

## Investeringspolicy för Tyresö kommun och dess bolag

§ 103

Diarienummer 2020/KS 0234 003

### Kommunfullmäktiges beslut

1. Investeringspolicy för Tyresö kommun och dess bolag fastställs.
2. Investeringspolicyn ersätter den investeringsprocess som fastställdes av kommunstyrelsen 2013-05-28 § 90.
3. Investeringspolicyn utvärderas årligen samt uppdateras vid behov.

---

### Beskrivning av ärendet

Ekonomiavdelningen inom kommunstyrelseförvaltningen har tagit fram förslag till policy för investeringar. Policyn fastställer ett ramverk för hur arbetet med investeringar ska genomföras i kommunen. Den gör tydliga kopplingar till kommunens projektmodell, beskriver kopplingen mellan investeringsprojekt och de ekonomiska besluten i kommunplan och investeringsprogram, samt den praktiska hanteringen av de mer detaljerade underlagen i kommunstyrelsens plan för strategiska investeringar. Policyn föreslås ersätta kommunens gällande investeringsprocess som fastställdes i kommunstyrelsen 2013-05-28 § 90.

Ärendet återremitterades vid kommunstyrelsens sammanträde 2020-10-06 § 150, för översyn av de delar av policyförslaget som gäller bolag. Avsnitten som gäller bolagen har omarbetats och dess innehåll har godkänts av Tyresö bostäders styrelse vid möte 2020-11-16. Bolagen hanteras i avsnitt 3 i Investeringspolicyn. Policyn har också kompletterats med ett nytt avsnitt 2.7, som beskriver hur prövning av barnets bästa hanteras i samband med investeringar.

Ärendet har beretts av kommunstyrelsen som föreslår kommunfullmäktige besluta:

1. Investeringspolicy för Tyresö kommun och dess bolag fastställs.
2. Investeringspolicyn ersätter den investeringsprocess som fastställdes av kommunstyrelsen 2013-05-28 § 90.
3. Investeringspolicyn utvärderas årligen samt uppdateras vid behov.

Justerandes signaturer	Utdragsbestyrkande
------------------------	--------------------

## Yttrande

Inger Gemicioglu (V), Anita Mattsson (S), Mats Lindblom (L), Ajda Asgari (MP) och Anki Svensson (M) yttrar sig.

## Yrkande

Inger Gemicioglu (V), Anita Mattsson (S), Mats Lindblom (L), Ajda Asgari (MP) och Anki Svensson (M) yrkar bifall till kommunstyrelsens förslag till beslut.

## Beslutsgång

Ordföranden ställer frågan om kommunfullmäktige beslutar enligt kommunstyrelsens förslag till beslut och finner att fullmäktige beslutar i enlighet med det.

## Bilagor

Kommunstyrelsen protokollsutdrag 2020-12-01 § 178.docx

Tjänsteskrivelse Investeringspolicy för Tyresö kommun och dess bolag - signerad.pdf

Investeringspolicy.pdf

Tjänsteskrivelse Investeringspolicy för Tyresö kommun och dess bolag.pdf

Justerandes signaturer			Utdragsbestyrkande
------------------------	--	--	--------------------

## Protokoll för kommunfullmäktige

<b>Datum</b>	2020-12-10
<b>Tid</b>	18:00–19:56
<b>Plats</b>	Aulan, Tyresö gymnasium, Farmarstigen 7
<b>Beslutande</b>	Se närvarolista
<b>Övriga deltagare</b>	Se närvarolista
<b>Justeringens plats och tid</b>	Kommunkansliet 2020-12-16
<b>Paragrafer</b>	99–109

**Sekreterare**

---

Päivi Sandholm

**Ordförande**

---

Anders Linder

**Justerande**

---

Anita Mattsson

Anki Svensson

---

**ANSLAG / BEVIS**

Protokollet är justerat. Justeringen har tillkännagivits genom anslag. Observera att anslagstiden inte är samma sak som överklagandetiden.

