägger projektdirektivet i samråd med berörda förvaltningar/bolag för denna typ av fastighetsutvecklingsprojekt. Ett gemensamt beslutsunderlag bereds av stadsledningskontoret och berörda förvaltningar/bolag för parallella beslut i kommunstyrelsens ekonomiutskott och berörda nämnder/koncernstyrelse.

Samråd om projektdirektivet

Stadens investeringsstrategi ställer ökade krav på anpassning av utgiftssidan i projekt. Det är viktigt att tidigt, redan vid utredningsbeslut, översiktligt bedöma såväl investeringsutgift som lönsamhetspotential i projekten.

I de fall investeringsutgiften bedöms *överstiga 50 mnkr* ska beslutsunderlaget bestå av ett projektdirektiv som upprättas av förvaltningen i samverkan med övriga berörda förvaltningar och bolag. Projektdirektivet ska innehålla en så utförlig beskrivning som möjligt. För hantering av projektdirektivet hänvisas till SSIP – styrmodellen för stora investeringsprojekt

<https://ssip.stockholm.se/processplatsen/Sidor/mallar-och-dokumentation.aspx>

I de fall investeringsutgiften bedöms *överstiga 300 mnkr* ska samråd om projektdirektivet med stadsledningskontoret genomföras. Förvaltning och stadsledningskontor ska vara överens om att samråd har skett. Samrådet ska ske snarast möjligt men senast fem veckor innan nämnd bedöms fatta beslut.

Stadsledningskontoret använder sig av samrådet för att

- identifiera stora satsningar på ett tidigt stadium, där ett mer fullständigt beslutsunderlag kan behöva tas fram för att belysa de stadsövergripande konsekvenserna på längre sikt.
- öka möjligheterna till strategisk översyn av investeringsportföljens utveckling, för att på ett tidigt stadium ge möjlighet till politisk styrning och prioritering av investeringsportföljen.

Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna

(2) Exploateringskontoret fattar enligt delegation utredningsbeslut där utredningsutgiften bedöms understiga 10 mnkr. Nämnden fattar utredningsbeslut för investering där utredningsutgiften bedöms uppgå till 10 mnkr eller mer.

2.2. Inriktningsbeslut

Inriktningsbeslutet är en avstämning mellan nämnd och förvaltning avseende en investeringsinnehåll och bedömda ekonomiska konsekvenser, samt en information till utomstående parter om att ett projekt planeras. Ett inriktningsbeslut innebär inte att investeringen ska genomföras, utan endast att det ska utredas och planeras vidare till ett genomförandebeslut, det vill säga ett planeringsprojekt.

I de fall ett projekt/program *bedöms understiga 50 mnkr i investeringsutgifter* ska ett beslutsunderlag för inriktningsbeslut lämnas till nämnd i ett särskilt ärende eller i samband med delårsrapport eller budgetförslag i enlighet med nämndens delegationsordning.

I de fall ett projekt/program *bedöms till mellan 50-300 mnkr i investeringsutgifter* ska ett beslutsunderlag för inriktningsbeslut lämnas till nämnd i ett särskilt ärende.

I de fall ett projekt/program *bedöms överstiga 300 mnkr i investeringsutgifter eller är av annan större strategisk vikt* ska ett beslutsunderlag för inriktningsbeslut lämnas till kommunfullmäktige i ett särskilt ärende.

Inriktningsärende för investering som avser uppdrag till fastighetsnämnden att planera utveckling och/eller upprustning av fastighet eller anläggning för annan nämnds räkning ska godkännas av kommunstyrelsens ekonomiutskott.

Fastighetsnämnden och inhyrande (beställande) nämnd(er) ska kalla till ett gemensamt samråd med stadsledningskontoret och lämna ett gemensamt beslutsunderlag till ekonomiutskottet enligt de regler som gäller för inhyrning av lokaler.

Beslutsunderlag

Stadens investeringsstrategi trycker på vikten av prioriteringar i investeringsverksamheten och kostnadsmedvetenhet i varje enskilt projekt, med fokus på att begränsa investeringsutgifterna. Beslutsunderlaget ska innehålla en redogörelse för hur detta beaktats.

