

PM 2005 RI (Dnr 319-2464/2005)

Styrning och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt

Borgarrådsberedningen föreslår kommunstyrelsen besluta följande

1. Lägesredovisning av översynen av stadens investeringsprocess godkänns.
2. Reviderade anvisningar för beslut, uppföljning och slutredovisningar av investeringar för stadens nämnder godkänns i enlighet med vad föredragande borgarråd anför.
3. Stadens investerande nämnder uppmanas att anta interna regler för beslutsnivå, beslutsunderlag och uppföljning av nämndens investeringar och andra betydande projekt.
4. Stadens investerande nämnder uppmanas att snarast, dock senast per den 1 januari 2006, kalkylera och redovisa investeringar och andra betydande projekt i enlighet med föreslagen metodik i stadsledningskontorets kalkylhandbok.

Föredragande borgarrådet Annika Billström anför följande.

Bakgrund

I budget 2005 beslutade kommunfullmäktige att det ska göras en översyn hur styrningen av stadens omfattande investeringsverksamhet kan förbättras. I revisionsrapporten "Investeringsprocessen i Stockholms stad" (nr. 3 februari 2005) konstateras också att det finns brister i investeringsprocessen vad gäller stadens nämnder.

Ärendet

I ärendet beskrivs hittills genomförda åtgärder inom ramen för stadens investeringsprojekt. I ärendet ges förslag till uppdaterade anvisningar för styrning och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt för stadens investerande nämnder. Därutöver beskrivs fortsatta utvecklingsbehov.

Ärendets beredning

Stadsledningskontoret har berett ärendet i samarbete med stadens mest investerande nämnder, dvs. trafiknämnden, marknämnden och idrottsnämnden.

Mina synpunkter

Stockholms stad har i och med föreliggande förslag möjlighet att ta ytterligare ett steg i rätt riktning för att komma tillrätta med de brister som finns kring investeringsprocessen. Jag vill också understryka att detta arbete oförtrutet måste fortsätta i riktning mot att skapa tydlighet och öppenhet i investeringsprocessen. Enligt min mening är detta ytterst en demokratifråga, samtidigt som det handlar om att säkerställa att varje skatte-

krona används på det mest effektiva sättet. Det viktiga koncernperspektivet som inte ännu har fått tillräckligt genomslag ser jag som en nödvändighet för att få ett samlat grepp om stadens samtliga investeringar. Betydelsen av detta har bl.a. revisionskontoret lyft fram vid flertalet tillfällen.

Arbetet med att effektivisera såväl verksamheterna som investeringsprocesserna inledde den nuvarande majoriteten redan 2002 i samband med maktskiftet i staden, men det är viktigt att understryka att det samtidigt handlar om en långsiktig process med utblick mot år 2010 och därefter.

Stadsledningskontoret igångsatte redan 2004 det viktiga och konkreta utvecklingsarbete som innebär att alla investerande förvaltningar kommer att få förutsättningar att ta fram korrekta och informativa beslutsunderlag till sina nämnder. I detta ingår också att större och strategiska investeringsärenden som skall beslutas av kommunfullmäktige utformas på ett sådant sätt att alla väsentliga aspekter ingår och redovisas tydligt.

Utifrån ett stadsövergripande perspektiv handlar det om att åstadkomma bättre investeringsprocesser i staden genom att skapa en förutsättande grundstruktur med moderna och flexibla organisationer som fokuserar på medborgaruppdraget. Det handlar om att tydliggöra investeringarnas konsekvenser på ett lättbegripligt och enhetligt sätt för att demokratisera och effektivisera besluten. Detta måste således ske i kombination med en minskning av onödig byråkrati och att verksamheterna effektiviseras i riktning mot öppna, förutsägbara och tillförlitliga processer.

I stadsledningskontorets arbete framkommer det att utvecklingsarbetet står på en gedigen bas med mycket samlad erfarenhet inom staden vad gäller investeringar. Modellen att utveckla investeringsprocessen utifrån redan uppnådd kunskap och strukturer ser jag som en styrka. Det är inte minst en fördel nu när detta skall verkställas samtidigt som utvecklingsarbetet måste gå vidare. Utbildningsinsatserna som redan planeras för är en mycket viktig del i arbetet och där förutsätter jag att såväl professionen som de förtroendevalda ledamöterna i främst de investerande nämnderna kommer att tillgodogöra sig denna kunskap.

Den skillnad som jag föreslår från stadsledningskontorets förslag är att kommunfullmäktige skall fatta inriktningsbeslut för investeringar över 300 mnkr. Det står självfallet fritt att i förekommande fall pröva om kommunfullmäktige skall fatta beslut även i andra ärenden utan att beloppet 300 överstiges. Anvisningarna i denna del skall utvärderas inför budgetarbetet 2006.

Jag föreslår att kommunstyrelsen beslutar följande

1. Lägesredovisning av översynen av stadens investeringsprocess godkänns.
2. Reviderade anvisningar för beslut, uppföljning och slutredovisningar av investeringar för stadens nämnder godkänns i enlighet med vad föredragande borgarråd anför.
3. Stadens investerande nämnder uppmanas att anta interna regler för beslutsnivå, beslutsunderlag och uppföljning av nämndens investeringar och andra betydande projekt.

4. Stadens investerande nämnder uppmanas att snarast, dock senast per den 1 januari 2006, kalkylera och redovisa investeringar och andra betydande projekt i enlighet med föreslagen metodik i stadsledningskontorets kalkylhandbok.

Stockholm den 13 oktober 2005

ANNIKA BILLSTRÖM

Borgarrådsberedningen tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

ÄRENDET

Bakgrund

I budget 2005 beslutade kommunfullmäktige att det ska göras en översyn hur styrningen av stadens omfattande investeringsverksamhet kan förbättras.

I revisionsrapporten "Investeringsprocessen i Stockholms stad" (nr. 3 februari 2005) konstaterades flera brister i investeringsprocessen vad gäller stadens nämnder, bland annat ojämn kvalitet på beslutsunderlagen, klart utrymme för förbättringar av metodiken för investeringskalkylering, ej uppdaterade anvisningar samt förbättringsmöjligheter vad gäller styrning och uppföljning av stora projekt.

Det investeringsprojekt som stadsledningskontoret genomfört under våren 2005 har därutöver konstaterat brister i tillämpningen av dagens regelverk bland annat vad gäller inriktningsbeslut och slutredovisningar.

Kommunkoncernen ska enligt planerna för åren 2006-2008 investera för ca 31 mdr kr¹, av vilket bolagskoncernens investeringar utgör ca 68% och stadens nämnders investeringar utgör ca 32%. Ofta påverkar investeringsbeslut i bolag eller nämnder andra bolags- eller nämnders verksamhet eller ekonomi.

I revisionsrapporten konstaterades bland annat att det finns en rad förbättringsområden vad gäller nämndernas investeringar.

- Kvaliteten på beslutsunderlagen från nämnderna bedöms vara ojämn och det finns ett klart utrymme för förbättringar av metodiken för investeringskalkylering.
- Styrdokument och riktlinjer för nämndernas investeringsprocess har haft stor betydelse, men då kommunfullmäktige i budgetsammanhang därefter ändrat en del regler och riktlinjer är det viktigt att dessa speglas i aktuella anvisningar.
- Kommunstyrelsen/stadsledningskontoret behöver fördjupa sin uppföljning av stora projekt.
- Konsulterna bedömer att den ekonomiska kompetensen hos nämnderna när det gäller investeringskalkylering är bristfällig. Även stadsledningskontoret behöver förstärka den ekonomiska kompetensen när det gäller analyser och utvärderingar av större investeringar.
- En struktur för samlad rapportering av kommunkoncernens hela investeringsverksamhet bör byggas, i syfte att öka den strategiska styrningen av investeringsportföljen.

I nämnda revisionsrapport konstaterades även att investeringsprocessen i bolagskoncernen kan förtydligas och att beslutsreglerna bör ses över. I detta ärende beskrivs enbart de förslag och åtgärder som stadsledningskontoret vidtagit vad gäller stadens investerrande nämnder.

I 2005 års budget anges att kommunstyrelsen kommer att se över hur styrningen av investeringsverksamheten kan förbättras. I 2005 års budget beslutades även att beslutsunderlagen för investeringar fortsättningsvis ska kompletteras med tydligare kostnads/intäktsanalyser som bland annat redovisar investeringens nettonuvärde.

Under våren 2005 har stadsledningskontoret genomfört ett investeringsprojekt i samarbete med stadens flera av stadens investerrande nämnder, i syfte att vidareutveckla dagens praxis utifrån identifierade utvecklingsmöjligheter.

¹ Baserat på nämndernas och bolagens underlag för investeringsplan 2006-2008

Ärendet

I föreliggande ärende beskrivs de åtgärder som stadsledningskontoret i samarbete med stadens investerande nämnder hittills genomfört inom ramen för investeringsprojektet.

I ärendet ges förslag till uppdaterade anvisningar för styrning och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt för stadens investerande nämnder. Förändringarna i anvisningarna är både enkla uppdateringar (bl.a. med anledning av den nya budgetordningen samt beslut i budget 2004 och 2005) men även nya förslag som syftar till att förbättra styrningen, bland annat vad gäller inriktningsbeslut, slutredovisningar och större avvikelser. Dessutom beskrivs fortsatta utvecklingsbehov.

Sammanfattning av ärendet

Förslag till förändrad process för inriktningsbeslut

Stadsledningskontoret föreslår att samråd ska ske med kommunstyrelsen genom stadsledningskontoret vid inriktningsbeslut för projekt som beräknas omfatta investeringsutgifter om mer än 50 mnkr eller är av annan strategisk vikt. I de fall ett projekt/program *bedöms överstiga 500 mnkr i investeringsutgifter eller är av annan större strategisk vikt*, ska ett beslutsunderlag tillställas kommunfullmäktige för inriktningsbeslut i ett särskilt ärende.

Syftet med förslaget är att öka möjligheterna till strategisk översyn av investeringsportföljens utveckling. Vidare handlar det om att på ett tidigt stadium ge möjlighet till politisk styrning och prioritering av investeringsportföljen.

Samrådet blir en del av den investerande nämndens beredning av ärendet. Med hänsyn tagen till de begränsningar som råder i tidigt skede i ett projekt ska samrådet bland annat täcka; projektets mål och syfte, dess omfattning och tidsplan, projektets inriktningskalkyl och budgetkonsekvenser, projektets påverkan på andra nämnders eller bolags verksamhet och ekonomi samt en bedömning av risker och osäkerhetsfaktorer.

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 ska lämna en redovisning om samråden till kommunstyrelsens ekonomiutskott (EkU).

Förslag till förändrade anvisningar för slutredovisningar

I förslaget till förändrade anvisningar för investeringar och andra betydande projekt föreslår stadsledningskontoret att nämnden upprättar en slutredovisning när ett genomförandeprojekt anses vara näst intill färdigställt, dvs. när ca 85-90% av bedömda totala investeringsutgifter upparbetats. Vidare föreslås att nämnden i samband med verksamhetsplanen för det kommande året ska rapportera vilka projekt som bedöms kunna slutredovisas under året. Stadsledningskontorets förslag syftar till att komma tillrätta med att slutredovisningar idag ofta kommer mycket sent eller inte alls.