**Beslutande organ** Kommunfullmäktige

**Sammanträdesdatum** 2020-12-10

**Datum då anslaget sätts upp** 2020-12-17

**Datum då anslaget tas ned** 2021-01-08

**Protokollets förvaringsplats** Kansli arkiv plan 6

**Underskrift**

---

Päivi Sandholm

## Närvarolista

### Beslutande

Anders Linder (S)  
Sonja Gustafson (M)  
Anita Mattsson (S)  
Mathias Tegnér (S)  
Jannice Rockstroh (S), närvarande från kl 18:05 tjänstgörande från § 100  
Christoffer Holmström (S)  
Johanna Schaub (S)  
Alfonso Morales (S)  
Katarina Helling (S)  
Susann Ronström (S)  
Carl Johan Karlson (S)  
Sara Granestränd (S)  
Martin Nilsson (S)  
Petra Reinholdsson (S)  
Kristjan Vaigur (S)  
Maria Alves Persson (S)  
Mats Lindblom (L)  
Thomas Sundblad (L)  
Tony Thorén (L)  
Leif Lanke (L), tjänstgörande ersättare för Åsa de Mander (L)  
Alexander Enkvist (L), tjänstgörande ersättare för Christina Melzén (L)  
Ajda Asgari (MP)  
Mikael Ordenius (MP)  
Lilian Nylinder (MP)  
Inger Gemicioglu (V)  
Tina Rosén (V)  
Gunilla Andersson (V)  
Anki Svensson (M)  
Dick Bengtson (M)  
Peter Freij (M)  
Jeanette Hellmark (M)  
Hampus Degramo (M)  
Fredrik Bergkuist (M)  
Chris Helin (M)  
Mikael Onegård (M)  
Eva von Vogelsang (M)

Justerandes signaturer			Utdragsbestyrkande
------------------------	--	--	--------------------

Mats Fält (M)  
Petra Nygren (M)  
Erkki Vesa (M)  
Torbjörn Skarin (M), tjänstgörande ersättare för Lotta Stjernfeldt (M)  
Ulrica Riis-Pedersen (C)  
Anna Steele (C)  
Dan Grönstedt (C), närvarande från kl 18:50 tjänstgörande från § 105  
Marika Marklund (KD)  
Ulf Perbo (KD), tjänstgörande ersättare för Per Lindén (KD)  
Per Carlberg (SD)  
Anders Wickberg (SD)  
Bjarne Vifell (SD)  
Ronnie Norén (SD)  
Johan Carlsson (SD)  
Henrik Mellström (SD)

### Frånvarande

Christina Melzén (L), 1:e vice ordförande  
Niklas Wennergren (S)  
Eija Rätty (S)  
Jerry Svensson (S)  
Mikael Fallmo (S)  
Tomas Forsberg (S)  
Beatrice Rubeling (S)  
David Westius (S)  
Catrin Eriksson (S)  
Åsa de Mander (L)  
Agneta Hansson (L)  
Johan Rydén (MP)  
Rickard Ljung (MP)  
Tuula Tiilikainen (V)  
Lena Hallberg (V)  
Lotta Stjernfeldt (M)  
Gerd Dufberg (M)  
Klas Torstensson (M)  
Henrik Oscarson (M)  
Christer Flodfält (M)  
Jan-Åke Svensson (M)  
Peter Odelvall (M)

Justerandes signaturer			Utdragsbestyrkande
------------------------	--	--	--------------------

Annica Örtenstrand (C)  
Richard Norin (C)  
Per Lindén (KD)  
Janis Salts (KD)  
Sandra Ekengren (SD)  
Jonathan Fritzdorf (SD)  
Jörgen Nilsson (SD)

Justerandes signaturer			Utdragsbestyrkande
------------------------	--	--	--------------------

# Investeringspolicy för Tyresö kommun och dess bolag

<b>Beslutsdatum</b>	2020- <del>XX</del> 10- <del>XX</del> 22	<b>Dokumenttyp</b>	Policy
<b>Beslutad av</b>	Kommunfullmäktige	<b>Dokumentägare</b>	Ekonomidirektören
<b>Diarienummer</b>	2020/KS 0234 003	<b>Giltighetstid</b>	<del>2020-XX-XX</del> - <del>€</del> Tills vidare

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>3</b>
1.1	Tillämpning av policyn i kommunens bolag (Flytta ev avsnittet till senare, efter att man gått igenom vd som avser kommunens verksamheter) .....	3
1.2	Definitioner och begrepp .....	3
<b>2</b>	<b>Investeringsprocess för strategiska investeringar .....</b>	<b>6</b>
2.1	Behov och Beställare .....	6
2.2	Investeringsärenden, beslut om budgetramar och sekretess .....	6
2.3	Kommunstyrelsens plan för strategiska investeringar.....	7
2.4	Investeringsprogrammet .....	9
2.5	Prioritering av investeringar .....	9
2.6	Hantering av osäkerhet i stora projekt med succesivmetoden .....	10
2.7	Tyresös projektmodell anpassad till strategiska investeringar.....	11
2.8	Processägare, utveckling och förvaltning.....	15

<b>Senast reviderad av dokumentägaren</b>	
<b>Reviderad med anledning av</b>	



# 1 Inledning

Detta dokument ger ramverket för hur investeringar beslutas och genomförs i Tyresö kommun och dess bolag.

## 1.1 Tillämpning av policyn i kommunens bolag

Lagstiftning, redovisning och styrningsmodell är olika för kommunen och bolagen. Därför behöver ramverket anpassas till de olika förutsättningarna. Målsättningen är att en sådan anpassning ska arbetas fram och att investeringspolicyn inom ett år från att den fastställs ska uppdateras med ett ramverk för hur policyn ska tillämpas i de helägda dotterbolagen.