Beslutsunderlaget för inriktningsbeslut ska innehålla en så utförlig beskrivning som möjligt av nedanstående punkter:

- investeringsens mål och syfte ska förtydligas genom en beskrivning av projektets koppling till:
 - o Vision
 - o översiktsplan
 - o budget
 - o stadens investeringsstrategi
 - o stadens inriktningsmål
 - o egen nämnds/bolags mål
 - o andra nämnders mål och behov
 - o övriga relevanta styr- och strategidokument
- planeringsorganisation
- styrgrupp
- tidplan för projektet
- redovisning av projektets ekonomiska konsekvenser, där projektram (se 3.2.2) med en specificerad planeringsutgift, upprättad i en investeringskalkyl (se 3.2.4), nuvärde/lönsamhet samt en bedömning av investeringsens framtida drifts-, underhålls- och kapitalkostnader ingår. Även projekt som inte har några dokumenterade inkomster eller finansiella nyttoeffekter ska dokumenteras i nuvärdes/lönsamhetskalkylen. Redovisningen av de ekonomiska konsekvenserna ska följa de principer som stadsledningskontoret fastställer i handboken för investeringskalkylering. Vidare bedöms om uppskattade utgifter och inkomster kan inrymmas i de av kommunfullmäktige beslutade nivåerna för nämndens investeringar under de närmast följande åren.
- påverkan på andra nämnders verksamhet och ekonomi, till exempel drifts- och underhållskostnader, hyresändringar.
- bedömning av risker och osäkerhetsfaktorer. (se 3.3)
- beskrivning av miljökonsekvenser

- kommunikationsplan
- definiera om/hur projektet kommer att delas upp inför genomförandebeslut.

Samråd om beslutsunderlaget

Samråd om beslutsunderlaget för inriktningsbeslut ska ske med kommunstyrelsen genom stadsledningskontoret för de projekt/program som bedöms överstiga 50 mnkr i investeringsutgifter eller är av annan strategisk vikt. Samrådet blir en del av den investerande nämndens beredning av ärendet. Det ska framgå av nämndens beslutsunderlag att samråd skett och eventuella åtgärder till följd av samrådet bör redovisas. Med hänsyn tagen till de begränsningar som råder i tidigt skede i ett projekt ska samrådet bland annat täcka följande:

- projektets mål och syfte
- planeringsorganisation
- styrgrupp
- tidplan för projektet
- projektets investeringskalkyl, nuvärde/lönsamhet, projektram med specificerad utrednings- och planeringsutgift och budgetkonsekvenser
- projektets påverkan på andra nämnders eller bolags verksamhet och ekonomi
- bedömning av risker och osäkerhetsfaktorer (se 3.3)
- kommunikationsplan

Förvaltning och stadsledningskontor ska vara överens om att samråd har skett. Samrådet ska ske snarast möjligt men senast fem veckor innan nämnd bedöms fatta beslut.

Stadsledningskontoret använder sig av samrådet för att

- identifiera stora satsningar på ett tidigt stadium, där ett mer fullständigt beslutsunderlag kan behöva tas fram för att belysa de stadsövergripande konsekvenserna på längre sikt.
- öka möjligheterna till strategisk översyn av investeringsportföljens utveckling, för att på ett tidigt stadium ge möjlighet till politisk styrning och prioritering av investeringsportföljen.

Stadsledningskontoret ska redovisa de samråd som inte avser inhyrning av lokaler genom att periodvis anmäla genomförda samråd till kommunstyrelsens ekonomiutskott, gäller för en *bedömd investeringsutgift mellan 50-300 mnkr*.

Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna

(3) Nämnden fattar inriktningsbeslut för investering som bedöms uppgå till 10 mnkr eller mer. Exploateringskontoret fattar enligt delegation inriktningsbeslut för investering som bedöms understiga 10 mnkr.

- (4) Om projekt överstiger 50 mnkr eller mer ska samråd med SLK ske. Ärendet ska omfatta en lönsamhetskalkyl som godkänts av kontorets controller eller annan som förvaltningschefen utser. Kommunfullmäktige fattar inriktningsbeslut för investering som bedöms uppgå till 300 mnkr eller mer.**

2.3. Genomförandebeslut

Detta beslut avgör om investeringen ska genomföras eller inte. För investering där investeringsutgifterna bedöms understiga 50 mnkr fattar nämnden genomförandebeslut i enlighet med nämndens delegationsordning, under förutsättning att investeringens utgifter och inkomster kan inrymmas i de av kommunfullmäktige beslutade nivåerna för nämndens investeringar de närmast följande åren samt att kommande drift- och kapitalkostnader med anledning av investeringsbeslutet bedöms rymmas inom nämndens framtida budgetramar. I annat fall ska kommunfullmäktige fatta genomförandebeslut. Beslutsunderlaget ska lämnas till nämnd i ett särskilt ärende eller i samband med delårsrapport eller budgetförslag.

