



Handläggare
Frank Strand
Tel 08-737 20 66

Styrelseärende
2013-02-12
Ärende nr 16
Dnr 2013/0071-1.2.1
Sid 1(1)
2013-01-25

Investeringsregler och projektstyrningsmetodik för AB Familjebostäder med dotterbolag enligt ägardirektiv

Förslag till beslut

Styrelsen för AB Familjebostäder föreslår besluta följande:

1. Investeringsreglerna och projektstyrningsmetodiken fastställs.
2. VD ges i uppdrag att implementera projektstyrningsmetodiken i verksamheten för AB Familjebostäder med dotterbolag från och med första april 2013.

Magdalena Bosson
VD

Thomas Stadig
VD-Stab

Sammanfattning

Stockholm stadshus AB beslutade den 16 oktober om en anpassning av stadens projektstyrningsmetod för projekt över 300 mnkr till bolagens verksamhet, se bilaga 3. Dotterbolagen uppmanas att godkänna och tillämpa projektstyrningsmetodiken.

Utifrån projektstyrningsmetodiken och de undantag som medges har en gemensam metodik arbetats fram för alla Familjebostäders projekt och investeringar. Den gemensamma metodiken säkerställer att Familjebostäder lever upp till de krav som ryms inom projektstyrningsmetodiken för projekt över 300 mnkr. Metodiken gör även att Familjebostäder kan ha en gemensam nomenklatur och goda förutsättningar för bra styrning och kontroll av alla Familjebostäders projekt.

Bakgrund

Stockholm stadshus AB:s investeringar under perioden 2013 - 2015 bedöms uppgå till 28 mdkr. Då de finansiella resurserna är begränsade samtidigt som investeringsfrågorna blir alltmer komplexa har kommunkoncernen tagit fram en projektstyrningsmetod som ska användas för bygg- och anläggningsprojekt med en:

- investeringsutgift som överstiger 300 mnkr per bolag samt
- projekt där staden är medfinansier och stadens andel överstiger 300 mnkr – där det är tillämpligt.

Metodiken bygger på den projektstyrningsmetodik Stockholms stads tekniska förvaltningar idag arbetar utifrån i projekt över 300 mnkr. Den fastställda metodiken har anpassats genom att vissa projekt kan undantas från projektdirektiv och utredningsbeslut. Det finns annars en överhängande risk att bolagen tappar initiativet och investeringsprocessen drar ut på tiden, exempelvis vid markanvisningar och fastighetsförvärv.

Grunden är att stadens bolag ska ges möjlighet att agera affärsmässigt samtidigt som en god styrning och uppföljning av investeringsprojekt bibehålls.

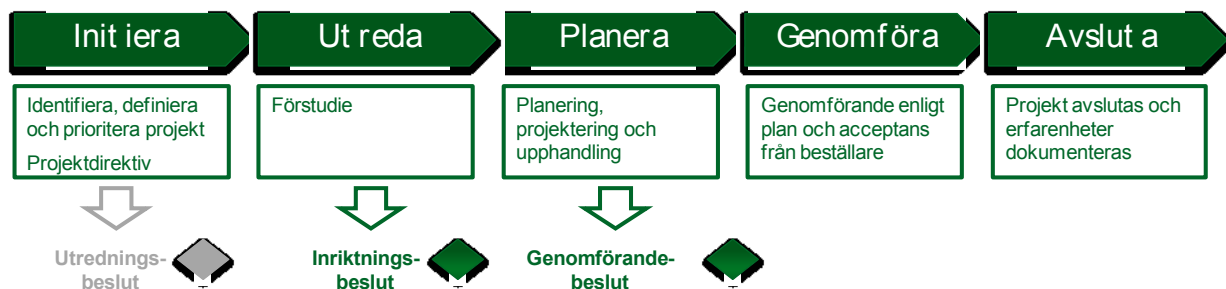
Tydliga beslutsnivåer

Enligt beslut i kommunfullmäktige och stadens riktlinjer för styrning och uppföljning av större investeringsprojekt *ska* beslut avseende *investeringar över 300 mnkr* fattas av kommunfullmäktige. Bilden nedan illustrerar de respektive beslutsnivåerna enligt gällande delegationsordning för investeringar, vilket även kommer ligga till grund för anpassningen till projektstyrningsmetodiken.