Vissa principer i policyn ska dock gälla och tillämpas även för bolagen i och med fastställandet:

- Kommunallagen gör gällande att KF-kommunfullmäktige ska fastställa budget och fatta beslut som är av större vikt för kommunen. Detta gäller även för bolagen. Därför ska fullmäktige fastställa en investeringsbudget för bolagen samt besluta om vilka större investeringar bolagen ska genomföra.
- Bolagsstyrelsen ska fatta beslut om *Bolagsstyrelsens plan för strategiska investeringar* som ska ligga till grund för den investeringsbudget fullmäktige fastställer.
- I bolagen fattar styrelsen de beslut som enligt modellen ska fattas av nämnd och kommunstyrelse.
- Kommunstyrelsen ska i egenskap av beredande organ till fullmäktige och i egenskap med anledning av att sitt tillsynsansvar för kommunens bolag alltid behandla bolagens investeringsplaner innan beslut i fullmäktige.
- Investeringsprojekt i bolagen ska följa kommunens projektmodell.
- Sekretess ska hanteras på motsvarande sätt som i kommunen.

## 1.2 Definitioner och begrepp

### 1.2.1 Investering

En investering innebär att kommunen anskaffar en tillgång, materiell (fysisk – till exempel byggnader, fastigheter/~~(mark)~~ eller inventarier) eller immateriell (ett IT-system, ett patent eller rättighet). För att anskaffning av en tillgång ska klassificeras som en investering ska följande villkor vara uppfyllda:

- Tillgången ska ha en nyttjandeperiod på minst tre år

- Tillgångens anskaffningsvärde (exklusive moms) ska vara minst 50 000 kronor, alternativt ingå i en större investering.
- Insatsen ska inte utgöra underhållsinsats i syfte att behålla ursprunglig funktion, service, reparation etc.
- Reinvestering, utbyte av uttjänt komponent i enlighet med komponentavskrivning kan räknas som investering, om övriga kriterier är uppfyllda.

Anskaffningar som inte utgör investering ska kostnadsföras direkt i driftsredovisningen.

### 1.2.2 Finansiella anläggningstillgångar

Anskaffandet av finansiella anläggningstillgångar (utlåning, aktier etc) beslutas *inte* enligt denna process.

### 1.2.3 Strategiska investeringar

Inom kommunens verksamheter samlas alla strategiska investeringar inom något av huvudområdena:

- Anläggnings- och lokalinvesteringar
- Infrastrukturinvesteringar
- Exploateringsinvesteringar

Beslut om ramar för en strategisk investering fattas av kommunfullmäktige efter genomförd förstudie. Det normala ska vara att beslut fattas vid de tillfällen då investeringsprogrammet fastställs, vid kommunfullmäktige i juni respektive november. Kommunfullmäktige kan dock i enlighet med ~~k~~Kommunallagen kap 11 § 15 besluta om strategiska investeringar även vid andra tillfällen. I samband med sådant separat beslut ska kassaflödespåverkan beaktas, samt eventuella effekter på kommande drift noteras till nästkommande driftsbudgetbeslut.

För strategiska investeringar gäller investeringsprocessen som beskrivs nedan.

### 1.2.4 Reinvesteringar

I och med att kommunen tillämpar komponentavskrivning är stora delar av det förebyggande underhåll som genomförs i kommunens anläggningar, lokaler och infrastruktur att betrakta som reinvesteringar. Behovet av reinvesteringar värderas i underhålls- och reinvesteringsplan för respektive anläggning.

Om behovet är omfattande genomförs arbetet enligt investeringsprocessen för strategiska investeringar, och måste synkroniseras med andra långsiktiga planer för strategiska investeringar.

Mindre omfattande behov hanteras genom samlingsanslag, med givna ramar, som bygger på dialog mellan verksamheterna som nyttjar anläggningarna och de som förvaltar dem.