Nämnden har ett ansvar för att kommande drift- och kapitalkostnader med anledning av investeringsbeslut ryms inom nämndens framtida budgetramar. Om en investering påverkar annan nämnds driftbudget i form av ökade drift- och kapitalkostnader ska samråd ske med berörd nämnd innan beslut fattas. Detsamma gäller även andra åtgärder, som ekonomiskt eller på annat sätt kan påverka annan nämnds budgetutrymme. Påverkan på annan nämnds verksamhet och ekonomi ska redovisas i beslutsunderlaget.

För investeringar där *investeringsutgifterna bedöms överstiga 50 mnkr eller är av annan strategisk vikt* fattar nämnd beslut om att föreslå kommunfullmäktige besluta om investeringen i ett särskilt ärende.

Beslutsunderlag

Genomförandebeslut bör tas på en helhet men kan tas för delprojekt inom inriktningsbeslut om exploatering sker i väl avgränsade delar. För respektive beslut ska konsekvenser på helheten beskrivas.

Beslutsunderlag för genomförandebeslut för investeringar ska innehålla följande punkter:

- investeringens mål och syfte ska förtydligas genom en beskrivning av projektets koppling till:
 - o Vision
 - o översiktsplan
 - o budget

- o stadens investeringsstrategi
- o stadens inriktningsmål
- o egen nämnds/bolags mål
- o andra nämnders mål och behov
- o övriga relevanta styr- och strategidokument
- genomförandeorganisation
- styrgrupp
- tidplan för projektet
- redovisning av projektets ekonomiska konsekvenser, där projektbudget (se 3.2.3) upprättad i en investeringskalkyl (se 3.2.4) , nuvärde/lönsamhet samt en bedömning av investeringens framtida drifts-, underhålls- och kapitalkostnader ingår. Även projekt som inte har några dokumenterade inkomster eller finansiella nyttoeffekter ska dokumenteras i kalkylen. Redovisningen av de ekonomiska konsekvenserna ska följa de principer som stadsledningskontoret fastställer i handboken för investeringskalkylering.
<https://intranat.stockholm.se/Sidor/2013/3/Investeringar---staden/>
Vidare ska framgå hur investeringen ryms i den av kommunfullmäktige beslutade investeringsplanen för nämnden, samt hur framtida drifts-, underhålls- och kapitalkostnader ryms inom tilldelade ekonomiska ramar.
- påverkan på andra nämnders verksamhet och ekonomi, till exempel drifts- och underhållskostnader, hyresändringar.
- framställan om godkännande av att investeringen får genomföras till angiven investeringsutgift och investeringsinkomst (i löpande prisnivå).
- bedömning av risker och osäkerhetsfaktorer. (se 3.3)
- beskrivning av miljökonsekvenser
- kommunikationsplan

I handboken för investeringskalkylering som stadsledningskontoret utfärdar anges att en kalkylredogörelse bör lämnas och en känslighetsanalys göras.

Kalkylredogörelsen ska bland annat beskriva gjorda kritiska antaganden och/eller osäkerheter vilka kan medföra att investeringens utgifter och/eller inkomster utvecklas annorlunda än vad som anges i investeringskalkylen.

Känslighetsanalysen belyser hur kalkylresultatet påverkas om de data som kalkylen bygger på ändras.

Samråd om beslutsunderlaget

Samråd om beslutsunderlaget för genomförandebeslut ska ske med kommunstyrelsen genom stadsledningskontoret för de investeringar som bedöms överstiga 50 mnkr i investeringsutgifter eller är av annan strategisk vikt. Samrådet blir en del av den investerande nämndens beredning av ärendet. Det ska framgå av nämndens beslutsunderlag att samråd skett och eventuella åtgärder till följd av samrådet bör redovisas.

Förvaltning och stadsledningskontor ska vara överens om att samråd har skett. Samrådet ska ske snarast möjligt men senast fem veckor innan nämnd bedöms fatta beslut.

Stadsledningskontoret använder sig av samrådet för att

- identifiera stora satsningar, där ett mer fullständigt beslutsunderlag kan behöva tas fram för att belysa de stadsövergripande konsekvenserna.
- öka möjligheterna till strategisk översyn av investeringsportföljens utveckling och ge möjlighet till politisk styrning och prioritering av investeringsportföljen.

Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna

- (5) Nämnden fattar genomförandebeslut för investering som bedöms uppgå till 10 mnkr eller mer. Exploateringskontoret fattar enligt delegation genomförandebeslut för investering som bedöms understiga 10 mnkr.*
- (6) Om projekt uppgår till 50 mnkr eller mer ska kontakt tas med SLK om beslutsunderlaget. Ärendet ska omfatta en lönsamhetskalkyl som godkänts av kontorets controller eller annan som förvaltningschefen utser. Kommunfullmäktige fattar genomförandebeslut för investering som bedöms uppgå till 50 mnkr eller mer.*

2.4. Nämndbudget

Nämnd ingår en investeringsplan till kommunstyrelsen som underlag för kommunstyrelsens förslag till budget och investeringsplan. Investeringsplanen är en sammanställning av investeringsutgifter och -inkomster för kommande femårsperiod avseende:

- planerade investeringar (planeringsprojekt) för vilka ett inriktningsbeslut har fattats av nämnden, samt även övriga planerade projekt.
- beslutade investeringar (genomförandeprojekt) för vilka ett genomförandebeslut har fattats.

Investeringsplanen ska innehålla total investeringsutgift/inkomst för varje genomförandeprojekt avseende hela dess livslängd, varvid upparbetad investeringsutgift/ inkomst till och med året före budgetåret särskilt ska anges.

Dessutom ska för respektive år i investeringsplanen anges följande:

- Summa investeringsutgift/inkomst för samtliga projekt.
- Investeringsutgift/inkomst för respektive genomförandeprojekt samt summa investeringsutgift/inkomst för samtliga genomförandeprojekt. En särskild rubrik och summering görs för de stora genomförandeprojekt som kommunfullmäktige har fattat beslut om.

- Investeringsutgift/inkomst för respektive planeringsprojekt samt summa investeringsutgift/inkomst för samtliga planeringsprojekt. En särskild rubrik och summering görs för de stora planeringsprojekt för vilka ett särskilt inriktningsbeslut tidigare fattats.
- Investeringar som är många till antalet och av likartad karaktär men där varje projekt är mindre i omfattning kan redovisas gruppvis.
- Nämnden ska därutöver göra en bedömning och lämna en redovisning av kommande större strategiska investeringar som kan komma att aktualiseras under perioden i form en påbörjad planerings- eller beslutsprocess. Formen för denna redovisning bestäms i samråd med stadsledningskontoret, och sker för närvarande i form av en långtidsprognos.
- Eventuella övriga redovisningar bestäms i samråd med stadsledningskontoret.

I underlaget ska även ingå driftbudgetkonsekvenser till följd av investeringarna, inklusive kapitalkostnader. Samtliga belopp ska anges i löpande prisnivå.

Kommunfullmäktige fastställer i samband med budgetbeslut nämndernas investeringsbudget och dess finansiering. För respektive nämnd och för respektive år i investeringsbudgeten fattar kommunfullmäktige beslut om investeringsutgift respektive investeringsinkomst.

Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna

- (7) Till nämnden lämnas redovisning av samtliga projekt oavsett belopp i samband med de olika budgetdokumenten (underlag till budget, verksamhetsplan, tertialrapporter och verksamhetsberättelse).*
- (8) Projekt överstigande 50 mnkr ("stora projekt") kommenteras utförligt i textbilaga.*
- (9) En ospecificerad justering kan tillämpas i nämndens prognoser för att kompensera förväntade förskjutningar inom hela investeringsplanen.*
- (10) En samlad bedömning av investeringarnas effekt på driftbudgeten redovisas i "Nämndens underlag till budget".*

3. Projektstyrning

En gemensam projektstyrningsmetod har införts i staden. Den ska användas i alla investeringsprojekt där investeringsutgifterna bedöms överstiga 50 mnkr. Projektstyrningsmetoden är uppdelat i fem faser och sju dimensioner. För varje fas beskriver modellen de aktiviteter som ska utföras relaterat till de olika dimensionerna: mål och syfte, organisation, tidplan, ekonomi, risk & kvalitet,

kommunikation och rapportering. Detta har gjorts för att säkerställa att aktiviteter utförs inom samtliga dimensioner och för att förenkla utförandet av aktiviteterna. Aktiviteterna följer stadens anvisningar.