Projekt över 300 mnkr

Familjebostäders investeringar över 300 mnkr avser i praktiken enbart nyproduktionsprojekt och de beslutande nivåerna är bolagsstyrelsen, koncernstyrelsen, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.



Initieringsfasen omfattar att utifrån fastställd strategi för nyproduktion och Familjebostäders mål prioritera och tilldela resurser för utredningsarbetet. VD, med stöd av företagsledningen, gör denna prioritering.

Vid projekt med stor projektosäkerhet eller som är av principiell karaktär fattar bolagets styrelse ett utredningsbeslut på det projektdirektiv som sammanfattar projektets förutsättningar och behov av utredningsresurser, innan utredningsarbetet kan fördjupas i en förstudie.

Den av koncernen beslutade projektstyrningsmetoden har gett möjlighet till undantag från ett så kallat utredningsbeslut innan projektet går från initieringsfasen till utredningsfasen. Undantaget gäller för projekt där det avser repetitivt byggande med begränsat utredningsarbete för att bestämma omfattning och ekonomiska ramar, exempelvis när Familjebostäder förvärvar mark eller erhåller markanvisning. Undantaget gäller även i det fall när affärsmöjlighet uppkommer och Familjebostäder behöver agera snabbt utan att signalera sin fulla intention till marknaden. Affärsbeslut verkställs enbart efter genomförandebeslut av (1) styrelsen, (2) kommunfullmäktige och koncernstyrelsen. Avsteg sker alltid i samråd med koncernledningen.

Familjebostäders ordinarie arbete med markutveckling av nya hyresrätter faller inom ramen för repetitivt byggande med begränsat utredningsarbete, vilket gör att utredningsbeslut enbart kommer att fattas för projekt med stor projektosäkerhet eller som är av principiell karaktär.

Utredningsfasen omfattar att utreda investeringens förutsättningar avseende tid, kostnad och kvalitet. Kostnadsramen ska ha en träffsäkerhet på $\pm 20\%$. För att säkerställa att resurser prioriteras korrekt ur ett kostnadsperspektiv ska en lönsamhetskalkyl upprättas och utgöra del av beslutsunderlaget.

Extern second opinion ska genomföras på samtliga projekt i syfte att kvalitetssäkra bedömning av produktionskostnader. Vad gäller centrumutveckling och utveckling av kommersiella lokaler ska även bedömning av affärsmässiga koncept och risker valideras genom extern second opinion.

Projektet avrapporterar i tertialrapporteringen en bedömning av när nästa beslut ska fattas, nästa fas inledas och eventuella avvikelser i projektet. Projektet avrapporterar månadsvis (tid, kostnad och kvalitet) till företagsledningen.

Utredningsfasen avslutas med att (1) styrelsen, (2) kommunfullmäktige och koncernstyrelsen fattar ett **inriktningsbeslut**.

Planeringsfasen omfattar detaljplanering, projektering och upphandling. Kostnadsramen uppdateras och en projektbudget upprättas med en förväntad träffsäkerhet på $\pm 10\%$.

Extern second opinion ska genomföras på samtliga projekt i syfte att kvalitetssäkra bedömning av produktionskostnader. Vad gäller centrumutveckling och utveckling av kommersiella lokaler ska även bedömning av affärsmässiga koncept och risker valideras genom extern second opinion.

Lönsamhetskalkylen uppdateras och vid en förändring från inriktningsbeslutet med mer än -15% och minst 20 Mnkr ska istället ett reviderat inriktningsbeslut fattas i kommunfullmäktige.