Förslag till förändrade anvisningar för nytt beslut vid stora avvikelser

I förslaget till förändrade anvisningar för investeringar och andra betydande projekt föreslår stadsledningskontoret även en justering av reglerna för när en avvikelse ska anses vara så stor att ett nytt beslutsunderlag ska tillställas kommunstyrelsen för ett nytt beslut (om nettoinvesteringsutgiften beräknas överstiga genomförandebeslutet med 15 % eller mer, dock minst 20 mnkr).

Fortsatta utvecklingsbehov

Utbildning och implementering av kalkylmetoder sker hösten 2005 liksom fortsatt utveckling av former för löpande redovisning av investeringar, slutredovisningar och samordnad projektredovis-

ning för stora projekt. I fortsatt utvecklingsarbete ingår bl.a. samordnad styrning av stadens och bolagskoncernens investeringar, att undersöka möjligheterna till uppdelning på avkastande och ej avkastande investeringar samt att studera former för beräkning av investeringars kommunalekonomiska effekter.

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande daterat den 8 september 2005 har i huvudsak följande lydelse.

Lägesredovisning av investeringsprojektet

Huvudsyftet med projektet har varit att förbättra investeringskalkyleringen för att få konsekventa beslutsunderlag med relevant ekonomisk information samt att förbättra rapportering och styrning av investeringsportföljen. Följande resultat har projektgruppen hittills uppnått:

1. Investeringskalkylering

- * En metodik för investeringskalkylering och utformning av ekonomiska redovisningar i beslutsunderlag har utarbetats. Metodiken baseras på vedertagna modeller i enlighet med ekonomisk teori (kassaflödes-/nuvärdesmetodik) och har godkänts av förvaltningscheferna för investerande nämnder.
- * Metodiken och metoderna har förankrats och prövats under våren på avslutade projekt och på projekt inför genomförandebeslut.
- * En handbok för kalkylering av investeringar och andra betydande projekt i Stockholms stad har tagits fram. Syftet med handboken är att stödja ekonomer och projektledare i Stockholms stad med en praktisk investeringsmetodik för att uppnå jämnare kvalitet i beslutsunderlagen samt homogenitet i metoder och modeller över tiden och över stadens verksamheter. Handboken ska publiceras på stadsledningskontorets hemsida på intranätet. Stadsledningskontoret ansvarar för ev. revideringar av handboken.
- * I kalkylhandboken ställs också krav på att investeringskalkylerna ska granskas av förvaltningens ekonomichef, controller eller motsvarande som en del av nämndens beredning av ärendet.
- * Utbildningar för stadsledningskontorets personal samt projektledare och ekonomer i flera av stadens investerande nämnder har hållits under våren 2005 och fler utbildningstillfällen ska anordnas under året.

2. Rapportering och styrning av investeringsportföljen.

- * Förslag till uppdaterade anvisningar för styrning och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt har tagits fram (föremål för kommunstyrelsens beslut i detta ärende).
- * I samband med ärendet ”Strategi för utveckling av Stockholms stad 2006-2008” har kommunkoncernens hela investeringsverksamhet analyserats. Ärendet redovisar kommunkoncernens samlade investeringar för perioden 2006- 2008², samt ger separata redovisningar för stadens respektive bolagskoncernens investeringsverksamhet. Vidare beskrivs kommunkoncernens beräknade finansiella utveckling för perioden, vilken bland annat påverkas av de beräknade investeringarna. I ärendet ges även en strategisk översikt för stadens investeringar t.o.m. år 2014, där både löpande beräknade investeringsvolymerna samt kommande större strategiska investeringar som kan komma att aktualiseras under perioden redovisas.

² Baserat på nämndernas och bolagens underlag för investeringsplan 2006-2008

3. Fortsatt utveckling

Stadsledningskontorets omorganisation ger en möjlighet att förbättra uppföljning och styrning av stora projekt och att arbeta vidare med processer för prioriteringar inom stadens och bolagskoncernens samlade investeringsvolym.

Förändringsarbetet är en fortgående process, där en första fas nu avklarats. Viktiga uppgifter framöver blir bl.a.:

- * Fortsatta utbildningsinsatser och att praktiskt förankra överenskomna metoder över hela staden. I och med att stadsdelsnämnderna från och med den 1 januari 2006 får ansvar för investeringar måste särskilda utbildningsinsatser och implementeringsstöd ges under andra halvåret 2005.
- * Parallellt med investeringsprojektet pågår en utveckling inom stadens bolagskoncern med former för bättre styrning av bolagens investeringar. För investeringar som bolagen gör på uppdrag från nämnderna, bl.a. avseende lokaler, är det angeläget att finna en bra samråds- och beslutsprocess.
- * I fortsatt utvecklingsarbete bör ingå undersökning av möjligheterna till och nyttan av uppdelning i avkastande och ej avkastande investeringar.
- * För att få ett vidare perspektiv kan dessutom studeras former för och behovet av beräkningar av investeringars kommunalekonomiska effekter, inklusive konsekvenser för stadens skatteintäkter.

Förslag till förändrade anvisningar för styrning och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt

Kommunallagens 8 kap reglerar överordnat kommunernas ekonomiska förvaltning. Bl.a. ska kommunfullmäktige meddela närmare föreskrifter för medelsförvaltning, vilket görs i stadens Regler för ekonomisk förvaltning (utl. 2004:10). Kommunstyrelsen ska utfärda anvisningar för tillämpningen av reglerna. Nuvarande anvisningar för styrning och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt beslutades 1999 (utl. 1999:174).

Stadsledningskontoret ger i detta ärende förslag till uppdaterade anvisningar (bilaga 1). Förändringarna är både enkla uppdateringar (bl.a. med anledning av den nya budgetordningen samt beslut i budget 2004 och 2005) men även nya förslag som syftar till att förbättra styrningen, bland annat vad gäller inriktningsbeslut och slutredovisningar.

Det övergripande syftet med anvisningsdokumentet är att ge stadens nämnder tydliga regler för styrning och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt. Kommunstyrelsen kommer i och med detta att lättare kunna fullfölja sitt uppdrag att följa upp nämndernas investeringsverksamhet.

I anvisningarna regleras beslut, uppföljning och slutredovisning av investeringar och andra betydande projekt. Anvisningarna gäller enbart för stadens investerande nämnder, inte för bolagskoncernen. Nämnderna uppmanas att anta interna regler för beslutsnivå, beslutsunderlag och uppföljning av nämndens investeringar och andra betydande projekt.

Beslut om investeringar

I gällande anvisningar anges att beslut om investeringar fattas i två steg; initialt fattar nämnden ett inriktningsbeslut och i ett senare skede fattas ett genomförandebeslut. Vidare anges att projekt av strategisk vikt ska beslutas av kommunfullmäktige. I 2004 års budget beslutades att projekt ska anses vara av strategisk vikt om investeringsutgiften är minst 50 mnkr eller om projektet av annan anledning bedöms vara av strategisk betydelse för staden. Anvisningarna har uppdaterats med gällande beloppsgräns för strategiska projekt (50 mnkr).

Syftet med inriktningsbeslutet är att tidigt i processen ge insyn i projektets innehåll och omfattning och att utgöra en avstämning mellan förvaltning och beslutsfattare avseende det planerade projektet. Ett inriktningsbeslut innebär inte att investeringen ska genomföras, utan endast att det ska utredas vidare, dvs. ett planeringsprojekt. Enligt gällande anvisningar ska inriktningsbesluten fattas av nämnd.

Stora infrastruktur- och exploateringsprojekt löper över långa tidsperioder. Innan genomförandebeslutet kan flera initiala beslut t.ex. avseende markförvärv, försäljningar eller evakueringar ha fattats. Därutöver kan stora summor (upp till 50 mnkr eller mer) ha investerats i t.ex. utredning, projektering, marksanering m.m. Eftersom inriktningsbesluten hittills saknat inriktningskal-kyler och inte lyfts för beslut på kommunövergripande nivå, har möjligheterna till strategisk översyn och styrning av stadens totala investeringsportfölj inskränkts.

Investeringsprocessen vid inriktningsbeslut kan sammanfattas enligt nedan:

Enhet	Aktivitet
Nämnd	Inriktningsbeslut
Förvaltning	<p>① Behov identifieras. Beslutsunderlag tas fram</p> <p>>50 mnkr</p>
SLK	<p>Samråd</p> <p>Beredning av ärendet</p>
KS/EKU	<p>Anmälan</p> <p>KS beredning av ärendet och KS beslut</p>
KF	Inriktningsbeslut

- * projektets mål och syfte, dess omfattning och tidsplan,
- * projektets inriktningskalkyl och budgetkonsekvenser,
- * projektets påverkan på andra nämnders eller bolags verksamhet och ekonomi,
- * bedömning av risker och osäkerhetsfaktorer

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

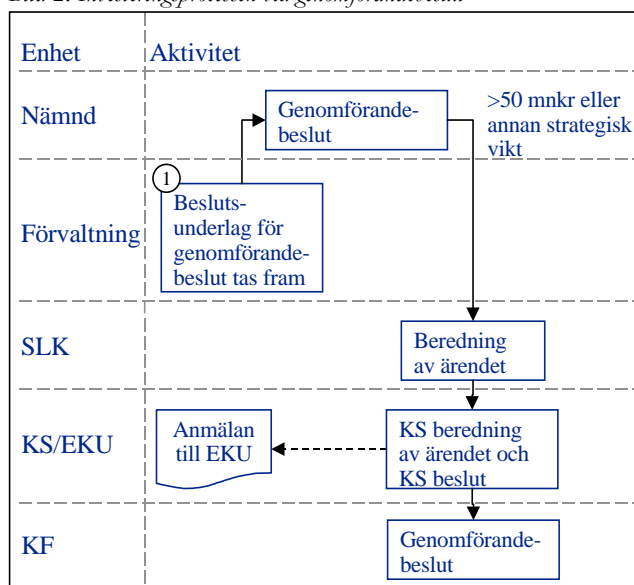
- * identifiera stora satsningar på ett tidigt stadium där ett mer fullständigt beslutsunderlag kan behöva tas fram för att belysa de stadsövergripande konsekvenserna på längre sikt
- * Öka möjligheterna till strategisk översyn av investeringsportföljens utveckling och att på ett tidigt stadium ge möjlighet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

Stadsledningskontoret ska redovisa samråd till kommunstyrelsen genom att periodvis, t.ex. månadsvis anmäla genomförda och planerade samråd till kommunstyrelsens ekonomiutskott.

Genomförandebeslut

Vid genomförandebeslut avgörs om investeringen ska genomföras eller inte. I stadens nuvarande anvisningar för styrning och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt anges att projekt av strategisk vikt ska beslutas av kommunfullmäktige, utan att en beloppsgräns anges. I 2004 års budget gjordes ett förtydligande till investeringsanvisningarna, där det fastställdes att projekt ska anses vara av strategisk vikt om investeringsutgiften är minst 50 mnkr eller om projektet av annan anledning bedöms vara av strategisk betydelse för staden. Projektgruppen förslår inga förändringar till beslutet som togs i samband med 2004 års budget, utan har uppdaterat anvisningarna utifrån gällande beslut.

Bild 2: Investeringsprocessen vid genomförandebeslut



Uppföljning

Anvisningarna har uppdaterats med anledning av den nya budgetordningen, där det strategiska ärendet införts och delårsrapportering sker per tertial. Uppföljningsprocessen kommer att vidareutvecklas i samband med stadsledningskontorets omorganisation.