### 1.2.5 Samlingsanslag

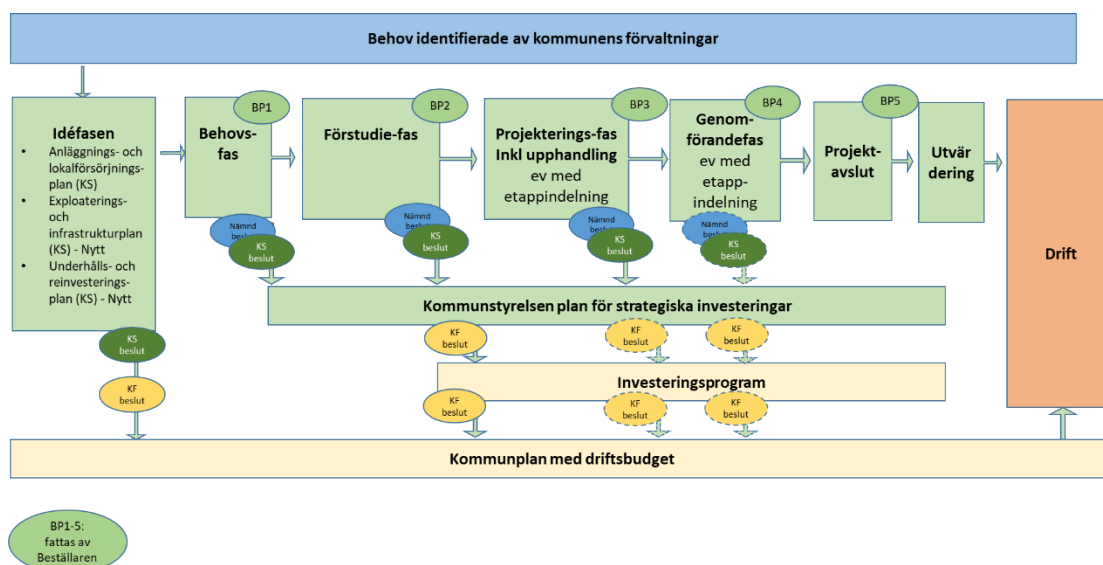
Mindre omfattande investeringar kan genomföras i en förenklad process. Det kan handla om utbyte av vägbeläggning, mindre verksamhetsanpassningar av lokaler, utbyte av komponenter i lokaler (fönster, ventilation etc enligt underhållsplan), uppdatering av maskinpark för skötsel av gata/park uppgradering av IT-nätverk, inventarier etc.

Samlingsanslag beslutas årligen och gäller för ett budgetår i kommunen. För de investeringar som finansieras med samlingsanslag förväntas verksamheterna bära tillkommande kapitalkostnader inom befintlig driftsram. Samlingsanslag kan i princip inte föras över årsskiften. Om särskilda skäl föreligger kan kommunfullmäktige i samband med årsredovisningen besluta om undantag. Kommunfullmäktige kan i anslutning till beslut om investeringsprogrammet besluta om att införa och avskaffa samlingsanslag. När ett nytt samlingsanslag införs ska det framgå tydligt vilka investeringar som kan göras inom anslaget och vem som beslutar om att använda anslaget. Beslutanderätt om nyttjande av samlingsanslag kan ligga hos nämnd, utskott eller hos kommundirektören. Beslut om utnyttjande av samlingsanslaget ska bygga på en behovsinventering inom det aktuella området.

### 1.2.6 Kostnader för förstudier

Innan beslut fattas om att en strategisk investering ska genomföras ska en förstudie genomföras. Beslut om förstudie innebär att kommunstyrelsen har för avsikt att genomföra investeringen, men att omfattning, placering, utformning med mera behöver preciseras för att fatta ett ekonomiskt investeringsbeslut. Beslut om genomförande av förstudie fattas av kommunstyrelsen, beslutsrätten kan delegeras. Gällande praxis för kommuners redovisning innebär att kostnader för förstudier inte kan aktiveras som investering. Kommunfullmäktige anslår medel för förstudier inom driftsanslaget för kommunstyrelsen. Direkta kostnader för egen personal i förvaltningarna belastar aktuella verksamheter, och interndebiteras inte.

## 2 Investeringsprocess för strategiska investeringar



*Schematisk bild över Tyresös projektmodell med kopplingen till behov identifierade av kommunens förvaltningar ekonomiska styrdokument.*

### 2.1 Behov och Beställare

Utgångspunkten för investeringar är alltid behov som identifierats av kommunens förvaltningar, både nuvarande verksamheters behov och de behov som kommer av omvärldspåverkan. Förvaltningarna kommer på sikt belastas för den driftskostnad som uppstår genom investeringen och ska därför genom hela processen vara **beställare** av investeringarna. Beställaren är en person, oftast en tjänsteman, som **representerar** huvudintressenterna till att det behov som finns faktiskt blir tillgodosett till en total kostnad för framtida drift som står i rimlig proportion till behovets värde. Beställaren har en viktig formell uppgift i Tyresös projektmodell, att fatta beslut att gå vidare till nästa fas, BP1-BP5. I alla steg av processen ska återkoppling ske mellan projektet som genomför investeringen och beställaren. Projekten ska följas upp kontinuerligt. Tyresö kommuns projektmodell ska alltid användas.

### 2.2 Investeringsärenden, beslut om budgetramar och sekretess

Kommunen ska hantera information inom och kring enskilda investeringsprojekt med försiktighet. Det finns en risk att det kan påverka prissättningen om kommunens ekonomiska ram för ett projekt är känd när genomförandet ska upphandlas. Detta påverkar hur beslut fattas och beslutshandlingar utformas i investeringsärenden.

Kommunallagen förutsätter att fullmäktige ska fastställa budget och fatta beslut som är av större vikt för kommunen. Därför ska fullmäktige fastställa investeringsramarna för de olika nämnderna. Det är också rimligt att fullmäktige fattar beslut om vilka större investeringar som ska genomföras.