Projektet avrapporterar i tertialrapporteringen en bedömning av när nästa beslut ska fattas, nästa fas inledas och eventuella avvikelser i förhållande till inriktningsbeslutet. I samråd med koncernledning fattas beslut om behov av mer frekvent rapportering till koncernstyrelsen. Projektet avrapporterar månadsvis (tid, kostnad och kvalitet) till företagsledningen.

Planeringsfasen avslutas med att (1) styrelsen, (2) kommunfullmäktige och koncernstyrelsen fattar ett **genomförandebeslut**.

Genomförandefasen omfattar att genomföra projektet enligt gällande genomförandebeslut.

I det fall lönsamhetskalkylen avviker mer än -15% och minst 20 Mnkr från genomförandebeslutet ska istället ett reviderat genomförandebeslut fattas i kommunfullmäktige.

Projektet avrapporteras genom en orientering i tertialrapporteringen. Orienteringen omfattar eventuella avvikelser i förhållande till genomförandebeslutet, tid för nästa rapporteringstillfälle samt när projektet bedöms avslutat. Orienteringen fokuserar på avvikelse- och riskhantering, ekonomisk uppföljning samt tidplan genom centrala milstolpar. I samråd med koncernledning fattas beslut om behov av mer frekvent rapportering till koncernstyrelsen. Projektet avrapporterar månadsvis (tid, kostnad och kvalitet) till företagsledningen.

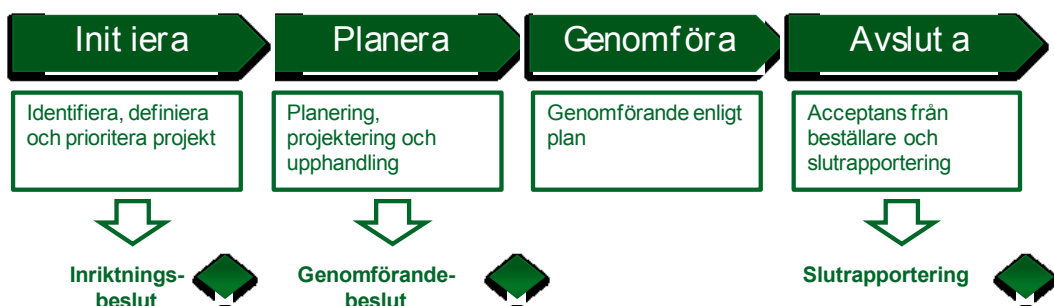
Genomförandefasen avslutas genom en formell acceptans på leverans från beställaren. I normalfallet den områdesförvaltare som förvaltar/ska förvalta fastigheten.

Avslutningsfasen omfattar verifiering av projektets målsättning och acceptans från projektets beställare. Projektets slutrapport ska innehålla en analys av utfall mot projektbudget, lönsamhetsuppföljning samt att projektets beslutade omfattning uppfyllts. Slutrapporten dokumenterar även lärdomar utifrån projektet.

Avslutningsfasen, och därmed även projektet, avslutas i och med att (1) styrelsen, (2) kommunfullmäktige och koncernstyrelsen får slutrapporten redovisad och att den godkänns.

Projekt mellan 30 – 300 mnkr

Familjebostäders investeringar mellan 30 – 300 mnkr avser framförallt nyproduktionsprojekt och ombyggnadsprojekt. Fasindelningen är förenklad med enbart 4 projektfaser och de beslutande nivåerna är bolagsstyrelsen och företagsledningen.



Initieringsfasen omfattar att utifrån fastställd budget för investeringar i ombyggnation och underhåll, fastställd strategi för nyproduktion och Familjebostäders mål prioritera och tilldela resurser för utveckling av befintliga och nya bostäder. VD, med stöd av företagsledningen, gör denna prioritering. Utifrån prioriteringen av resurser detaljeras investeringens förutsättningar avseende tid, kostnad och kvalitet. Kostnadsramen ska ha en träffsäkerhet på $\pm 20\%$. För att säkerställa att resurser prioriteras korrekt ur ett kostnadsperspektiv ska en lönsamhetskalkyl upprättas och utgöra del av beslutsunderlaget.