Kopplat till modellen finns ett antal mallar för att underlätta projektarbetet. Projektstyrningsmodellen med tillhörande mallar uppdateras och kompletteras kontinuerligt efter behov samt finns närmare beskrivna och tillgängliga i SSIP (Systemstöd Stora Investerings Projekt).

3.1 Projektfaser

Projektets livscykel beskrivs utifrån fem övergripande faser.

3.1.1 Initiera

Initieringsfasen syftar till att säkerställa att utredningsarbete för stora projekt enbart görs för projekt med godkänt projektdirektiv. Detta uppnås genom att projektledaren i denna fas upprättar ett projektdirektiv i samråd med stadsledningskontoret, övriga berörda förvaltningar och bolag. När samråd har skett ska projektdirektivet rapporteras till projektägande nämnd. Ett godkänt projektdirektiv innebär att fortsatt utredning av projektet får ske.

3.1.2 Utreda

Utredningsfasen syftar till att säkerställa ett underlag för inriktningsbeslut med hög kvalitet. Detta uppnås genom att mål och syfte med projektet definieras, alternativa lösningar utreds samt att samverkan sker med berörda förvaltningar/bolag. Underlaget inför inriktningsbeslut ska godkännas via berörda nämnder/bolag av kommunfullmäktige. Inriktningsbeslutet innebär klartecken till att planera projektet vidare.

3.1.3 Planera

Planeringsfasen syftar till att säkerställa ett underlag för genomförandebeslut med hög kvalitet. Det finns en planeringsorganisation på plats som säkerställer att viktiga aspekter tas i beaktning. Med ett väl planerat genomförande uppnås större säkerhet i de kalkyler som läggs inför projektet. Underlaget inför genomförandebeslut ska godkännas via nämnder/bolag av kommunfullmäktige. Genomförandebeslut innebär klartecken till att ta projektet vidare till genomförande.

3.1.4 Genomföra

Genomförandefasen syftar till att utföra projektet enligt uppsatt planering och säkerställa att projektets målsättningar avseende tid, ekonomi och kvalitet uppnås. Utöver själva genomförandet av projektet ska löpande avrapportering ske till beslutsfattare.

3.1.5 Avsluta

Denna fas syftar till att verifiera att projektets målsättningar har uppnåtts kring tid, ekonomi och kvalitet och få acceptans från projektets beställare (kommunfullmäktige/berörda nämnder) att projektet är avslutat. Detta uppnås bland annat genom upprättande och analys av utfall mot projektbudget och lönsamhetsuppföljning samt att lärdomar från projektet dokumenteras. Projektorganisationen avvecklas, tidplan avrapporteras och projektets avslut kommuniceras.

3.2 Ekonomiska begrepp

Projektstyrningsmetoden innehåller följande begrepp berörande projektekonomi.

3.2.1 Utredningsutgifter

Utredningsutgiften beräknas inför ett utredningsbeslut och inkluderas i projektdirektivet. Utredningsutgifter inkluderar såväl interna som externa utredningsutgifter som beräknas inträffa inför inriktningsbeslut. Beslutad utredningsutgift registreras i ekonomisystemet.

Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna

(11) Den beräknade utredningsutgiften kan vid betydande förändringar i förutsättningarna för utredningen revideras. Se avsnitt 2.1.

3.2.2 Projektram

Projektramen med specificerad planeringsutgift upprättas inför inriktningsbeslut. Projektramen är en grov uppskattning av den totala investeringsutgiften. Planeringsutgiften inkluderar både interna och externa utgifter, även de som hunnit inträffa under utredningsfasen inför inriktningsbeslutet samt bedömd utgift fram till ett kommande genomförandebeslut. Projektramen ska innehålla en riskbuffert som är tillräckligt stor för att hantera de projektrisker som identifierats i utredningsfasen. Beslutad projektram registreras i ekonomisystemet.

Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna

(12) I projektramen ingår projektutgifter i stadens bolag i de fall det är lämpligt att dessa ingår i exploateringsnämndens projekt.

3.2.3 Projektbudget

Projektbudgeten upprättas inför ett genomförandebeslut. Projektbudgeten är en uppskattning av den totala investeringsutgiften och inkluderar samtliga projektutgifter, såväl interna som externa, även de som redan hunnit inträffa i tidigare faser. Projektbudgeten ska innehålla en riskbuffert som är tillräckligt stor

för att hantera de projektrisker som identifierats i planeringsfasen. Beslut projektbudget registreras i ekonomisystemet.