Därför är beslutsordning för investeringsbudgeten uppdelad i två delar:

- *Kommunstyrelsens plan för strategiska investeringar*  
Planen består av alla pågående strategiska investeringsprojekt, varje investerings ekonomiska totalram och planerade fördelning över de åren då investeringen genomförs. Planen fastställs av ~~k~~Kommunstyrelsen inför beslut om investeringsprogrammet till juni och november. Planen kan uppdateras inom ramen för investeringsprogrammet av ~~k~~Kommunstyrelsen. Beslut om planen ~~är föremål för sekretessbelägg med sekretess~~ enligt OSL 19:3 på grund av att det finns risk för att det allmänna kan lida skada om uppgifter röjs.
- *Investeringsprogrammet* med investeringsbudget för strategiska investeringar. I programmet sammanfattas alla investeringsprojekt som passerat förstudiefasen med beslut om att gå vidare till projektering och genomförande med budgetramar för grupper av ärenden samt samlingsanslag för mindre omfattande investeringar. Programmet beslutas av kommunfullmäktige i juni och november varje år. Investeringar som medför ökade driftskostnader nästkommande kalenderår måste beslutas i juni.

### 2.3 Kommunstyrelsens plan för strategiska investeringar

Det är kommunstyrelsen som är ansvarig nämnd för genomförande av strategiska investeringar, och beslutar om plan för strategiska investeringar.

Planen består av en översikt över alla pågående strategiska investeringsprojekt, varje investerings ekonomiska totalram och planerade fördelning över de åren då investeringen genomförs. Planen innehåller en sammanställning av alla pågående förstudier och en långsiktig plan för de framtida behov som hämtas från anläggnings- och lokalförsörjningsplan, exploaterings- och infrastrukturplan samt underhålls- och reinvesteringsplan. I de fall investeringen innebär ett behov av ökat driftanslag för nämnden för att täcka kapital-/internhyreskostnader eller framtida driftskostnader ska det framgå av planen med planerat belopp.

Styrelsen kan under året revidera planen om behov uppstår. Dessutom har styrelsen möjlighet att omprioritera planen inom ramen för investeringsbudgeten.

Sådan justering ska ske i enlighet med av kommunfullmäktige fastställa riktlinjer för budgetering av investeringsutgifter.

### 2.3.1 Principer för investeringsbudget:

- Vid budgetering av investeringar är total projektutgift viktigare än vilket budgetår utgiften kommer att falla ut.
- Vid fastställande av budgetbelopp för ett enskilt år ska strävan vara att utifrån en rimlighetsbedömning anslå de medel som kommer att användas, snarare än att säkra att det alltid finns tillräckliga medel tillgängliga inom året för varje enskilt investeringsprojekt.
- Kommunstyrelsen kan om medel för ett projekt (eller en sammanhållen grupp av projekt) innevarande år riskerar att ta slut fatta beslut om att ett projekt i förtid kan använda medel som i investeringsbudgeten är avsatt för följande år.

Investeringsbudget ska innehålla:

- Investeringsramar till kommunstyrelsen för strategiska investeringar fördelat på grupper av ärenden för budgetåret och de två följande åren.
- En översikt över vilka strategiska investeringar som ingår i planen och vilka år de förväntas realiseras.
- Investeringsramar för samlingsanslag för kommunstyrelsen och övriga nämnder.

Efter att investeringsbudgeten för året är fastställd av kommunfullmäktige kan kommunstyrelsen, om sådant behov uppstår, föreslå kommunfullmäktige att investeringsramen för strategiska investeringar ska justeras. Sådant beslut ska fattas med hänvisning till vilka ärenden det avser. Fram till det att upphandling har genomförts ska handlingar och beslut formuleras så att de enskilda projektens ekonomiska ramar inte röjs.

### 2.3.2 Långtidsprognos

Långtidsprognoserna syftar till att bevaka kommande investeringar och hur dessa kommer att påverka kommunens finansiella situation på lång sikt. Att ett ärende lyfts in i långtidsprognosen innebär att ett framtida behov har identifierats, men inte att något beslut har fattats. I och med den stora osäkerheten utgår planen från behov på kort (år 0-4), mellanlång ~~sikt~~ (år 5-6) och lång sikt (år 7-10).

### 2.3.3 Driftskostnadseffekter av investeringar

Driftskostnader uppstår dels under tiden en investering planeras/genomförs och dels som kapitalkostnader när investeringen tas i bruk.

Kapital-/internhyreskostnader kan täckas av nämndernas demografiskt uppräknade anslag. Det kan också innebära behov av justering av driftsramen när

tillgången tas i bruk. Om en investering innebär behov av justering av driframen ska det framgå av investeringsbudgeten.

### 2.3.4 Utgifter innan beslut om att godkänna förstudie och gå vidare bokförs som driftskostnader

Förstudier och andra kostnader för att utreda vad investeringen ska omfatta får inte ingå in investeringsutgiften. Denna typ av kostnader ska ingå i kommunstyrelsens driftsananslag. Kommunstyrelsen kan besluta att kompensera en beställarnämnd för sådana kostnader om de är betydande.