Initieringsfasen avslutas med att (1) företagsledningen och (2) styrelsen fattar ett **inriktningsbeslut**.

Planeringsfasen omfattar detaljplanering, projektering och upphandling. Kostnadsramen uppdateras och en projektbudget upprättas med en förväntad träffsäkerhet på $\pm 10\%$.

Extern second opinion ska genomföras på samtliga projekt i syfte att kvalitetssäkra bedömning av produktionskostnader. Vad gäller centrumutveckling och utveckling av kommersiella lokaler ska även bedömning av affärsmässiga koncept och risker valideras genom extern second opinion.

Lönsamhetskalkylen uppdateras och vid en förändring från inriktningsbeslutet med mer än -15% och minst 20 Mnkr ska istället ett reviderat inriktningsbeslut fattas i bolagsstyrelsen.

Projektets ekonomi avrapporteras månadsvis till företagsledningen och rapporteras till styrelsen som del av del av orientering inom tertialrapporteringen

till styrelsen. Tertialrapporteringen omfattar en bedömning av när nästa beslut ska fattas, nästa fas inledas och eventuella avvikelser i förhållande till inriktningsbeslutet.

Planeringsfasen avslutas med att (1) företagsledningen och (2) styrelsen fattar ett **genomförandebeslut**.

Genomförandefasen omfattar att genomföra projektet enligt gällande genomförandebeslut.

I det fall lönsamhetskalkylen avviker mer än -15% och minst 20 Mnkr från genomförandebeslutet ska istället ett reviderat genomförandebeslut fattas i bolagsstyrelsen..

Projektets ekonomi avrapporteras månadsvis till företagsledningen och rapporteras till styrelsen som del av orientering inom tertialrapporteringen till styrelsen. Orienteringen fokuserar på avvikelse- och riskhantering, ekonomisk uppföljning samt tidplan genom centrala milstolpar.

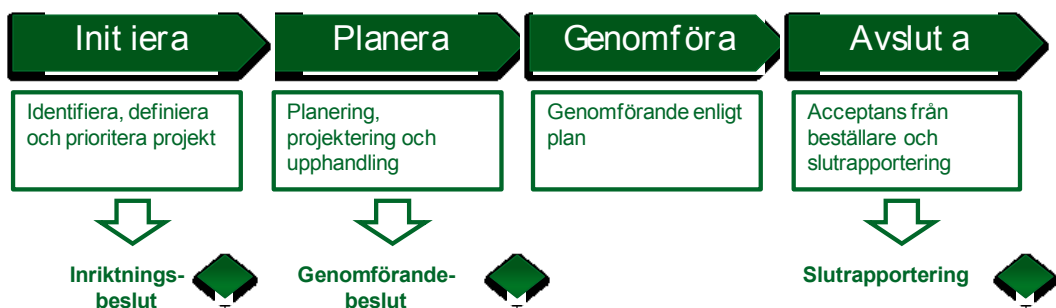
Genomförandefasen avslutas genom en formell acceptans på leverans från beställaren. I normalfallet den områdesförvaltare som förvaltar/ska förvalta fastigheten.

Avslutningsfasen omfattar verifiering av projektets målsättning och acceptans från projektets beställare. Projektets slutrapport ska innehålla en analys av utfall mot projektbudget, lönsamhetsuppföljning samt att projektets beslutade omfattning uppfyllts. Slutrapporten dokumenterar även lärdomar utifrån projektet.

Avslutningsfasen, och därmed även projektet, avslutas med att (1) företagsledningen och (2) styrelsen får slutrapporten redovisad och att den godkänns.

Projekt mellan 7- 30 mnkr

Familjebostäders investeringar mellan 7 - 30 mnkr avser framförallt medelstora och större underhållsprojekt. Fasindelningen är förenklad med enbart 4 projektfaser och den beslutande nivån är satt utifrån övre gränsen på VD:s (30 mnkr) respektive Fastighetschefens (7 mnkr) gällande delegationsrätt.