Avvikelser

I gällande anvisningar anges att nämnden vid avvikelser i första hand ska vidta åtgärder för att rymma ev. fördröjningar inom investeringsplanen. Gällande anvisningar anger att kommunfullmäktige ska tillställas ett underlag för nytt beslut om avvikelsen för ett projekt är betydande, t.ex. om den totala nettoinvesteringsutgiften överstiger genomförandebeslutet med ett belopp i regel

överstigande 20 mnkr, eller om kommande driftkostnader ökar avsevärt, eller om investeringens innehåll och funktion förändras betydligt.

I förslaget till reviderade anvisningar föreslås motsvarande skrivning, men att en betydande avvikelse definieras som när avvikelsen mot den totala nettoinvesteringsutgiften beräknas överstiga genomförandebeslutet med 15 % eller mer, dock minst 20 mnkr. Framställan görs till kommunstyrelsen.

Slutredovisningar

Slutredovisningar syftar till att konkret påvisa uppnådda resultat och ge möjlighet till kontinuerligt lärande i organisationerna. Investeringsprojektet har konstaterat att slutredovisningar idag kommer mycket sent eller inte alls. I gällande anvisningar anges att slutredovisning ska upprättas när ett genomförande projekt är färdigställt. Stora genomförandeprojekt löper över långa tidsperioder och har ofta också en lång tidsperiod på slutet där mindre åtgärder t.ex. garantiarbeten utförs. De långa projekttiderna innebär också en stor risk för att nyckelpersoner hinner försvinna innan slutredovisning upprättats och att mycket kunskap går förlorad.

Stadsledningskontoret föreslår därför en ny definition på när ett projekt ska anses vara färdigställt utifrån en slutredovisningssynpunkt. Förslaget är att förvaltningen upprättar en slutredovisning när ett genomförandeprojekt är näst intill färdigställt, d.v.s. när ca 85-90% av bedömda totala investeringsutgifter upparbetats.

Vidare föreslås att nämnden i samband med verksamhetsplanen för det kommande året ska rapportera vilka projekt som bedöms kunna slutredovisas under året. Syftet är att öka det interna medvetandet om slutredovisningarna och i god tid planera för att genomföra dem. Förvaltningarna borde kunna utnyttja slutredovisningarna internt som ett sätt att stimulera kontinuerligt lärande, exempelvis genom interna erfarenhetsutbyten, tävlingar om bästa slutredovisning eller dylikt.

Bilagor

1. Anvisningar för beslut, uppföljning och slutredovisning av investeringar och andra betydande projekt.
2. Handbok för kalkylering av investeringar och andra betydande projekt i Stockholms stad.

Anvisningar för beslut, uppföljning och slutredovisning av investeringar och andra betydande projekt

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING

13

1.1	SYFTE	13
1.2	GRUNDLÄGGANDE REGELVERK	13
1.3	AVGRÄNSNING	13

2 BESLUT 14

2.1	INRIKTNINGSBESLUT	14
2.2	GENOMFÖRANDEBESLUT	15
2.3	BUDGET	17

3 UPPFÖLJNING AV INVESTERING 17

3.1	REDOVISNING	18
3.2	UPPFÖLJNING	18
	3.2.1 Uppföljning av investeringsbeslut	18
	3.2.2 Uppföljning av budget	19
3.3	AVVIKELSER	19

4 SLUTREDOVISNING AV INVESTERING 20

5 ANDRA BETYDANDE PROJEKT SOM INTE ÄR EN INVESTERING 20

5.1	MINIMINIVÅ FÖR BESLUT OCH UPPFÖLJNING AV BETYDANDE PROJEKT	21
	5.1.1 Beslut	21
	5.1.2 Uppföljning	21
	5.1.3 Slutredovisning av andra betydande projekt som ej är investeringar	21

1 Inledning

1.1 Syfte

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 och andra betydande projekt. Samtidigt får kommunledningen ett instrument som ger en översikt av budgethållningen i projekten och underlättar den centrala uppföljningen av nämndernas investeringsverksamhet. Dessutom tydliggörs ansvarsfördelningen mellan nämnd, kommunstyrelse och kommunfullmäktige när det gäller beslut, uppföljning och slutredovisning av investeringar.

Den nämnd som planerar och genomför investeringar och andra betydande projekt har ansvar för att investeringens innehåll och funktion samt ekonomiska åtaganden överensstämmer med vad som har beslutats.

Genom att tydliggöra för nämnderna de krav på redovisningar som krävs för den centrala uppföljningen underlättas kommunstyrelsens uppföljning av investeringar och andra betydande projekt som bedöms som särskilt strategiska, komplexa eller kontroversiella. Därmed kan större fördröjningar eller andra väsentliga avvikelser från det ursprungliga beslutet identifieras på ett tidigt stadium och lättare åtgärdas.

1.2 Grundläggande regelverk

När det gäller redovisning av investeringar (anläggningstillgångar) finns de grundläggande reglerna samlade i den kommunala redovisningslagen (1997:614), KRL. Kommunallagens 8 kapitel reglerar överordnat kommunernas ekonomiska förvaltning, bl. a ska kommunfullmäktige meddela närmare föreskrifter för medelsförvaltning, vilket görs i stadens Regler för ekonomisk förvaltning (2004:10). Kommunfullmäktige har med stöd härav fattat beslut om grunder för styrning och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt.

Kommunstyrelsen utfärdar i detta dokument anvisningar för tillämpning av reglerna.

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, uppföljning och slutredovisning av:

- investeringar i anläggningstillgång i mark, byggnad och teknisk anläggning,
- investeringar i andra anläggningstillgångar (t.ex. maskiner och inventarier) om de är en del av ovanstående typ av investering,
- andra betydande projekt som inte är en investering i den kommunala redovisningslagens (1997:614) mening men där staden ändå binder upp sig med resurser eller genom olika åtaganden och som på sikt kan innebära risktaganden, t.ex. evenemangsprojekt eller IT-projekt. Dessa projekt är ofta komplexa och kan vara av mycket varierande omfattning och inriktning varför anvisningarnas tillämpning på dessa projekt särskilt kommenteras i avsnitt 5.

Denna anvisning gäller för nämnder (inkl slutna redovisningsenheter), men inte för bolagsstyrelser. Anvisningen bygger på Regler för ekonomisk förvaltning (2004:10). Aktuell text i Regler för ekonomisk förvaltning finns angiven i en textruta i inledningen av resp. avsnitt.

Anvisningen anger miniminivån på regler och rutiner för beslut, uppföljning och slutredovisning av investeringar och andra betydande projekt. Utifrån anvisningen ska respektive nämnd avgöra och beskriva vilka underlag och vilken uppföljning nämnden och förvaltningen ska ha för investeringar. Anvisningen beskriver inte hur en investering initieras, kalkyleras eller finansieras. Stadsledningskontoret har utarbetat en kalkylhandbok som anger metoder och principer för investeringskalkylering i Stockholms kommun.

Stadsledningskontoret utger kompletterande anvisningar för nämndernas budgetarbete och för nämndernas periodiskt återkommande rapporter (f.n. tertialrapporter och årsbokslut) där investeringar utgör en del.

2 Beslut

Regler för ekonomisk förvaltning; från 1 kap; § 2-5 , § 10-11:

2 § Nämnd inger i samband med sin verksamhetsberättelse sitt budgetförslag och sina treårsberäkningar till kommunstyrelsen som underlag för kommunstyrelsens förslag till budget och treårsberäkningar. Förslaget omfattar driftbudget och investeringsplan. Investeringsplanen skall vara uppdelad på planerade och beslutade projekt. Förvaltningschef skall ta fram underlag till förslag för budget och treårsberäkningar i enlighet med kommunstyrelsens riktlinjer och utfärdade anvisningar.

3 § Budgeten fastställs av kommunfullmäktige. Den skall upprättas i enlighet med kommunalagens balanskrav. Budgeten omfattar nämnder och bolagsstyrelser.

a) Nämnder

(...)

3 Investeringar

- Plan och anslag för investeringsverksamheten med beräknade drift- och kapitalkostnadseffekter samt intäktsmöjligheter.

4 Stora projekt

- Projektplan med redovisning av projektets syfte och innehåll samt ekonomiska konsekvenser.

4 § Nämnd skall med utgångspunkt från kommunfullmäktiges fastställda budget upprätta en genomförandeplan för det kommande årets verksamhet (nämndens budget/verksamhetsplan).

5 § (...) Nämnd ska lämna sin budget till stadsledningskontoret för sammanställning.

10 § För slutna redovisningsenheter gäller särskilda budget- och redovisningsprinciper. Enheten upprättar resultatbudget, investeringsplan med förslag till finansiering samt balansbudget. (...) Från och med år 2003 skall nya investeringar finansieras via koncernkonto och belastas med stadens internränta. Samtliga anläggningars finansiering skall likaledes belastas med stadens internränta via koncernkonto.

11 § Beslut om taxor, avgifter, prestationsrelaterade ersättningar till privata utförare (s.k. peng), investering, försäljning av mark och anläggningar samt andra ärenden, som anges i lag, fattas av kommunfullmäktige.

Nämnd tar fram förslag till en investering i två steg. Initialt fattas ett inriktningsbeslut och i ett senare skede fattas ett genomförandebeslut. 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.

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

2.1 Inriktningsbeslut

Inom ramen för sitt ansvarsområde utreder och planerar förvaltningen så att behov och önskemål om ny- och reinvesteringar inom staden identifieras.

Förvaltningen utarbetar ett beslutsunderlag till nämnd för varje investeringsobjekt. När en planerad investering utretts på förvaltningsnivå i sådan omfattning att ett översiktligt program och de ekonomiska konsekvenserna utretts så långt som möjligt, tar nämnd ställning till investeringen i ett inriktningsbeslut.

Inriktningsbeslutet är en avstämning mellan nämnd och förvaltning avseende en investerings innehåll och beräknade 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 vidare, dvs. ett planeringsprojekt.

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

I de fall ett projekt/program *bedöms uppgå till minst 50 mnkr* ska ett beslutsunderlag för inriktningsbeslut tillställas nämnd i ett särskilt ärende. Samråd om beslutsunderlaget ska ske med kommunstyrelsen genom stadsledningskontoret (på handläggarnivå) 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, dess omfattning och tidsplan,
- * projektets inriktningskalkyl och budgetkonsekvenser,
- * projektets påverkan på andra nämnders eller bolags verksamhet och ekonomi,
- * bedömning av risker och osäkerhetsfaktorer

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 och att på ett tidigt stadium ge möjlighet till politisk styrning och prioritering av investeringsportföljen.

Stadsledningskontoret ska redovisa samråd till kommunstyrelsen genom att periodvis, t.ex. månadsvis anmäla genomförda och planerade samråd till kommunstyrelsens ekonomiutskott.

I de fall ett projekt/program *bedöms överstiga 500 mnkr i investeringsutgifter för staden totalt eller är av annan större strategisk vikt* ska ett beslutsunderlag för inriktningsbeslut tillställas kommunfullmäktige i ett särskilt ärende.

