



Hans Skogsfors
08-508 268 76
hans.skogsfors@tk.stockholm.se

Till
Stadsledningskontoret

Projektstyrning av stora investeringsprojekt i Stockholms stad. Svar på remiss

Från kommunstyrelsen har den 14 augusti 2009 översänts rubricerade remiss (DNr: 319-1283/2009) till flera nämnder, bl.a. trafik- och renhållningsnämnden (TRN), samt Stockholm Stadshus AB. Svar har begärts till senast 30 september 2009.

TRN:s nästa sammanträde inträffar den 15 september och det finns inte förutsättningar för att hinna ta upp ärendet då. Medgivande har därför getts från finansroteln till att det först överlämnas ett kontorsyttrande från trafikkontoret som sedan behandlas vid TRN:s följande sammanträde den 13 oktober.

Med anledning av remissen vill trafikkontoret anföra följande:

Generellt

Det är mycket angeläget att stadens nämnder/förvaltningar och bolag agerar på ett samfällt sätt vid planering och genomförande av stora investeringar. Trafikkontoret har därför initierat och aktivt deltagit i det utvecklingsarbete som har skett hösten 2008 och våren 2009.

Arbetet har bedrivits på ett bra sätt i enlighet med givna utredningsdirektiv. Nuläges- och målbilden i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande avviker delvis från den utredningsrapport (2008-10-24) som legat till grund för utvecklingsarbetet men de viktigaste problemställningarna har blivit belysta under arbetets gång.

Trafikkontoret är i allt väsentligt positivt till framlagt förslag till projektstyrningsmetod samt förslag till ändringar i gällande regler, förutom vad som anges nedan.

Mycket stora projekt

Såsom framgår av utredningsdirektiv, rapporter från utvecklingsarbetet och stadsledningskontorets tjänsteutlåtande är ofta flera nämnder involverade i de större projekten, som t.ex. kan avse ett stadsutvecklingsområde. Det är för sådana mycket stora investeringsprojekt som det krävs en förbättrad samordning och projektstyrning samt tidig avstämning med kommunfullmäktige. För att undvika otydlighet i begreppen bör sådana större projekt benämnas ”mycket stora

investeringsprojekt” – till skillnad från andra stora projekt, där det ej föreligger samma behov av tidig avstämning på fullmäktigenivå.

Beloppsgränser

Enligt gällande regler ska inriktningsbeslut för investeringsprojekt > 300 mnkr godkännas av kommunfullmäktige. De mycket stora investeringsprojekten är oftast av miljardstorlek. I rapporter från utvecklingsarbetet föreslås därför att gränsen höjs till 500 mnkr för att inte belasta kommunfullmäktige med alltför många ärenden.

Något sådant förslag ingår dock inte i stadsledningskontorets förslag till ändringar i regelverket. Trafikkontoret anser att beloppsgränsen bör ändras till 500 mnkr. Man bör därvid hålla i minnet att genomförandebeslut för alla stora investeringar >50 mnkr ska godkännas av kommunfullmäktige.

I gällande regler finns en gräns för hur stora avvikelser från genomförandebeslut, godkänt av kommunfullmäktige, som måste tas upp för ny prövning i kommunfullmäktige = max 15 %, dock minst 20 mnkr. Gränsen för beloppsavvikelsen kan förefalla mycket låg för de mycket stora projekten men eftersom spärren om max 15 % utgör grundläggande villkor kan kontoret acceptera att man har samma beloppsgränser för avvikelser oavsett projektens storlek.

Medfinansiering

Eftersom det är externa parter som är huvudmän för de projekt som staden medfinansierar kan vi inte fordra att projektstyrningen helt ska följa stadens nu framlagda metodik. Berörda nämnder/förvaltningar och bolag bör dock agera samfällt gentemot huvudmännen i dessa ofta mycket stora och komplicerade projekt. Då bör stadens medverkan i projekten följa de föreslagna projektstyrningsreglerna – i de fall och i den omfattning där detta är möjligt och motiverat.

Lönsamhetskalkyl

Inom TRN:s verksamhetsområde är det mycket få investeringar som är företagsekonomiskt lönsamma och de allra flesta motiveras av helt andra skäl. Lönsamhetskalkyl kan emellertid upprättas för alla investeringar men visar då i flertalet fall ett minusvärde, som bara är en spegelbild av nettoinvesteringsutgiften med tillhörande drift- och underhållskonsekvenser.

Detta värde kan vara användbart vid jämförelser mellan olika alternativa lösningar för samma projekt. I den hittillsvarande tillämpningen av stadens regler har stadsledningskontoret inte fordrat in lönsamhetskalkyl där det saknats intressanta alternativa lösningar för icke lönsamma projekt. Så bör även kunna ske framöver.



Fortsatt arbete

Det är angeläget att stadsledningskontoret såsom föreslagits i ärendet samordnar och leder färdigställandet av **projektmallar** till projektstyrningsmodellen. Detta arbete bör snarast igångsättas för att mallarna ska kunna användas när den nya metodiken börjar tillämpas från och med den 1 januari år 2010.

En avgörande faktor för att styrningen av de mycket stora investeringsprojekten ska lyckas är att de får en kraftfull **projektorganisation** som bemannas med kompetenta och drivande personer. Under utvecklingsarbetets gång har påtalats risken för rollkonflikter mellan projektet och berörda nämnders egna intressen. Erfarenheten från metodikens användning får utvisa vilka kompletteringar som kan behövas i mallen för projektorganisation.

I den framtagna metodiken framgår det inte tydligt vilka **avgränsningar** som behöver göras. En viktig fråga som behöver klarläggas är vilka investeringar som ska ingå i resp. projektkalkyl. Det är t.ex. otydligt vilka exploateringsutgifter som ska tas med för stadens bolag. Det är också otydligt vilka driftkonsekvenser inom den s.k. mjuka sektorn som ska beaktas i projektets lönsamhetskalkyl.

Det har inte heller tydliggjorts hur **bokföring** ska ske av berörda nämnders och bolags ekonomiska åtaganden i projekten. Eftersom flera nämnder, bl.a. stadsbyggnadsnämnden, saknar investeringsbudget kommer inte deras medverkan i projekten att ingå i den totala projektutgiften, såvida det inte sker en interndebitering till den nämnd som är projektägare. Detta bör klarläggas.

Trafikkontoret vill slutligen understryka betydelsen av ett förbättrat **systemstöd**. Kontoret har sedan länge påtalat nödvändigheten av förbättringar i ekonomisystemets rapportgenerator och tillstyrker därför kraftfullt uppdraget till stadsledningskontoret att utreda systemstödet.

Magdalena Bosson

Lars Jolérus