Initieringsfasen omfattar att utifrån fastställd budget för investeringar i ombyggnation och underhåll detaljera investeringens förutsättningar avseende tid, kostnad och kvalitet.

Projektets kostnadsram ges av Familjebostäders budget för investeringar i ombyggnation och underhåll. Avsatta resurser för projekt mellan 7-30 mnkr som av olika anledningar avslutas omprioriteras inom ramen Familjebostäders totala budget.

Initieringsfasen avslutas med att ett **inriktningsbeslut** fattas i företagsledningen.

Planeringsfasen omfattar detaljplanering, projektering och upphandling. Kostnadsramen uppdateras och en projektbudget upprättas.

Projektets ekonomi och eventuella avvikelser av vikt avrapporteras månadsvis till företagsledningen.

Planeringsfasen avslutas med att ett **genomförandebeslut** fattas i företagsledningen

Genomförandefasen omfattar att genomföra projektet enligt gällande genomförandebeslut.

Projektets ekonomi och eventuella avvikelser av vikt avrapporteras månadsvis till företagsledningen.

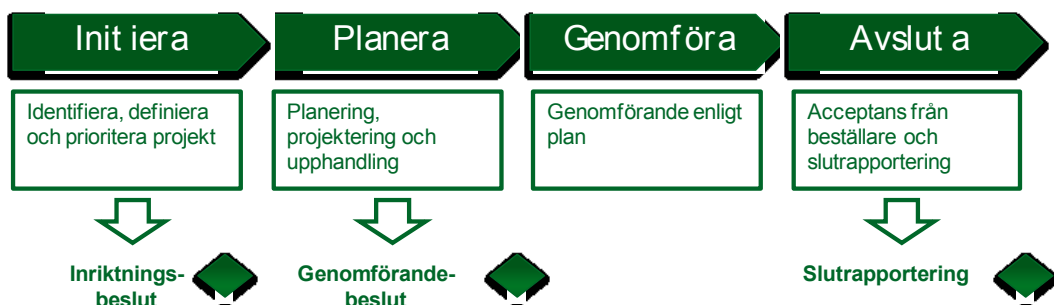
Genomförandefasen avslutas genom en formell acceptans på leverans från beställaren. I normalfallet den områdesförvaltare som förvaltar/ska förvalta fastigheten.

Avslutningsfasen omfattar verifiering av projektets målsättning och acceptans från projektets beställare. Projektets slutrapport ska innehålla en analys av utfall mot projektbudget samt att projektets beslutade omfattning uppfyllts. Slutrapporten dokumenterar även lärdomar utifrån projektet, vilka återförs till organisationen.

Avslutningsfasen, och därmed även projektet, avslutas med att företagsledningen får slutrapporten redovisad och att den godkänns.

Projekt mindre än 7 mnkr

Familjebostäders investeringar understigande 7 mnkr avser framförallt medelstora och mindre underhållsprojekt. Fasindelningen är förenklad med enbart 4 projektfaser och de beslutande nivåerna är utifrån bolagets attestordning. Den ekonomiska rapporteringen avseende projekt mindre än 7 mnkr sker genom ramen för fastighetsavdelningens ordinarie arbete med budget och prognos.



Initieringsfasen omfattar att utifrån fastställd budget för investeringar i ombyggnation och underhåll detaljera investeringens förutsättningar avseende tid, kostnad och kvalitet.

Projektets kostnadsram ges av Familjebostäders budget för investeringar i ombyggnation och underhåll. Avsteg från kravet på projektdirektiv och inriktningsbeslut gäller för projekt under 1 Mnkr och projekt som kan avropas från befintliga ramavtal.

Initieringsfasen avslutas med att ett **inriktningsbeslut** fattas utifrån mandatet inom gällande delegationsordning.

Planeringsfasen omfattar detaljplanering, projektering och upphandling. Kostnadsramen uppdateras och en projektbudget upprättas. Prioritering och omfördelning av resurser för projekt under 7 mnkr och inom förvaltningsavdelningens budget sker inom förvaltningsavdelningen.