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

- investeringens mål/syfte
- redovisning av åtgärder/prestationer
- tidsplan
- bedömning av ekonomiska konsekvenser där en översiktlig investeringskalkyl samt en bedömning av investeringens framtida resultatpåverkan ingår. Redovisningen av de ekonomiska konsekvenserna ska följa de principer som stadsledningskontoret fastställer i handboken för investeringskalkylering. Vidare ska bedömas om uppskattade utgifter och inkomster kan inrymmas i de av kommunfullmäktige beslutade nivåerna för nämndens investeringar under de närmast följande åren.
- beskrivning av miljökonsekvenser
- påverkan på andra nämnders verksamhet och ekonomi, t.ex. drifts- och underhållskostnader, hyresökningar m.m.
- bedömning av risker och osäkerhetsfaktorer. 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.

Kommunfullmäktige fattar beslut om den ekonomiska ramen för planeringsprojekt genom att i stadens budget besluta om en total investeringsutgift och -inkomst för samtliga planeringsprojekt för resp. år i treårsberäkningen.

2.2 Genomförandebeslut

I detta beslut avgörs om investeringen ska genomföras eller inte. För investering där *investeringsutgifterna bedöms understiga 50 mnkr* fattar nämnden genomförandebeslut, 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 ryms inom nämndens framtida budgetramar. I annat fall ska kommunfullmäktige fatta genomförandebeslut. Beslutsunderlaget ska tillställas 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 (se punkterna nedan).

För investeringar där *investeringsutgifterna bedöms uppgå till minst 50 mkr eller är av annan strategisk vikt* fattar nämnd beslut om att föreslå kommunfullmäktige besluta om investeringen. Genomförandebeslut för strategiskt viktiga projekt tas av kommunfullmäktige i särskilda ärenden.

Beslutsunderlag för genomförandebeslut för investeringar ska innehålla följande punkter:

- investeringens mål och syfte
- plan för åtgärder och prestationer
- tidsplan för investeringens olika delar
- organisation och ansvarsfördelning inom projektets olika delar samt ansvariga projektledare
- framställan om godkännande av att investeringen får genomföras till angiven total investeringsutgift och total investeringsinkomst. Dessa belopp ska anges i löpande prisnivå.
- redovisning av projektets ekonomiska konsekvenser där en investeringskalkyl samt en bedömning av investeringens framtida resultatpåverkan (bl.a. framtida drifts-, underhålls- och kapitalkostnader) ingår. Redovisningen av de ekonomiska konsekvenserna ska följa de principer som stadsledningskontoret fastställer i handboken för investeringskalkylering. Vidare ska framgå hur investeringen inryms i den av kommunfullmäktige beslutade investeringsplanen för nämnden.
- beskrivning av påverkan på andra nämnders verksamhet och ekonomi, exempelvis drifts- och underhållskostnader, hyresökningar m.m.
- beskrivning av miljökonsekvenser
- plan för uppföljning
- bedömning av risker och osäkerhetsfaktorer. I riskbedömningen ska definieras de (förslagsvis tre-fem) mest kritiska faktorerna för att investeringen ska kunna bedrivas i enlighet med beslut.

Exempel på kritiska faktorer kan bl.a. vara:

- problem med **tekniska förutsättningar** t.ex.
 - osäkra mark- och grundförhållanden,
 - bullerproblem,
- oklarheter i **organisationen**, t.ex.
 - ansvarsfördelning,
 - bristande kommunikationskanaler m.m.,
- osäkerheter i **tidsplanen**, t.ex.
 - vilka kritiska moment är av särskild vikt för att hela tidsplanen ska hålla?
 - är denna investering avhängig av andra investeringar?

I handboken för investeringskalkylering som stadsledningskontoret fastställer anges att en s.k. 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.

Kommunfullmäktige fattar beslut om den ekonomiska ramen för genomförandeprojekt genom att i stadens budget besluta om en total investeringsutgift och -inkomst för samtliga genomförandeprojekt för resp. år i treårsberäkningen.

2.3 Budget

Nämnden

Nämnden ingår i investeringsplan (som en del i förslag till budget och treårsberäkningar) till kommunstyrelsen som underlag för kommunstyrelsens förslag till budget och treårsberäkningar. Investeringsplanen är en sammanställning av investeringsutgifter och -inkomster för treårsperioden 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 uppdelas på planerade resp. beslutade investeringar.

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 treårsberäkningen anges följande.

- Summa investeringsutgift/inkomst för samtliga projekt.
- Total 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.
- Total 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 dessutom göra en bedömning och lämna en redovisning av kommande större strategiska investeringar som kan komma att aktualiseras under perioden i form av 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, inkl kapitalkostnader.

Samtliga belopp ska anges i löpande prisnivå.

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige fastställer i samband med sitt budgetbeslut nämndernas investeringsplan och dess finansiering.

För resp. nämnd och för resp. år i treårsberäkningen fattar kommunfullmäktige följande beslut:

- summa investeringsutgift/inkomst,
- summa investeringsutgift/inkomst för samtliga planeringsprojekt; i ramen ingår både projekt som har beslutats i särskilda inriktningsbeslut och övriga planeringsprojekt där inriktningsbeslut ännu inte har fattats,
- summa investeringsutgift/inkomst för samtliga genomförandeprojekt, i ramen ingår både stora projekt som har beslutats i särskilda genomförandebeslut i kommunfullmäktige och övriga projekt där genomförandebeslut fattats av nämnden.

3 Uppföljning av investering

Regler för ekonomisk förvaltning; från 1 kap; 6-8 §:

6a § Nämnder är ansvariga för att anslag inte överskrider, budgeterade intäkter inflyter, avkastnings- och resultatkrav uppnås, investeringsutgifter och inkomster disponeras för beslutade objekt inom anvisad ram samt att budgeterade försäljningsbeting uppfylls. Nämnder och styrelser ansvarar också för hur verksamheten bedrivs och att kommunfullmäktiges mål uppnås.

7 § Uppföljning skall ge underlag för att styra verksamheterna. Ansvaret för uppföljning ligger hos nämnderna. Förvaltningschefen skall kontinuerligt följa upp verksamheten, upprätta erforderliga underlag till nämnden och redovisa om risk för budgetavvikelse föreligger och därvid föreslå erforderliga åtgärder. Verksamheter med beställaransvar skall styras genom regelbunden uppföljning och avstämning mot nämndens budget, redovisa prognostiserad behovs- och prestationsutveckling samt kostnads-/utgifts- och intäkts/inkomstutveckling. Verksamheter med utföraransvar skall styras genom regelbunden uppföljning mot beslutade resultatplaner samt fastställt avkastningskrav.

Nämnd skall besluta om former och tidpunkter för redovisning av erforderliga beslutsunderlag för sin styrning. Finner nämnd med beställaransvar att anslag kommer att bli otillräckligt, eller att intäkter inte inflyter i budgeterad omfattning, skall nämnden vidta åtgärder för att rymma sådant överskridande eller intäktsunderskott inom nämndens budget respektive beslutade anslag och av kommunfullmäktige angivna mål och anslagsvillkor. Finner nämnd med beställaransvar att förutsättningarna förändrats i förhållande till underlaget för kommunfullmäktiges budgetbeslut samt att mål och anslagsvillkor till följd av detta behöver ändras skall begäran härom underställas kommunfullmäktige.

För investeringar och stora projekt gäller att särskild uppmärksamhet måste ägnas åt uppföljningen av medelsförbrukning, tidsplaner, prestationer samt de politiska målen. Visar uppföljningen att ett objekt kan medföra större utgifter, mindre inkomster, högre framtida kostnader eller lägre framtida intäkter än vad som ursprungligen kalkylerades eller att andra förutsättningar ändrats i väsentlig mån, skall detta omgående redovisas för nämnden. Nämnden skall snarast vidta åtgärder för att förhindra fördyringar eller göra omprioritering inom ramen för sin totala investeringsplan. Avvikelse mot investeringsbeslut skall redovisas till kommunstyrelsen i samband med den löpande uppföljningen. Förvaltningschefen skall tillse att budgetansvaret iakttas vid varje resursanskaffning (anställning, upphandling m.m.).

8 § Nämnd skall lämna de rapporter avseende utfall och prognoser, beslutade och föreslagna åtgärder som stadsledningskontoret eller revisionskontoret begär.

3.1 Redovisning

Redovisning av investeringar ska följa bestämmelserna i lagen (1997:614) om kommunal redovisning samt de bestämmelser som utfärdats med anledning av lagen, bl.a. cirkulär om redovisning av anläggningstillgångar från stadsledningskontorets redovisningsenhet.

3.2 Uppföljning

3.2.1 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 erforderliga åtgärder.

Nämnden ska i tertialrapporter och verksamhetsberättelse tillställa kommunstyrelsen en uppföljning av investeringsplanen och de ingående olika projekten, se vidare nästa avsnitt *Uppföljning av budget*.

Dessutom följs större investeringar upp i särskild ordning av kommunstyrelsen. Det är stadsledningskontoret som för kommunstyrelsens räkning svarar för denna uppföljning. De investeringar som följs upp är i regel sådana investeringar som

- medför höga investeringsutgifter, i regel överstigande 50 mkr eller
- medför höga driftkostnader eller
- är komplext eller
- involverar flera förvaltningar och/eller bolag,

Dessa investeringar ges särskild uppmärksamhet i tertialrapporter och verksamhetsberättelser med större krav på lämnad redovisning från nämnden för dessa projekt jämfört med övriga investeringar. Projekten följs också upp genom löpande kontakter mellan stadsledningskontoret och projektansvariga på resp. förvaltning. Stadsledningskontoret kan därutöver begära in särskilda redovisningar från förvaltningen avseende t.ex. 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 t.ex. redovisningsrutiner och faktiska kalkyler.

3.2.2 Uppföljning av budget

Nämnd lämnar i periodiskt återkommande rapporter uppgifter om bl. a 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:

- total investeringsutgift/inkomst för resp. genomförandeprojekt för hela investeringens livslängd, varav särskilt ska anges upparbetad investeringsutgift/inkomst t o m året före budgetåret,
- tidsplan, innehåll, riskbedömning och måluppfyllelse för resp. 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.
- Total 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.
- Total 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. Uppföljningen ska främst omfatta medelsförbrukning, tidshållning, programändringar, prestation samt uppföljning av de politiska målen.

Dessutom ska nämndens verksamhetsberättelse för det gångna året innehålla slutredovisningar för avslutade projekt (se avsnitt 4 Slutredovisning av investering). Kommunfullmäktige godkänner årsredovisningen.

3.3 Avvikelse

Vid uppföljningen av investeringar ska nämnden uppmärksamma om utgifterna ökat eller förskjutits i tiden eller om investeringen på annat sätt avviker jämfört med genomförandebeslutet. Orsaker till överskridanden ska analyseras särskilt. Nämnden ska genom att vidta åtgärder i projektet eller genom omprioritering inom investeringsplan se till att utrymme finns för fördyringar inom beslutad budget.

Nämnd fattar i samband med den löpande uppföljningen (bl.a. tertialrapporterna) beslut om bl.a. följande punkter:

- Åtgärder för att uppnå budgetbalans vid fördyringar (inkl 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 (se nedan när kommunfullmäktige bör fatta ett nytt beslut)
- 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.

Förändringar i tidsplan, innehåll, risker eller medelsförbrukning avseende investeringar ska redovisas till **kommunstyrelsen** i samband med den löpande uppföljningen i enlighet med vad som anges i övrigt för uppföljning i avsnitt 3.2.