### 2.3.5 Förgäveskostnader

Vid ev. beslut om att avbryta eller kraftigt ändra omfattning i ett investeringsprojekt, måste också beslut fattas om hanteringen av förgäveskostnad. Huvudprincip är att förgäveskostnad belastar verksamheterna enligt samma fördelning som skulle gälla avskrivningskostnader för genomförd investering.

## 2.4 Investeringsprogrammet

Kommunens investeringsprogram är en sammanfattning av alla de investeringsbeslut som har fattats i kommunen. Programmet uppdateras och fastställs två gånger årligen i samband med beslut om kommunplan i juni och november.

Investeringsprogrammet består av tre delar

- En sammanställd investeringsbudget för investeringar där ramar fastställts. Investeringsbudget ska visa total budgetram samt prognos för budgetåret och de två följande åren.
- En långtidsplan som redogör för förväntade investeringar där investeringsbudget ännu inte är fastställd (i.e. projekt i förstudiefas och tidigare). Långtidsplanen ska ha ett 10-års-perspektiv.
- En sammanställning av driftskostnadseffekter och hur dessa ska finansieras

Strävan ska vara att alla investeringsbeslut ska fattas genom att investeringsprogrammet fastställs, men i de fall där beslut har fattats av ~~KF~~ kommunfullmäktige eller KS-kommunstyrelsen under året, ska dessa inkluderas när programmet uppdateras.

## 2.5 Prioritering av investeringar

De ekonomiska effekterna av en investering består i huvudsak av tre delar:

- Kassaflödespåverkan då utgiften hanteras, dvs det som köps ska betalas. Finansieringen sker genom gott kassaflöde av andra intäkter i kombination med lån. Kommunen har ett begränsat låneutrymme, och måste ha en handlingsberedskap för till exempel ändrade räntor.
- Resultatpåverkan – kapitalkostnader, det vill säga avskrivningarna plus ränta. Dessa kostnader berörs av avskrivningstid för ingående komponenter, och aktuellt ränteläge. Kostnaderna ska bäras av verksamheterna direkt eller indirekt genom ökad hyra av lokaler.
- Resultatpåverkan – drift och underhåll, det vill säga kostnader som uppstår när investeringen är tagen i drift, till exempel elförbrukning, licenser och support, skötsel av en ny park eller lokalvård. Kostnaderna ska bäras av verksamheterna.

Om behovet av investeringar är större än det ekonomiska utrymme som kommunen har, krävs prioritering. Prioritering kan bli aktuellt med hänsyn till såväl kassaflödes- som resultatpåverkan, men ska alltid bedömas med hänsyn till resultatpåverkan. Det vill säga prioritering kan bli aktuellt då önskade investeringsutgifter inte ryms inom tillgänglig likviditet, men det är framtida effekter på resultat som utgör grund för ekonomisk prioritering.

### 2.5.1 Prioriteringsordning för investeringar

1. Risk för allvarliga skador för människa eller verksamhet
2. Lag- eller myndighetskrav
3. Ekonomisk effektivitet – investeringar som ger möjlighet till ekonomiska effektiviseringar (effektivare organisation, lägre energikostnader, lägre licenskostnader, högre intäkter etc.)
4. Kvalitativ effektivitet – verksamhetsnytta i relation till resultatpåverkande kostnader, det vill säga mer verksamhetsnytta som ger mindre öknings av framtida kostnader.

## 2.6 Hantering av osäkerhet i stora projekt med succesivmetoden

I omfattande projekt som spänner över lång tid och där flera vägval är möjliga under projektets gång är det svårt att i tidigt skede uppskatta exakta tidsplaner och att göra en detaljerad investeringskalkyl.

För att synliggöra komplexiteten och osäkerhet om såväl tidsåtgång som ekonomiska effekter av investeringen används i sådana projekt en metod för att identifiera ett ekonomiskt spann (en högsta och lägsta kostnad) för investeringen samt inom vilka områden betydande risker finns - succesivmetoden.



Allt eftersom projektet fortgår förbättras kalkylerna och spannet minskar så att man vid genomförandebeslut kan besluta om ett kalkylerat spann som ska kunna hållas under produktionen.

I kommunstyrelsens plan för strategiska investeringar och i det sammanställda investeringsprogrammet används en bedömning av ett sannolikt utfall som bedömning av utgifter och inkomster. I underlagen till beslut om enskilt projekt synliggörs det spann som bedömts med hänsyn till osäkerheter och risker i aktuellt projekt och baserat på hur långt projektet kommit. Spannet ska minska ju längre projektet kommit, och träffsäkerheten i riktvärdet förväntas också bli säkrare under projektets gång.

## 2.7 Tyresös projektmodell anpassad till strategiska investeringar

Processen för investeringar följer Tyresös projektmodell. I följande avsnitt finns en kort sammanfattning av huvuddelarna i projektmodellens faser för strategiska investeringar.