3.2.4 Kalkyler

En *investeringskalkyl* är en beräkning av de ekonomiska konsekvenserna vid val mellan olika handlingsalternativ. Kalkylen ska vara en del i ett beslutsunderlag och spegla verkligheten så bra som möjligt. Vid upprättande av investeringskalkyler ska den nominella kalkylmetoden tillämpas (löpande priser med uppräkningsvarje år). Grundprincipen är att alla uppräkningsår sker utifrån den förväntade inflationen. Nämndspecifika antaganden kan göras för enskilda index eller indexgrupper av betydelse för nämndens verksamhet. Av praktiska skäl brukar baskalkyleringen ske i fast prisnivå, en omräkning till löpande prisnivå måste dock ske. Projektrisker ska få genomslag i kalkylen. Investeringsutgifterna ska innehålla en riskbuffert, vars storlek anpassats till projektets risknivå. Riskpåslaget bör i normalfallet vara större i tidiga faser när osäkerheten är stor. Det är viktigt att tydligt redogöra för gjorda antaganden.

En *nuvärdeskalkyl* sammanställer betalningar som utfaller vid olika tidpunkter. För att få dessa betalningar jämförbara används en kalkylränta. Investeringens nettonuvärde är summan av alla in- och utbetalningar diskonterade med kalkylräntan till tidpunkten för beslutstillfället. Historiska utgifter/inkomster tas inte med i beräkning av nuvärdet. Här ryms dock även de driftskostnader och intäkter som förväntas att genereras efter projektets avslut.

Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna

(13) I nuvärdeskalkylen ingår bolags kostnader/intäkter/utgifter/inkomster i de fall det är lämpligt att dessa ingår i exploateringsnämndens projekt.

3.2.5 Projektprognos

Projektprognos för utredningsutgiften upprättas i och med godkänt utredningsbeslut. Projektprognos för den totalt bedömda/beräknade projektram/projektbudget upprättas i och med godkänt inriktningsbeslut/genomförandebeslut och inkluderar samtliga projektutgifter, såväl interna som externa även de som redan hunnit inträffa i tidigare faser. Projektprognosen uppdateras löpande, dels med realiserade utgifter, dels med prognos för kommande utgifter.

3.3 Riskbedömning

Projektstyrningsmodellen innehåller en metod för riskhantering. Syftet med att upprätta en riskhanteringsplan för stora projekt är att på ett systematiskt tillvägagångssätt identifiera, bedöma och hantera möjliga händelser som potentiellt har negativ påverkan på projektleveransen och att minska dessa risker

till acceptabla nivåer. I riskbedömningen ska definieras de mest kritiska faktorerna för att investeringen ska kunna bedrivas i enlighet med beslut. Om det vid beslutstillfället kan förutses en risk för att investeringens utgifter och/eller inkomster utvecklas annorlunda än vad som anges i investeringskalkylen bör sannolikheten för och konsekvenserna av detta särskilt redovisas. För praktisk tillämpning av riskbedömning hänvisas till SSIP

<https://ssip.stockholm.se/processplatsen/Sidor/mallar-och-dokumentation.aspx>

4. Uppföljning av investering

Berörda avsnitt i regler för ekonomisk förvaltning; 1 kap; § 6-8.

4.1 Redovisning

Redovisning av investeringar ska följa bestämmelserna i KRL samt de bestämmelser som utfärdats med anledning av lagen, bland annat stadsledningskontorets tillämpningsanvisning om redovisning av anläggningstillgångar. För mer information hänvisas till intranätet

<https://intranat.stockholm.se/Sidor/2013/3/Redovisning-av-investeringar---staden/>

4.2 Uppföljning

4.2.1 Uppföljning av investeringsbeslut

Nämnd som beslutar om investeringar har det fulla ansvaret för projektens genomförande och ekonomi samt är ansvarig för att följa upp dessa. Nämnden ska kontinuerligt följa upp samtliga investeringar och om risk för avvikelser föreligger föreslå åtgärder. Nämnden ska följa upp projektets lönsamhet mot avkastningskraven i lönsamhetskalkylen samt analysera och rapportera hur projektets lönsamhet utvecklas. Lönsamheten ska följas upp vid förändringar och minst årligen mot lönsamhetskalkylen som godkändes vid genomförandebeslutet.