Kommunstyrelsen ska tillställas ett underlag för nytt beslut om avvikelser för ett projekt är betydande, t.ex. om den totala nettoinvesteringsutgiften beräknas överstiga genomförandebeslutet med 15 % eller mer, dock minst 20 mnkr eller om kommande driftkostnader avsevärt ökar eller om investeringens innehåll och funktion förändras avsevärt. Om central finansiering blir nödvändig ska detta ske enligt vad som beslutas i budgeten om central budgetreserv.

Om nämndens beslutade åtgärder för att uppnå budgetbalans leder till väsentliga avvikelser mot kommunfullmäktiges tidigare genomförande-beslut ska kommunfullmäktige tillställas ett underlag för nytt beslut.

4 Slutredovisning av investering

Regler för ekonomisk förvaltning; 1 kap; 6 §:

Nämnder är ansvariga för (...) att investeringsutgifter och inkomster disponeras för beslutade objekt inom anvisad ram.

I samband med nämndens verksamhetsplan ska nämnden rapportera vilka projekt som bedöms kunna slutredovisas under året.

När ett genomförandeprojekt är näst intill färdigställt, dvs. när 85-90% av bedömda totala investeringsutgifter upparbetats, upprättar förvaltningen en slutredovisning som tillställs nämnden. För projekt över 50 miljoner kronor eller för projekt där stora avvikelser i tid, genomförande eller kostnader uppstått ska detta ske genom ett särskilt ärende. Slutredovisningen ska innehålla en avstämning av totalt utfall jämfört med genomförandebeslutet. Avstämningen ska omfatta ekonomi, tidsplan och investeringens funktion. Slutredovisningen ska innehålla svar på följande:

- Har projektets mål/syfte uppfyllts?
- Har avvikelse skett jämfört med tidsplan?
- Redovisning av projektets ekonomiska konsekvenser där en slutlig investeringskalkyl samt en resultatanalys upprättas och jämförs mot genomförandebeslutet. Av särskilt intresse är avvikelser beträffande nettoinvärde, investeringsutgifter/ inkomster, försäljningsintäkter, löpande intäkter och kostnader, reavinst/förluster m.m. 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 för det gångna året ska innehålla en redovisning över samtliga investeringar som har slutredovisats under året och en sammanfattning av vad dessa slutliga avstämningar 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.

5 Andra betydande projekt som inte är en investering

Regler för ekonomisk förvaltning; från 1 kap; § 3:

3 § Budgeten fastställs av kommunfullmäktige. Den skall upprättas i enlighet med kommunalagens balanskrav.

Nämnder:

1. Plan över verksamheten
2. Driftverksamhet
3. Investeringar
4. Stora projekt

Regler för ekonomisk förvaltning; från 1 kap; § 7:

7 § För investeringar och stora projekt gäller att särskild uppmärksamhet måste ägnas åt uppföljningen av medelsförbrukning, tidsplaner, prestationer samt de politiska målen.

Kommunfullmäktige kan besluta om stora projekt som inte är en investering i redovisningslagens mening men där staden binder upp resurser eller gör åtaganden som på sikt innebär vissa risktaganden, t.ex. evenemangsprojekt eller IT-projekt.

Dessa projekt kan vara av mycket varierande volym och inriktning varför anvisningarna inte alltid är möjliga att tillämpa i sin helhet. Vad som anförts ovan om beslut, uppföljning och slutredovisning avseende investeringar bör gälla även för sådana projekt i så stor omfattning som möjligt, dock bör nedanstående miniminivå alltid uppfyllas.

5.1 Miniminivå för beslut och uppföljning av betydande projekt

5.1.1 Beslut

Liksom för investeringar bör även för dessa projekt ett särskilt inriktnings- respektive genomförandebeslut fattas i enlighet med vad som anförts i avsnitt 2.1 Inriktningsbeslut och avsnitt 2.2 Genomförandebeslut.

5.1.2 Uppföljning

När det gäller uppföljningen under projektets planering och genomförande kan samma rutiner användas för dessa projekt som för uppföljning av stadens investeringar eller i enlighet med vad som anges i inriktnings- respektive genomförandebeslutet.

Den nämnd som planerar och genomför denna typ av projekt har ett ansvar för att projektets innehåll samt ekonomiska åtaganden överensstämmer med vad som har beslutats, på motsvarande sätt som för investeringar i övrigt. Avvikelser hanteras av nämnden genom att vidta åtgärder i projektet eller genom omprioriteringar.

Dessa projekts varierande förutsättningar och inriktning kan innebära att det finns ett visst mått av osäkerhet i bedömningarna, och att också externa faktorer kan komma att påverka projektet på ett sätt som inte från början kunnat förutses. Det är därför särskilt viktigt att nämnden följer dessa projekt noga för att i ett så tidigt skede som möjligt kunna vidta åtgärder vid ev. avvikelser.

5.1.3 Slutredovisning av andra betydande projekt som ej är investeringar

Liksom för investeringar bör slutredovisning för betydande projekt upprättas i enlighet med vad som anförts i avsnitt 4 Slutredovisningar.

Handbok för kalkylering av investeringar och andra betydande projekt i Stockholms stad

(uppdaterad version visas på Stockholms stads intranät under stadsledningskontoret\styrdokument)

Innehållsförteckning

INLEDNING	24
1.1 SYFTE	24
1.2 AVGRÄNSNINGAR	24
1.3 FÖRUTSÄTTNINGAR	24
1.3.1 Vad är en investering?	24
1.1.1 Andra betydande projekt	24
1.4 BESLUTSORDNING OCH BESLUTSBEFOGENHETER	25
2 OM KALKYLER	25
2.1 SYFTET MED KALKYLER	25
2.2 KALKYLUNDERLAG/BASKALKYLERING	25
2.4 BESLUTSALTERNATIV	26
2.5 KVALITETSKONTROLL AV BESLUTSUNDERLAG	26
3 NUVÄRDEMETODEN/KASSAFLÖDEMETODEN	27
3.1 BEDÖMNING AV EKONOMISK LÖNSAMHET	27
3.2 KASSAFLÖDEN	27
3.3 INVESTERINGENS NUVÄRDE/NETTONUVÄRDE	27
4 TILLÄMPNING AV NUVÄRDE-/KASSAFLÖDEMETODEN I STOCKHOLMS STAD	28
4.1 REDOVISNING AV DET EKONOMISKA UNDERLAGET FÖR INVESTERINGAR	28
4.2 INVESTERINGSKALKYL	29
4.3 KALKYLPERIOD	29
4.4 KALKYLRÄNTA	29
4.5 PRISNIVÅ	30
4.6 MÖJLIGA BESPARINGAR, ALTERNATIVKOSTNADER	30
4.7 RESTVÄRDEN	30
4.7.1 "Evighetsdiskontering"	31
4.7.2 Evighetsdiskontering med tillväxtfaktor – Gordons formel	31
4.7.3 Betalningsflöden efter kalkylperiodens slut men ej i evighet	32
4.7.4 Specialfall restvärdesberäkningar	32
4.8 HISTORISKA UTGIFTER/INKOMSTER	32
4.9 RESULTATANALYS	33
4.10 INVESTERINGENS NYCKELTAL	33
4.11 KALKYLREDOGÖRELSE	34
5 ANALYS OCH GRANSKNING AV INVESTERINGSKALKYLER	34
5.1 KÄNSLIGHETSANALYS	34
5.1.1 Kritiskt värde	35
5.2 CHECKLISTA FÖR GRANSKNING AV INVESTERINGSKALKYLER	35
5.3 SEKRETESS	35
6 BILAGA	36

Inledning

Kalkylhandboken har utvecklats inom ramen för stadens riktlinjer för styrning och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt (utl. 1999:174).

Nämndens beslutsunderlag och uppföljning ska uppfylla de krav som ställs i ovan nämnda riktlinjer samt stadsledningskontorets anvisningar³ för beslut, uppföljning och slutredovisning av investeringar och andra betydande projekt.

I kommunfullmäktiges budget för 2005 anges att kommunstyrelsen kommer att se över hur styrningen av investeringsverksamheten kan förbättras. I budget för 2005 slås även fast att beslutsunderlagen fortsättningsvis ska kompletteras med tydligare kostnads-/intäktsanalyser som bl.a. redovisar investeringens nettonuvärde och i förekommande fall dess internränta. Därför har denna kalkylhandbok tagits fram.

1.1 Syfte

Syftet med kalkylhandboken är att stödja ekonomer och projektledare i Stockholms stad med en praktisk investeringsmetodik för att uppnå homogenitet i metoder och modeller över tiden och över stadens verksamheter.

Syftet är vidare att investeringar i Stockholms kommun ska göras i enlighet med fastställda kalkylmetoder så att projekt kan värderas och jämföras. Det är viktigt att generella kalkylprinciper tillämpas lika över åren och mellan olika enheter för att undvika tolkningssvårigheter av kalkyler på grund av olika metodik. Underliggande beräkningar till investeringskalkylen måste dock utformas efter de enskilda nämndernas och förvaltningarnas behov.

1.2 Angränsningar

Förutom ovan nämnda riktlinjer (utl. 1999:174) finns regler för investeringar i kommunal redovisningslag och i Stockholms kommuns regler för ekonomisk förvaltning. Stadsledningskontoret lämnar tillämpningsanvisningar för redovisning av investeringar⁴. Denna kalkylhandbok ersätter inte gällande regler, riktlinjer eller anvisningar, utan är ett komplement till dessa.

Denna kalkylhandbok är i första hand avsedd för stadens nämnder och förvaltningar och har störst användning för investeringar och projekt av nämnvärd omfattning (över 1 mnkr).

Kalkylhandboken beskriver inte metoder för s.k. kommunalekonomiska kalkyler eller samhällsekonomiska kalkyler (s.k. cost-benefit analyser).

1.3 Förutsättningar

1.3.1 Vad är en investering?

En investering är anskaffning av en anläggningstillgång. Med anläggningstillgång menas en tillgång som är avsedd för stadigvarande innehav, d.v.s. som har en ekonomisk livslängd på 3 år eller mer, och som inte är av ringa värde⁵. I Stockholms stad gäller att beloppsgränsen är ett basbelopp exklusive moms.

Reparation och underhåll, d.v.s. åtgärder som syftar till att vidmakthålla en anläggnings tekniska och funktionella status bokförs som kostnad det år de utförs. Åtgärder som innebär standardförbättringar genom ny- till- och ombyggnad ska bokföras som investeringsutgift och aktiveras som en anläggningstillgång. Normalt underhåll ska inte aktiveras.

1.1.1 Andra betydande projekt

Kommunfullmäktige kan besluta om stora projekt som inte är en investering i redovisningslagens mening men där staden binder upp resurser eller gör åtaganden som på sikt innebär vissa risktaganden, t.ex. evenemangsprojekt eller IT-projekt. I Stockholms stads riktlinjer för styrning och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt (utl. 1999:174) beskrivs att reglerna för beslut, uppföljning och slutredovisningar i stort även gäller för sådana projekt. De metoder och modeller som beskrivs i denna kalkylhandbok är applicerbara även på dessa typer av projekt.

³ Kommunstyrelsen har hösten 2005 godkänt reviderade anvisningar och uppmanat nämnderna att senast den 1 jan 2006 tillämpa kalkylmetodiken i denna handbok.

⁴ Redovisningsstabens cirkulär: Redovisning av investeringar (senaste version nr.6, 2003-08-11).