### 2.7.1 Idéfasen

I denna fas är investeringen på idé- och utredningsstadiet. Fasen avslutas när behovet konkretiseras antingen i

- Anläggnings- och lokalförsörjningsplan
- Exploaterings- och infrastrukturplan (nytt)
- Underhålls- och reinvesteringsplan (nytt)

Dessa planer tas fram med utgångspunkt att fylla de behov som har identifierats i verksamheterna, i översiktsplanen, från yttre intressenter samt andra omvärldsförändringar och som sammanfattas av förvaltningarna. Planerna fastställs av kommunstyrelsen (i vissa fall kommunfullmäktige). Planerna uppdateras årligen. Planerna ligger till grund för kommunstyrelsens plan för strategiska investeringar och investeringsprogrammet. Så långt det är möjligt ska planerna innehålla en uppskattning om framtida investeringsutgift och driftskostnader.

### 2.7.2 Behovsanalys

I faser för behovsanalys konkretiseras de behov som förvaltningarna prioriterar som mest angelägna, med fokus på att beskriva nyttovärdet av behovet och vad konsekvenserna blir om behovet inte uppnås. I behovsfasen ska många tänkbara alternativ undersökas med fokus på hur väl de uppfyller behoven. Till fortsatt förstudie ska minst två alternativ gå vidare.

Nyttovärdet kan beskrivas i form av nya framtida inkomster-/intäkter, eller minskade utgifter-/kostnader. Nyttovärdet kan även beskrivas kvalitativt till exempel för åtgärder som avser minska risk för eller mildra konsekvens av skador för människa eller verksamhet. Vid lagkrav etc. värderas risk för sanktion om lagkrav inte kan uppfyllas. Kvalitetsförbättringar, eller andra indirekta nyttoeffekter ska uppskattas och värderas. Ekonomiska effekter på framtida driftskostnader belyses. Kommer genomförandet resultera i ramhöjande effekt för något verksamhetsområde? Genomförandet måste stå i rimlig proportion till sammanlagda nyttovärdet.

Aktuella nämnder fastställer behovsanalysen, och beslutar med det att behovet är reellt och att en kostnadseffektiv lösning är värt att utreda.

Kommunstyrelsen beslutar att genomföra förstudie, och godkänner därmed budget (omfattning), tidplan och resurser för förstudien, inom ramen för kommunstyrelseförvaltningens budget. Kostnader för personal inom respektive förvaltning belastar respektive verksamhet. Interndebitering ska inte ske. När nämnder och kommunstyrelse fattat dessa beslut utses beställare och mandat för beställaren fastställs av [KS kommunstyrelsen](#).

### 2.7.3 Förstudiefas

[Förstudiefasen](#) sStartar med att [b](#)Beställaren fattar beslut om genomförande av förstudie (BP1).

Förstudien ska besvara frågan - Hur ska behovet tillfredsställas?

Förstudien ska visa på lösningar, tekniska och praktiska lösningar, omfattning, utgifter / kostnader, inkomster / intäkter, tidsplaner för genomförande etc.

Inom förstudien ska alltid minst tre alternativ utredas, varav ett ska vara ”0-alternativet”, det vill säga att inte genomföra investeringen och därmed inte tillgodose behovet.

Alternativen beskrivs i vad, hur, när, vilken nytta uppnås och till vilka kostnader. Ekonomiska bedömningar ska göras med succesivmetoden, och anges [med](#) kostnadsspann.

Förstudien ska utöver detta innehålla:

- Finansiering av alternativ 0-2 ([eventuellt](#) fler)
- Intressentanalys
- Riskanalys
- Kommunikationsplan
- Tidsplan
- Resursplan för förslaget alternativ

Förstudien ska förorda ett alternativ.

Målsättningen ska vara att investeringsutgiften ska beräknas med ett kostnadsspann som står i rimlig proportion till projektet storlek och de osäkerheter och risker som finns inom projektet. -Framtaget förslag behandlas i beställande nämnd som tar ställning till förslaget och förordar ett alternativ till kommunfullmäktige. -Nämnden ska också ta ställning till eventuella framtida driftskostnader i form av internhyra eller kapitalkostnad. Efter nämndens ~~beslut~~ förslag till kommunstyrelsen kan kommunstyrelsen besluta att lägga in investeringen i *Kommunstyrelsens plan för strategiska investeringar*. Därefter kan kommunfullmäktige besluta om att investeringen ska genomföras och läggas in i *investeringsprogrammet* samt att vid behov anpassa kommunens driftsbudget.

#### 2.7.4 Projekteringsfas inklusive upphandling

Projekteringsfasen inleds med att ~~b~~Beställaren fattar beslut om att genomföra projektering (BP2)

I projekteringen konkretiseras planerna och alla underlag för genomförandet skapas. De ekonomiska beräkningarna förfinas.