Planeringsfasen avslutas med att ett **genomförandebeslut** fattas utifrån attestordningen mandat.

Genomförandefasen omfattar att genomföra projektet enligt gällande genomförandebeslut.

Genomförandefasen avslutas genom en formell acceptans på leverans från beställaren. I normalfallet den områdesförvaltare som förvaltar/ska förvalta fastigheten.

Avslutningsfasen omfattar verifiering av projektets målsättning och acceptans från projektets beställare. Projektets slutrapport ska innehålla en analys av utfall mot projektbudget samt att projektets beslutade omfattning uppfyllts. Slutrapporten dokumenterar även lärdomar utifrån projektet.

Avslutningsfasen, och därmed även projektet, avslutas med att motsvarande beslutsnivå som fattat genomförandebeslut får slutrapporten redovisad och att den godkänns.

Implementeringen av metodiken

Metodiken implementeras i alla nya projekt f.o.m. 1 april 2013. I de projekt som redan är inne i de respektive projektfaserna föreslås att de successivt går över till denna projektstyrningsmetodik i takt med att de står inför beslut om nästa fas.

Behov av fördjupningsarbete

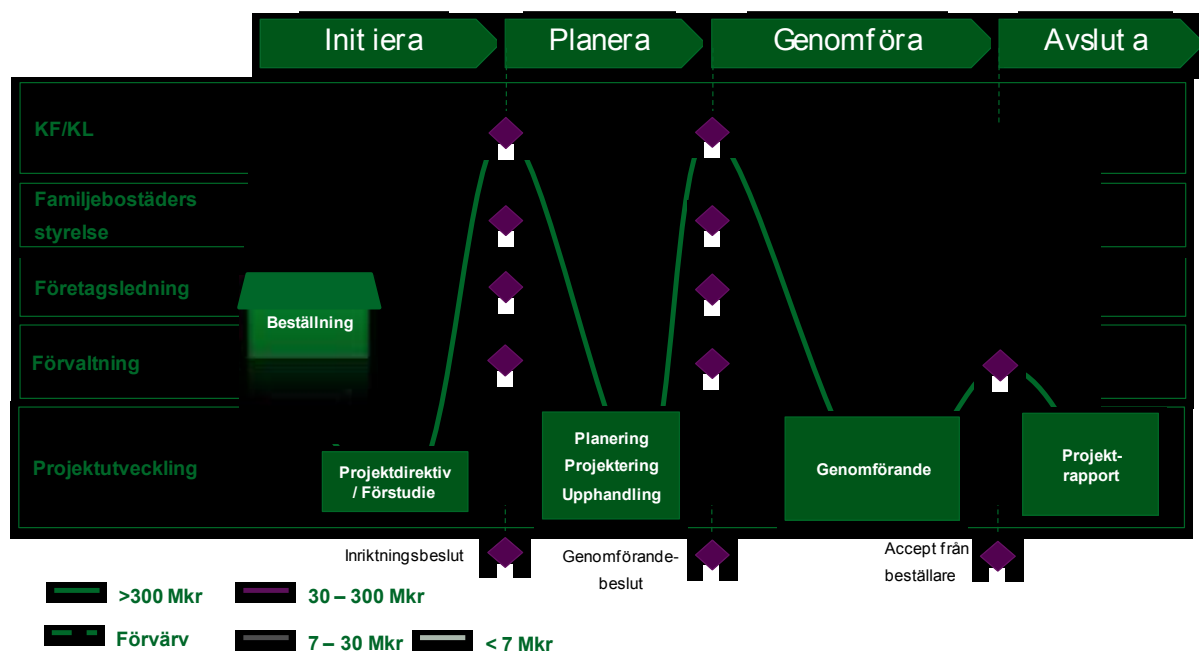
Ett fördjupningsarbete kommer behöva genomföras i syfte att detaljera processerna inom de respektive faserna och specifika delmoment. Fördjupningsarbetet omfattar även att arbeta fram mallar, checklistor och andra delar av det strukturstöd som behövs för att stödja projektstyrningsmetodiken.