⁵ Redovisningsstabens cirkulär: Redovisning av investeringar (senaste version nr.6, 2003-08-11).

1.4 Beslutsordning och beslutsbefogenheter

I stadens regler för ekonomisk förvaltning (2004:10) och i stadens riktlinjer för beslut, uppföljning och slutredovisning av investeringar och andra betydande projekt (utl. 1999:174) anges gällande beslutsordning.

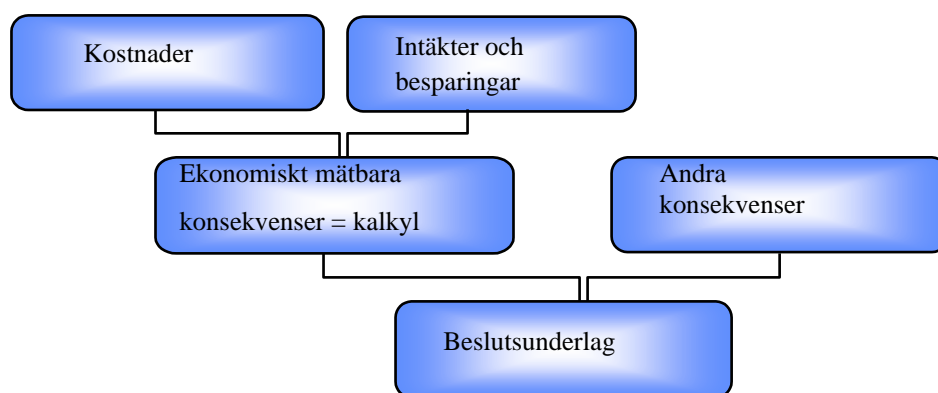
I utl. 1999:174 anges att projekt av strategisk vikt ska beslutas av kommunfullmäktige. I budget från 2004 ges en kompletterande anvisning att projekt anses vara av strategisk vikt om investeringsutgiften är minst 50 mnkr eller om projektet av annan anledning bedöms vara av strategisk betydelse för staden.

Nämndernas och förvaltningarnas beslutsbefogenheter regleras i kommunal författningssamling för Stockholm och samt i respektive nämnds reglemente och delegationsordning.

2 Om kalkyler

2.1 Syftet med kalkyler

En investeringskalkyl är en beräkning av de ekonomiska konsekvenserna vid val mellan olika handlingsalternativ. En kalkyl sammanställer de effekter som kan mätas och uttryckas i kronor. Kalkylen ska vara en del i ett beslutsunderlag och spegla verkligheten så bra som möjligt.



Figur 1: Beslutsunderlag och dess olika komponenter BILD JUSTERAD

- De flesta förändringar medför även effekter som är svåra att mäta i pengar. Det är viktigt att i beslutsunderlaget även belysa icke-monetära variabler som till exempel;
- uppfyllelse av kommunfullmäktiges övergripande inriktningsmål eller andra delmål
- inverkan på skaderisker (tex undvikande av trafikolyckor)
- inverkan på miljö/hälsa
- inverkan på estetiska värden
- inverkan på djur- och växtliv

I denna kalkylhandbok har fokus lagts på de ekonomiska aspekterna.

- Syftet med investeringskalkylen är att som en del av ett beslutsunderlag möjliggöra styrning av verksamheten. Genom investeringskalkyler kan man bl.a:
- tillse att beslut om investeringar alltid sker mot bakgrund av en kalkyl som visar projektets ekonomiska konsekvenser.
- möjliggöra en värdering och/eller rangordning av olika alternativ med avseende på lönsamhet eller minsta möjliga förlust
- belysa de olika alternativens likviditetspåverkande konsekvenser, d.v.s. kommande in- och utbetalningar
- bedöma risker och osäkerheter. Riskerna bör analyseras så långt som möjligt med hjälp av känslighetsanalyser av kritiska variabler och/eller beräkning av alternativa scenarion.

2.2 Kalkylunderlag/ baskalkylering

En ofta underskattad arbetsuppgift i samband med investeringskalkylering är att ta fram relevanta och tillförlitliga grunduppgifter som skall användas i beräkningarna i kalkylen, s.k. baskalkylering. Är grunduppgifter och/eller grundantaganden alltför lösa blir slutsatserna från

kalkylen mindre relevanta. Kalkylen skall göras av, eller i nära samarbete med, personer som har goda kunskaper om verksamheten.

Av praktiska skäl brukar baskalkyleringen göras i fast prisnivå. En omräkning måste dock ske till löpande prisnivå vid upprättande av nuvärdeskalkyler och vid redovisning av investeringsplaneringen i budget- och uppföljnings-processen.

2.3 Kalkylskeden

I ett tidigt skede av planeringen för en investering har man ofta en begränsad kunskap om de uppgifter som behövs i baskalkyleringen. Samtidigt är det angeläget att så tidigt som möjligt ge en bild av investeringens ekonomiska konsekvenser eftersom det är då man bör göra ett första ställningstagande om investeringen ska fullföljas och hur den ska prioriteras. Tidiga kalkyler är viktiga eftersom de ligger till grund för investeringsplaneringen och kan innebära begränsade utredningskostnader och stoppad förgävesprojektering.

Som underlag för ett inriktningsbeslut ska alltid finnas en bedömning av de ekonomiska konsekvenserna. Även om det då är svårt att upprätta en preciserad kalkyl kan man göra en uppskattning av förväntat ekonomiskt utfall och därvid beskriva osäkerheten genom att ange ett avvikelseintervall i belopp eller procent. Investeringens omfattning ska alltid anges eftersom den visar på vilken nivå i organisationen som beslutet ska fattas.

Vid stora investeringar (>50 mnkr) bör nämnds inriktningsbeslut baseras på en nuvärdeskalkyl (se avsnitt 3 och 4) och vid mycket stora investeringar (> 500 mnkr) ska underlaget för kommunfullmäktiges inriktningsbeslut alltid innehålla en sådan nuvärdeskalkyl.

I ett senare skede finns normalt större kunskap om de fakta som påverkar kalkyleringen. Precisionen i beräkningarna bör därför vara större än i de tidiga uppskattningarna. I underlag för genomförandebeslut för stora investeringar (> 50 mnkr) ska finnas en nuvärdeskalkyl och nuvärdet ska kompletteras med andra viktiga nyckeltal (se avsnitt 4.10) som möjliggör jämförelse med andra investeringar. Vid mindre investeringar kan nuvärdeskalkylen ersättas med en mer översiktlig ekonomisk beräkning.

2.4 Beslutsalternativ

Ett investeringsbeslut innebär ett val mellan olika handlingsalternativ, vilka alltid är minst två till antalet; att genomföra eller inte genomföra en viss åtgärd. Ett alternativ är alltså att inte genomföra några förändringar, ett s.k. nulägesalternativ. Övriga alternativ kan kallas förslagsalternativ och kan vara ett eller flera. För att kalkylen inte ska bli alltför omfattande bör man begränsa antalet alternativ i huvudstudien till två-tre väl avgränsade och realistiska huvudalternativ.

Genom att i beslutsunderlagen tydligt redovisa olika handlingsalternativ och de ekonomiska konsekvenserna därav möjliggörs styrning av verksamheten.

På samma sätt som det är viktigt att urskilja och ta med alla områden som på något sätt påverkas av en förändring är det viktigt att inte alltför mycket tas med i kalkylen. Flera handlingsalternativ får inte blandas ihop i en och samma kalkyl. Det finns då risk för otydlighet och/eller att olönsamma projekt läggs ihop med ett eller flera lönsamma.

2.5 Kvalitetskontroll av beslutsunderlag

Lönsamhetskalkyler i samband med investeringar upplevs ibland som tekniskt komplicerade. Det är därför viktigt att beräkningarna och kalkyluppsättningarna inte tillåts dominera diskussionen i samband med beslut. Samtidigt är det viktigt att beslut om investeringar alltid sker mot bakgrund av en kalkyl som visar projektets ekonomiska konsekvenser.

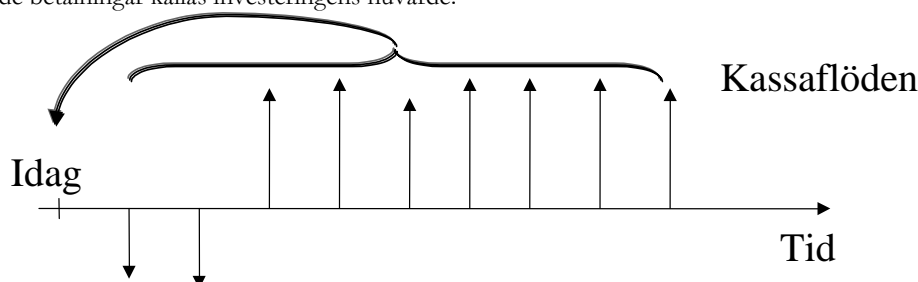
Investeringskalkyler innehåller en mängd osäkerhetsfaktorer och är endast en uppskattning av en förväntad utveckling. Ekonomer i organisationerna, ekonomichefer och stadsledningskontorets ekonomiavdelning har ansvar för att granska kalkyler och deras bakomliggande antaganden. Innan ett projekt förs fram för inriktningsbeslut eller genomförandebeslut ska dess ekonomiska konsekvenser vara klarlagda och kalkylen ska godkännas och skrivas under av förvaltningens ekonomichef, controller eller motsvarande⁶.

⁶ Se vidare gällande riktlinjer för styrning och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt.

3 Nuvärdeметoden/Kassaflödemетoden

Det finns ett flertal metoder för ekonomiska kalkyler varav Stockholms stad har valt att använda nuvärdeметoden/kassaflödemетoden i sina underlag för beslut om investeringar.

Nuvärdeметoden/kassaflödemетoden är en vedertagen och väletablerad metod. Metoden kan användas för att avgöra om projekt är lönsamma ur ekonomisk synvinkel. Metoden innebär att hänsyn till tidens inverkan på pengars värde tas. Samtliga kassaflöden omräknas med hjälp av kalkylräntan till en s.k. referenstidpunkt (t.ex. år 2005). Summan av samtliga omräknade betalningar kallas investeringens nuvärde.



Figur 2: Nuvärdeметoden/Kassaflödemетoden

För att åskådliggöra en investerings betalningsmönster över tiden kan betalningarna ritas in på en tidsaxel. Inbetalningarna visas med en pil uppåt och utbetalningarna med en pil nedåt.

3.1 Bedömning av ekonomisk lönsamhet

Kassaflödemетoden/nuvärdeметoden möjliggör jämförelser mellan projekt och rangordning av projekt utifrån lönsamhet. Från en strikt ekonomisk synvinkel ska ett projekt med ett högre nuvärde hellre genomföras än ett projekt med ett lägre nuvärde. På så sätt ger metoden en möjlighet att rangordna olika typer av projekt utifrån deras nettonuvärde. Som framgår ovan (2.1) måste man dock då även beakta andra variabler.

3.2 Kassaflöden

En investeringskalkyl tar endast hänsyn till betalningsströmmar, d.v.s. in- och utbetalningar, till skillnad från redovisningen där inkomster och utgifter periodiseras. Detta görs av två skäl:

- * Kalkylen och lönsamhetsmättet ska fänga upp samtliga in- och utbetalningar för ett alternativ under kalkylperioden.
- * I kalkylen måste konsekvenser som sker vid olika tidpunkter kunna jämföras med varandra. Kalkylräntan blir då bryggan mellan olika tidsperioder, värdet av en betalning blir allt lägre ju längre fram i tiden den infaller.