För utredningsbeslut upprättas prognos för utredningsutgiften och efter inriktningsbeslut ska nämnden upprätta en projektprognos (se 3.2.5) som inkluderar samtliga projektutgifter, såväl interna som externa även de som redan hunnit inträffa i tidigare faser. Projektprognosen ska uppdateras löpande, dels med realiserade utgifter, dels med prognos för kommande utgifter. Projektprognosen ska stämmas av mot det godkända investeringsbeslutet minst en gång per tertial.

Större investeringar följs upp i särskild ordning av stadsledningskontoret för kommunstyrelsens räkning. De investeringar som följs upp är i regel sådana investeringar som medför höga investeringsutgifter, i regel överstigande 300 mnkr, medför höga driftkostnader, är komplexa eller involverar flera förvaltningar och/eller bolag. Dessa investeringar ges särskild uppmärksamhet i tertialrapporter och verksamhetsberättelser, med större krav på redovisning från nämnden för

dessa projekt jämfört med övriga investeringar. Stadsledningskontoret kan därutöver begära in särskilda redovisningar från förvaltningen avseende till exempel utfall, prognoser och åtgärder beträffande de stora investeringar som kontoret särskilt valt att följa upp. Stadsledningskontoret kan även ha synpunkter på övriga frågor som rör projektet till exempel redovisningsrutiner och faktiska kalkyler.

4.2.2 Uppföljning av nämndbudget

Nämnd lämnar i periodiskt återkommande rapporter uppgifter om bland annat investeringar för beslut av kommunstyrelsen. Förutom de särskilda anvisningar stadsledningskontoret utfärdar ska följande alltid ingå.

Tertialrapporterna och verksamhetsberättelse ska innehålla uppgift om avvikelser, samt skäl för dessa, i följande punkter jämfört med budget och investeringsbeslut:

- investeringsutgift/inkomst för respektive genomförandeprojekt för hela investeringens livslängd, varav särskilt ska anges upparbetad investeringsutgift/inkomst till och med året före budgetåret.
- tidplan, innehåll, riskbedömning och måluppfyllelse för respektive större investering.

För innevarande år ska tertialrapporterna och verksamhetsberättelse innehålla uppgift om avvikelser, samt skäl för dessa, i följande punkter jämfört med budget:

- Summa investeringsutgift/inkomst för samtliga projekt.
- Investeringsutgift/inkomst för respektive genomförandeprojekt samt summa investeringsutgift/inkomst för samtliga genomförandeprojekt. En särskild rubrik och summering görs för de stora genomförandeprojekt som kommunfullmäktige tidigare har fattat beslut om.
- Investeringsutgift/inkomst för respektive planeringsprojekt samt summa investeringsutgift/inkomst för samtliga planeringsprojekt. En särskild rubrik och summering görs för de stora planeringsprojekt för vilka ett särskilt inriktningsbeslut tidigare fattats.

Investeringar som är många till antalet och av likartad karaktär men där varje projekt är mindre i omfattning kan redovisas gruppvis. De investeringar som stadsledningskontoret för kommunstyrelsens räkning valt att särskilt följa, rapporteras i enlighet med de särskilda anvisningar stadsledningskontoret utfärdar.

4.3 Avvikelser

Vid uppföljningen av investeringar ska nämnden uppmärksamma om utgifterna ökat, förskjutits i tiden eller om investeringen på annat sätt avviker jämfört med investeringsbeslutet. Orsaker till överskridanden ska analyseras särskilt. Nämnden ska genom att vidta åtgärder i projektet eller genom omprioritering inom

investeringsplanen se till att utrymme finns för fördyringar inom beslutad budget. Om nämndens beslutade åtgärder för att uppnå budgetbalans leder till väsentliga avvikelser mot kommunfullmäktiges tidigare beslut ska kommunfullmäktige få ett underlag för nytt beslut.