Detta fördjupningsarbete kommer att bedrivas inom ramen för det utvecklingsarbete som redan bedrivs för att utveckla Familjebostäders

produktionsförmåga – Projektutvecklingsavdelningen. Detta arbete kan sammantaget sägas vara omfattande och kan förväntas vara klart i sin helhet under hösten 2013.

BILAGA 1 Översikt över metodik

Bilden nedan syftar till att ge en förenklad översiktlig bild över projektstyrningsmetodikens grundläggande faser, beslutsgrindar och beslutsnivåer utifrån projektets omfattning.



Denna aggregerade bild är anpassad utifrån de undantag som medges kopplat till projektstyrningsmetodiken och avser ej projekt med stor projektosäkerhet eller som är av principiell karaktär. De särskilda krav som gäller för projekt över 300 mkr särredovisas i följande avsnitt.

BILAGA 2 Översikt över rapportering

Bilden nedan syftar till att ge en överblick över rapporteringen utifrån projektens omfattning och de respektive projektfaserna

	Mer än 300 mnkr	Mellan 30-300 mnkr	Mellan 7-30 mnkr	Mindre än 7 mnkr
Initiering	Investeringar koordineras mellan mellan systerbolagen i forum där Stockholms stadshus AB samlar VD, byggchef och ekonomichef.			
Utredning	Del av tertialrapportering till styrelse och ägare, under avsnitt >300 mnkr. Månadsvis rapportering till företagsledning			
Planering	Del av tertialrapportering till styrelse och ägare, under avsnitt >300 mnkr. Månadsvis rapportering till företagsledning	Del av tertialrapportering till styrelse och ägare. Månadsvis rapportering till företagsledning	Månadsvis rapportering till företagsledning	Inom ramen för avdelningens ordinarie arbete med budget och prognos
Genomförande	Del av tertialrapportering till styrelse och ägare, under avsnitt >300 mnkr. Månadsvis rapportering till företagsledning	Del av tertialrapportering till styrelse och ägare. Månadsvis rapportering till företagsledning	Månadsvis rapportering till företagsledning	Inom ramen för avdelningens ordinarie arbete med budget och prognos
Avslut	Slutredovisning för styrelse och kommunfullmäktige	Slutredovisning till styrelse och företagsledning	Slutredovisning till företagsledning	Inom ramen för avdelningens ordinarie arbete med budget och prognos

Anpassning av stadens projektstyrningsmetod till bolagens verksamhet

Bakgrund

För att få en god styrning och uppföljning av stadens investeringar och andra betydande projekt fastställde kommunfullmäktige år 1999 särskilda regler. Regelverket har kompletterats genom beslut i kommunstyrelsen (KS 2005-10-26). Koncernstyrelsen tog 2005-12-12 beslut om *Regler och metodik för styrning och uppföljning av bolagens större investeringar*, vilka under efterföljande år har utvecklats i samarbete med bolagen. År 2010 antogs en revidering av stadens investeringsregler och en projektstyrningsmetod utarbetades. Detta dokument är ett komplement till projektstyrningsmetoden och beskriver den praktiska hanteringen samt hur anvisningar och regler kan och ska användas av bolagen när de redovisar större projekt. Grunden i detta dokument är att stadens bolag ska ges möjlighet att agera affärsmässigt samtidigt som en god styrning och uppföljning av investeringsprojekt bibehålls.

Olika beslutsnivåer

Enligt beslut i kommunfullmäktige och stadens riktlinjer för styrning och uppföljning av större investeringsprojekt *ska* beslut avseende *investeringar över 300 mkr* fattas av kommunfullmäktige. Bilden nedan beskriver beslutsordningen, dvs vid vilka projekt och beslutstillfällen som ska redovisas till koncernstyrelsen och beslutas av kommunfullmäktige.