3.3 Investerings nuvärde/nettonuvärde

I kalkyler sammanställs betalningar som utfaller vid olika tidpunkter. För att få dessa betalningar jämförbara används en kalkylränta. Kalkylräntan fungerar som diskonteringsränta, vilket innebär att betalningsströmmar som infaller olika år görs jämförbara.

Nuvärdet av att få a kr om n år är vid en kalkylränta om r :

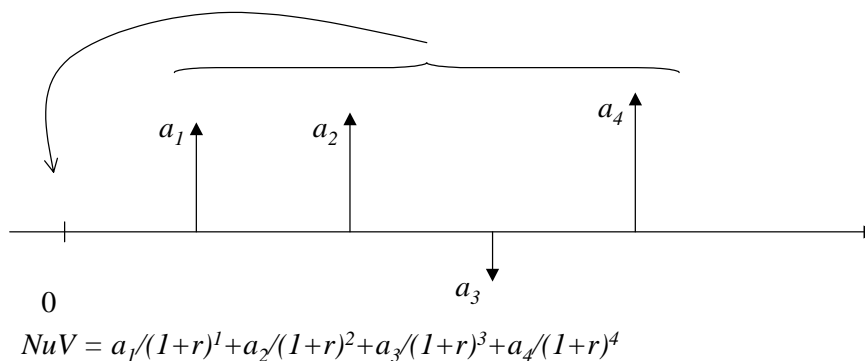
$$\text{Nuvärde} = a / (1+r)^n$$

Formeln innebär att nuvärdet sjunker om kalkylräntan (r) stiger. Formeln innebär också att en högre kalkylränta gör att jag hellre tar pengar idag än om n år.

Formeln innebär också att nuvärdet sjunker om tidsperioden (n) ökar, d.v.s. intäkter som infaller närmare i tiden "föredras" framför intäkter långt fram i tiden.

Nuvärdet av en serie betalningsflöden är summan av nuvärdet av betalningsflödet för respektive år, enligt nedan;

Nuvärde av serie = summa nuvärden



Figur 3: Nuvärde av en serie betalningsflöden

Investeringsens nettonuvärde är summan av alla in- och utbetalningar diskonterade med hjälp av kalkylräntan till tidpunkten för beslutstillfället.

4 Tillämpning av nuvärde-/kassaflödemetoden i Stockholms stad

4.1 Redovisning av det ekonomiska underlaget för investeringar

Som en vägledning för stadens ekonomer och projektledare har en mall för hur den ekonomiska redovisningen vid investeringsbeslut bör utformas tagits fram (se beskrivande figur nedan samt bilaga). Underliggande baskalkylering utformas av respektive förvaltning och länkningen till investeringskalkylen måste ske på ett korrekt sätt. Mallen behöver därför anpassas till varje förvaltnings behov.

Tid →	
Informations-kolumn	Investeringskalkyl
Historiska betalningsflöden	Kassaflöden In och utbetalningar över åren Nuvärde

Genom att addera historiska och nuvärdet av framtida betalningsflöden kan en helhetsbild ges

Resultatanalys/Driftskalkyl
Löpande intäkter/kostnader
Anger påverkan netto på resultaträkningen år från år

Projektets nyckeltal
Specifika nyckeltal för projektet (för jämförelse mot liknande projekt)

Figur 4: Mall för ekonomisk redovisning av investeringar och andra betydande projekt

Mallen är uppdelad på flera delar, med en del för själva investeringskalkylen, en informations-kolumn för historiska betalningsflöden, en del för resultatanalys d.v.s projektets påverkan på resultaträkningen, samt en del för projektets nyckeltal.

Mallen för beslutsunderlaget sammanställer de ekonomiska konsekvenserna av projektet på ett överskådligt sätt. Mallen fungerar som en sammanställning av data och ger en gemensam struktur på den ekonomiska informationen, i syfte att underlätta för beslutsfattarna.

4.2 Investeringskalkyl

Mallens investeringskalkyl är upprättad enligt de principer som beskrivs i detta dokument (se nedan samt i bilaga 1)

Investeringskalkyl												
Mnkr	Ar	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Utgifter*												
Investeringsutgift 1												0
Investeringsutgift 2												0
												0
Delsumma investeringsutgifter		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Driftskostnader nämnd												0
Driftskostnader stadsdelsnämnd												0
Övriga utgifter/kostnader												0
												0
Delsumma övriga utgifter/ kostnader		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Summa negativa kassaflöden*		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Inkomster**												
Investeringsinkomst 1												0
Övriga investeringsinkomster												0
												0
Delsumma investeringsinkomster		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Försäljningsinkomst 1												0
												0
Delsumma försäljningsinkomster		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Löpande inkomst/intäkt 1												0
Övrig inkomst/intäkt												0
												0
Delsumma övriga inkomster/intäkter		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Summa positiva kassaflöden*		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Nettokassaflöde exklusive restvärden		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Restvärden***												
Restvärde 1												0
Summa restvärden		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Nettokassaflöde - inkl. restvärden		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Nettonuvärde, diskontering 5%		0,0										

I investeringskalkylen finns på utgiftssidan delsummeringar för investeringsutgifter respektive övriga utgifter/kostnader. På inkomstsidan finns delsummeringar för investeringsinkomster, försäljningsinkomster samt övriga inkomster/intäkter. Syftet med delsummeringarna är att underlätta jämförelse mot de beslutssatser som investeringsbeslutet omfattar i ärendet till nämnd eller kommunstyrelse/kommunfullmäktige.

Observera att försäljningsinkomster är ett separat begrepp från investeringsinkomster. Observera även att drifts- och underhållskostnader är ett separat begrepp från investeringsutgifter. Vid tveksamhet om terminologi eller om hur olika kassaflöden ska kategoriseras, kontakta stadsledningskontorets ekonomiavdelning.

4.3 Kalkylperiod

Ju längre kalkylperiod som används desto svårare blir det att ange troliga kalkylförutsättningar. Därför ska en kalkylperiod om 10 år användas. I den mån investeringen har kassaflödeskonsekvenser över en kortare tidsperiod kan värdena för senare år sättas till noll. I den mån investeringen har kassaflödeskonsekvenser över en längre tidsperiod än 10 år ska restvärden inkluderas. I den mån det är tveksamheter så bör kalkylperiodens längd avgöras i samråd med stadsledningskontorets ekonomiavdelning.

4.4 Kalkylränta

Kalkylräntan visar vilket förräntningskrav kommunen ställer på investerat kapital. Beroende på möjligheten att få ränta på pengar, är en betalning idag mer värd än en betalning om ett år. Kalkylräntan skall visa vilken ersättning vi vill ha för att avstå från ett belopp idag, för att istället få samma belopp vid en senare tidpunkt.

Vid kalkylering i stadens nämnder och förvaltningar ska kommunförbundets rekommendation för internränta även användas som kalkylränta. Internräntan är egentligen inte lika med den teoretiska definitionen av en kalkylränta, men den avspeglar ändå en slags alternativanvändning av pengarna. Den beaktar även inflationen varför den kan användas vid kalkyler i löpande prisnivå (se nedan).

Internräntan uppgår f.n. (juni 2005) till 5 %. Aktuell uppgift kommer att meddelas vid stadsledningskontorets uppdatering av kalkylhandboken.

4.5 Prisnivå

Kalkyler omfattar i regel flera år och det innebär att bl.a. personal- och driftskostnader stiger år för år beroende på prishöjningar. Det finns två sätt att lösa problemet med prisnivåer i kalkyler. Antingen används en fast prisnivå gällande ett visst år (real kalkyl) eller löpande priser med uppräknings varje år (nominell kalkyl).

Vid upprättande av investeringskalkyler i Stockholms kommun ska den nominella kalkylmetoden tillämpas⁷. Att redovisa de ekonomiska konsekvenserna över tiden med nominella värden anses mer pedagogisk och lättförståeligt än en real metod. Genom att använda den nominella metoden i inriktnings- och genomförandebeslut underlättas jämförelseanalyser när projektet sedan slutredovisas.

Vid upprättande av nominella investeringskalkyler i Stockholms kommun är grundprincipen att alla prisökningar/uppräknings sker utifrån den förväntade inflationen. Den förväntade inflationen antas f.n. (juni 2005) vara 2%, utifrån riksbankens inflationsmål. Förändringar i inflationsmålet kommer att meddelas vid stadsledningskontorets uppdatering av kalkylhandboken.

I den mån det anses föreligga en pris- eller värdeökning utöver inflationen redovisas denna lämpligen separat, som en särskild reserv, exempelvis benämnd "förväntad kostnadsökning utöver inflation" eller dylikt. Det är viktigt att tydligt redogöra för gjorda antaganden i en kalkylredogörelse.

4.6 Möjliga besparingar, alternativkostnader

Besparingar av t.ex. minskade administrativa resurser eller minskade drifts- och underhållskostnader ska medräknas i investeringskalkylen.

Besparingarna kan ses som en slags alternativa utbetalningar; om projektet ej genomförts skulle enheten behövt betala dessa utgifter. Besparingarna kan antingen redovisas under rubrik utgifter i kalkylen fast med omvänt (positivt) tecken, eller som specifika besparingar under rubrik "övriga inkomster" i kalkylen.

Det är viktigt att de beräknade besparingarna är realistiska och går att uppnå. Eventuella besparingar som inträffar i andra förvaltningar/bolag/enheter inom kommunkoncernen ska också inkluderas i investeringskalkylen.

Exempel 1: möjliga besparingar, alternativkostnader

Exempel:

Ombyggnaden av Slussen: de besparingar staden gör i form av drifts- och underhållsätgärder på nuvarande anläggning bör räknas in på plussidan i kalkylen

Förändrad verksamhet: vid en rationalisering av personal räknas de förväntade minskade personalkostnadsutbetalningarna med som en besparing i kalkylen

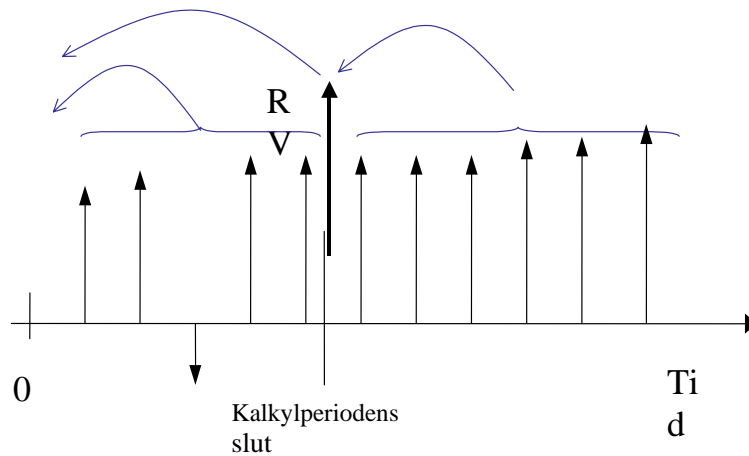
Konsekvenser vad gäller skatteintäkter eller andra samhällsekonomiska variabler ska inte användas förrän metoder för detta utvecklats och prövats.