Om avvikelse mot kommunfullmäktiges tidigare investeringsbeslut beräknas överstiga 15 procent av investeringens nettoutgift, dock minst 20 mnkr, ska nämnden lämna underlag till *kommunfullmäktige* för ett reviderat utrednings-, inriktnings- respektive genomförandebeslut. Det gäller även vid annan avvikelse av strategisk vikt, t.ex. om investeringens innehåll, funktion, lönsamhet eller kommande driftskostnader förändras avsevärt. Förändringar i tidplan, innehåll, risker eller medelsförbrukning avseende investeringar ska redovisas till *kommunstyrelsen* i samband med den löpande uppföljningen. Nämnd fattar i samband med den löpande uppföljningen beslut om bland annat följande:

- Åtgärder för att uppnå budgetbalans vid fördyringar, inklusive indexuppräknings-, eller förskjutningar jämfört med ett genomförandeprojekts ekonomiska plan. Det kan göras genom att vidta åtgärder i projektet eller genom omprioritering inom investeringsplan under förutsättning att kommunfullmäktiges tidigare beslut inte frångås.
- Omprioritering av planeringsprojekt inom investeringsramen för planeringsprojekt.
- Avbrytande av ett genomförandeprojekt om projektet inte är av särskild strategisk vikt för staden.
- Avvikelse i inriktning jämfört med kommunfullmäktiges beslut för ett genomförandeprojekt, när avvikelsen inte är av väsentlig betydelse.

Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna

Avvikelse mot genomförandeprojekts totalbudget

- (14) För projekt upp till 50 mnkr ska nämnden tillställas ett underlag för reviderat genomförandebeslut om avvikelsen av den totala nettoinvesteringsutgiften uppgår till 5 mnkr eller mer.***
- (15) För projekt som uppgår till 50 mnkr eller mer ska nämnden tillställas ett underlag för reviderat genomförandebeslut om avvikelsen av den totala nettoinvesteringsutgiften uppgår till lägst 15 %.***
- (16) Understiger fördyringen ovan angivna gränser ska avvikelsen betraktas som godkänd. Kontoret redogör för fördyringen och dess orsak och effekt i slutredovisningen av investeringen.***

(17) Om avvikelse mot kommunfullmäktiges tidigare fattat investeringsbeslut uppgår till lägst 15 % av den totala nettoinvesteringsutgiften, dock minst 20 mnkr, ska kommunfullmäktige tillställas ett underlag för nytt beslut. Detta gäller även inriktningsbeslut.

5. Slutredovisning av investering

Berörda avsnitt i regler för ekonomisk förvaltning; 1 kap; § 6-8.

I samband med nämndens verksamhetsplan ska nämnden rapportera vilka projekt som bedöms kunna slutredovisas under året. När ett genomförandeprojekt är näst intill färdigställt, det vill säga när 85 till 90 procent av bedömda totala investeringsutgifter upparbetats, upprättar förvaltningen en slutredovisning som lämnas till nämnden. En slutredovisning upprättas för varje genomförandebeslut.

En slutredovisning ska även lämnas för projekt som avbryts efter utrednings- eller planeringsfasen.

Slutredovisningen ska innehålla en avstämning av utfall jämfört med genomförandebeslutet. Avstämningen ska omfatta ekonomi, tidplan och investeringens funktion. Slutredovisningen ska innehålla svar på följande:

- Har projektets mål/syfte uppfyllts?
- Har avvikelse skett jämfört med tidplan?
- Redovisning av slutlig projektutgift och projektets ekonomiska konsekvenser där en slutlig lönsamhetskalkyl med resultatanalys upprättas och jämförs mot genomförandebeslutet. Av särskilt intresse är avvikelser beträffande nettonuvärde, investeringsutgifter/ inkomster, försäljningsintäkter, löpande intäkter och kostnader, reavinster/förluster.
- Redovisningen av de ekonomiska konsekvenserna ska följa de principer som stadsledningskontorets ekonomiavdelning fastställer i handboken för investeringskalkylering.
- Hur har projektets riskfaktorer hanterats?
- Om avvikelser skett, vilka är orsakerna och vilka lärdomar kan organisationen dra utifrån gjorda erfarenheter?

Nämndens verksamhetsberättelse ska innehålla en redovisning över samtliga investeringar som har slutredovisats under året, och en sammanfattning av vad dessa slutliga avstämmningar har innehållit. Särskilt ska större avvikelser avseende både medelsförbrukning och innehåll uppmärksammas och gjorda erfarenheter utgöra grund för förslag till åtgärder för att underlätta budgethållningen för kommande investeringar.

Exploateringsnämndens tillämpning av reglerna

- (18) Slutredovisning av genomförandeprojekt som understiger 10 mnkr godkänns av kontoret. Redovisning till nämnden lämnas i verksamhetsberättelsen.*
- (19) Slutredovisning av projekt som uppgår till 10 mnkr eller mer lämnas i särskilt ärende till nämnden. Redovisning till nämnden lämnas också i verksamhetsberättelsen.*