Målsättningen ska vara att investeringsutgiften ska beräknas med ett kostnadsspann som inte får överstiga  $\pm 5\%$  ~~procent~~. Framtaget förslag behandlas i nämnd och ~~KS-kommunstyrelse~~ innan beslut om upphandling fattas. Utifrån projekteringen upphandlas projektet.

I och med att tidsramarna under en upphandling är snäva medför det betydande problem om det offererade priset överstiger den ram som fullmäktige fastställt. I upphandlingsprocessen finns det sällan tid att avvakta ett justeringsbeslut i fullmäktige. Målsättningen ska vara att sådana justeringsbeslut *inte* ska behöva fattas.

Om de ekonomiska beräkningarna visar på risk för att investeringen inte ryms inom den ekonomiska ram för det enskilda projektet som styrelsen fastställt i *Kommunstyrelsens plan för strategiska investeringar* innebär detta att kommunstyrelsen kan komma att överskrida den investeringsram som fullmäktige fastställt i investeringsprogrammet. Därför måste styrelsen i så fall begära justering av investeringsramen hos kommunfullmäktige.

Enligt projektmodellen backar då projektet tillbaka till förstudiefasen och ombeslut fattas med ändrade ekonomiska förutsättningar.

Om kommunen för en investering tillämpar partneringupphandling sker denna innan projektering.

När projektering och upphandling är genomförda behandlas ärendet i nämnder och kommunstyrelsen, som fattar beslut om genomförande.

**KS-Kommunstyrelsen** ska alltid fatta igångsättningsbeslut.

Ingångsättningsbeslutet kan fattas om kostnaden för investeringen inte överstiger den ekonomiska ram för det enskilda projektet som styrelsen fastställt i *Kommunstyrelsens plan för strategiska investeringar* med mer än 5 % ~~procent~~ dock maximalt 15 mnkr. Annars måste styrelsen begära justering av investeringsramen hos kommunfullmäktige.

I denna fas kan projektet delas upp i etapper, som var för sig kan upphandlas och genomföras.

### 2.7.5 Genomförandefasen

Genomförandefasen inleds med att **b**Beställaren fattar beslut att genomföra projektet (BP3).

Fasen innebär en verkställighet av det valda alternativ som projekterats och upphandlats i syfte att tillgodose identifierat behov. Projektet och dess delprojekt ska följas upp kontinuerligt av kommunstyrelsen och beställande nämnd.

Genomförandefasen omfattar även att anläggningar, lokaler, infrastruktur etc. överlämnas till drift och förvaltning samt att ekonomiskt klarskriva investeringsprojektet.

### 2.7.6 Projektavslut

Avslutsfasen inleds med att **b**Beställaren fattar beslut att avsluta projektet (BP4).

I avslutsfasen avslutas allt praktiskt arbete, slutlig klarskrivning ekonomiskt genomförs och projektorganisationen upplöses.

Arbetet sammanfattas i en slutrapport där resultatet summeras ~~och~~ avvikelser mellan önskat och verkligt resultat beskrivs. Om något kvarstår att göra ska det dokumenteras för beslut om fortsatt hantering.

Slutrapporten ska omfatta en summering av arbetet inom projektet som grund för kommande projekt av liknande karaktär.

Slutrapporten ska också innehålla ett förslag till framtida utvärdering av effekterna av projektet. I den kommande utvärderingen är avsikten att söka svar på frågan:

Hur stor blev den verkliga nyttan med projektet?

Avsikten är att skapa lärande och att kunna synliggöra för intressenter vilken effekt som investeringen medfört i relation till kostnaderna för genomförandet.

Slutrapporten lämnas till berörda nämnder och kommunstyrelsen.

### 2.7.7 Utvärderingsfasen

Efter avslutat projektarbete utvärderas arbetssättet inom projektet. Utvärderingen är grund för kommande projekt av liknande karaktär.

Beställaren avgör hur utvärderingen av effekterna av det som genomförts i projektet ska utvärderas, baserat på det förslag som lämnas i slutrapporten.

Utvärderingen av effekter sker en tid efter att investeringen varit i bruk.

### 2.7.8 Erfarenhetsbank - dokumentation

Ett arkiv för information och dokument – erfarenhetsbank, ska upprättas.

Syftet med erfarenhetsbanken är att samla slut- och utvärderingsrapporter så att kommande projekt kan dra nytta av erfarenheter som samlats i tidigare projekt.

## 2.8 Processägare, utveckling och förvaltning

Investeringsprocessen ägs av ekonomidirektören.

I ägarskapet ingår att säkerställa att policy och process för investeringar efterlevs, samt att processen utvecklas och förvaltas. Därmed säkerställer ekonomiavdelningen att:

- processen följs i samband med alla strategiska investeringar i kommunen
- ~~hålla~~ processen hålls aktuell och uppdaterad med beslutade förbättringar
- ~~säkerställa att~~ adekvata mallar och stöddokument tas fram och hålls uppdaterade
- ~~ansvara~~ för erfarenhetsbanken