4.7 Restvärden

I många fall har en investering ekonomiska konsekvenser efter kalkylperiodens slut. I de fall en investering har ekonomiska konsekvenser efter kalkylperioden ska ett restvärde beräknas och inkluderas i kalkylen.

⁷ Som framgår av avsnitt 2.1 tillämpar man dock ofta fast prisnivå vid baskalkylering.

Restvärde = diskonterat värde av betalningar som infaller efter kalkylens slut



Figur 5: Restvärden

Exempelvis kan inkomster infalla efter kalkylperiodens slut (t.ex. intäkter från tomträttsavgälder). Driftskostnader kan löpa under en längre period än kalkylperioden. Ett investeringsobjekt kan kanske säljas i slutet av sin livslängd. I försäljningsfallet motsvarar restvärdet den summa pengar man beräknas få vid försäljning av objektet, inte det bokförda värdet. Ibland innebär avvecklingen av ett investeringsobjekt, t.ex. en verksamhet eller ett system, en kostnad. Avvecklingskostnaden ska tas med i kalkylen.

4.7.1 "Evighetsdiskontering"

För att beräkna ett restvärde av en evig serie av lika stora kassaflöden ska följande formel användas (för kalkyler i Stockholms stad se dock 4.7.2. nedan)

$$\text{Nuvärde} = a / r$$

a = kassaflödet som löper i evighet nominellt oförändrat

r = kalkylräntan

Exempel 2: evighetsdiskontering

Exempel:

Staden anlägger en ny park och kommer att ha driftskostnader om ca 1 mnkr per år för parken framöver. Restvärdet av denna driftskostnad blir (vid en kalkylränta om 5%):

$$-1/0,05 = -20 \text{ mnkr.}$$

Investeringskalkylen för parkinvesteringen har en kalkylperiod om 10 år (år 2005-2014). Restvärdet om -20 mnkr läggs in år 2014 i kalkylen.

4.7.2 Evighetsdiskontering med tillväxtfaktor – Gordons formel

För att beräkna ett restvärde av en evig serie av kassaflöden som växer med $g(\%)$ per år ska följande formel användas;

$$\text{Nuvärde} = a / (r - g)$$

a = kassaflödet som löper i evighet

r = kalkylräntan

g = den årliga tillväxtfaktorn

Exempel 3: evighetsdiskontering med tillväxtfaktor

Exempel:

Staden anlägger en ny park och kommer att ha driftskostnader om 1 mnkr per år fr.o.m. år 2005 för parken framöver. Driftskostnaderna beräknas öka med beräknad inflation, dvs med 2% per år. Restvärdet av denna driftskostnad blir (vid en kalkylränta om 5%):

$$-1/(0,05-0,02) = -33,3 \text{ mnkr.}$$

Investeringskalkylen för parkinvesteringen har en kalkylperiod om 10 år (år 2005-2014). Restvärdet om -33,3 mnkr läggs in år 2014 i kalkylen.

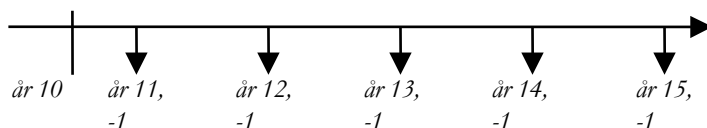
4.7.3 Betalningsflöden efter kalkylperiodens slut men ej i evighet

Ibland kan det vara aktuellt att räkna ett restvärde för ett betalningsflöde som infaller ett antal år efter kalkylperioden, men som inte pågår i evighet. Det enklaste sättet att göra detta är att på traditionellt sätt diskontera ner de årsvisa värdena till slutet av kalkylperioden och sedan lägga in restvärdet i slutåret i kalkylen.

Exempel 4: betalningsflöden efter kalkylperiodens slut, men ej i evighet

Exempel:

Staden investerar i en ny ventilationsanläggning i en idrottsarena. Staden beräknar ha driftskostnader om 1 mnkr per år för anläggningen i femton år innan anläggningen ska ersättas. Staden arbetar med en kalkylperiod om 10 år, varför ett restvärde på de sista fem årens driftskostnader ska beräknas. Restvärdet av denna driftskostnad blir (vid en kalkylränta om 5%):



$$-1/(1,05) + -1/(1,05^2) + -1/(1,05^3) + -1/(1,05^4) + -1/(1,05^5) = -4,3 \text{ mnkr.}$$

Restvärdet om -4,3 mnkr läggs in år 10 i kalkylen.

4.7.4 Specialfall restvärdesberäkningar

Det finns specialfall där mer avancerade restvärdesberäkningar krävs. Ett exempel är beräkning av restvärden för tomträttsavgälder, som i princip löper i evighet och som regleras periodvis, t.ex. vart 10 år. I den mall för nuvärdeskalkyl som ska användas på markkontoret kommer att finnas en beskrivning av hur man gör i ett sådant specialfall.

4.8 Historiska utgifter/inkomster

Vissa investeringsbelopp ska inte tas med i kalkylen. Det är sådana kostnader som uppstår före beslut tagits om investeringen ska genomföras eller inte. Oberoende av vilket investeringsbeslut som fattas kan dessa historiska kostnader inte påverkas eftersom de redan har uppstått. Historiska kostnader är således irrelevanta för beslutet att genomföra investeringen eller ej. Ett exempel är historiska kostnader för tidigare gjort utredningsarbete. Ett annat exempel kan vara kostnader för tidigare evakueringar.

Det kan även finnas historiska inkomster som infallit, men som inte ska påverka det framtänkta beslutet att genomföra en investering eller ej. Ett exempel på en historisk inkomst kan vara att staden i ett tidigt skede tagit på sig ett framtida ansvar för marksanering av ett förorenat område mot en engångsansättning, t.ex. i samband med ett fastighetsförvärf.

Även om historiska utgifter/inkomster inte ska ingå i en investeringskalkyl, kan det ändå vara intressant för beslutsfattare att få information om vilka historiska ekonomiska flöden som förekommit. I den mall för investeringskalkyler som investeringsprojektet utformat finns det

därför en separat informationsruta för historiska intäkter och kostnader (se figur nedan samt malldokument i bilaga)

Tidigare utgifter/inkomster		
Mnkr	År	Tom 2004
Utgifter*		
Investeringsutgift 1		
Investeringsutgift 2		
<i>Delsumma investeringsutgifter</i>		0,0
Driftskostnader nämnd		
Driftskostnader stadsdelsnämnd		
Övriga utgifter/kostnader		
<i>Delsumma övriga utgifter/kostnader</i>		0,0
Summa negativa kassaflöden*		0,0
Inkomster**		
Investeringsinkomst 1		
Övriga investeringsinkomster		
<i>Delsumma investeringsinkomster</i>		0,0
Försäljningsinkomst 1		
<i>Delsumma försäljningsinkomster</i>		0,0
Löpande inkomst/intäkt 1		
Övrig inkomst/intäkt		
<i>Delsumma övriga inkomster/intäkter</i>		0,0
Summa positiva kassaflöden*		0,0
Nettokassaflöde		0,0

Historiska intäkter och kostnader ska anges med sina historiska nominella värden. Prisuppräkn-
ning av historiska intäkter och kostnader ska inte ske.

Genom att addera historiska kassaflöden och nuvärdet av framtida betalningsflöden kan en
helhetsbild av projektet ges.

Syftet med delsummeringarna är att underlätta jämförelse mot de beslutssatser som inve-
steringsbeslutet omfattar i ärendet till nämnd eller kommunstyrelse/kommunfullmäktige.

4.9 Resultatanalys

I den mall för investeringskalkyler som investeringsprojektet utformat finns det ett avsnitt för
att redovisa investeringarnas påverkan på resultaträkningen över åren.

Resultat analys											
Resultatpåverkan nämnd**											Total
Löpande intäkter/kostnader											0
Drifts- och underhållskostnader											0
Internränta											0
Avskrivningar											0
Reavinster/förluster											0
Summa resultatpåverkan nämnd	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Resultatpåverkan stadsdelsnämnd**											
Löpande intäkter/kostnader											0
Drifts- och underhållskostnader											0
Summa resultatpåverkan Sdn	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0

Exempel på kostnader/intäkter som kan komma ifråga utifrån ett investeringsbeslut är; drifts-
och underhållskostnader, kapitalkostnader i form av avskrivningar och internräntor, löpande
intäkter (t.ex. tomträttsavgälder) eller reavinster/reaförluster. Resultatpåverkan för alla berörda
nämnder, inklusive stadsdelsnämnder, ska inkluderas i avsnittet.

4.10 Investeringens nyckeltal

I den mall för investeringskalkyler som investeringsprojektet utformat finns ett avsnitt för att
redovisa relevanta nyckeltal för investeringen (se nedan samt i bilaga). Exempel på nyckeltal
kan t.ex. vara exploateringsutgift per ekvivalent lägenhet, antal leverantörsfakturer per ekono-
miassistent, kostnad per aktivitetsyta m.m.

Projektspecifika nyckeltal	
Nyckeltal A	
Nyckeltal B	

4.11 Kalkylredogörelse

I samband med beslut om en investering är en kalkylredogörelse, en beskrivning av hur projektets kalkyl är upprättad, en viktig del. Det är viktigt att kalkylredogörelsen omfattar en beskrivning av;

- * Vilka avgränsningar som gjorts
- * Vilka antaganden som använts, t.ex. vid uppräknig av kostnader eller beräkningar av besparingar
- * Beskrivning av gjord känslighetsanalys, och vilka variabler som varierats i analysen

I den mall för investeringskalkyler som investeringsprojektet utformat finns även ett förslag till hur kalkylredogörelsen kan utformas (se nedan).

Kalkylredogörelse	
OBS: illustrativa värden!	
Gemensamma antaganden	
kalkylränta:	5,0%
Inflation, KPI:	2,0%
Generella krav på överförräntning:	0,0%
Personalomkostnadspålägg (arb giv avg, pension mm)	42,8%
Overheadomkostnadspålägg	5-10%
Kommunkoncernens personalprisutveckling %	
Prisutveckling lokaler %	
Prisutveckling transporter %	
Prisutveckling driftskostnader %	
Nämndspecifika antaganden	
Värdeuppräknig byggkostnader from 2005: %/år	2,0%
Värdeuppr försäljningsprisökning from 2005: %/år	
Driftskostnader inv.nämnd nya områden, kr/lgh	
Driftskostnader SDN nya områden, kr/lgh	1500,0
Projektspecifika antaganden	
Antal lägenheter, st	3 500
Byggstart, år	2009
Utbyggnadstakt: år	4
Total yta, m2	200 000

Kalkylredogörelsen kan naturligtvis behöva kompletteras med ytterligare kommentarer så att bedömare kan följa gjorda antaganden mm.

5 Analys och granskning av investeringskalkyler

Kalkyler innehåller alltid en viss grad av osäkerhet. Detta beror på att konsekvenserna av ett investeringsbeslut ofta sträcker sig långt fram i tiden. Kalkylen innehåller mer eller mindre säkra uppskattningar om framtiden.

Att en kalkyl är osäker innebär emellertid inte att den är värdelös som beslutsunderlag. En osäker kalkyl är alltid bättre än ingen alls. Ett krav är att det framgår av kalkylen hur pass tillförlitliga de olika uppgifterna i den är. Därför bör de förutsättningar och antaganden som gäller för kalkylen redovisas i en kalkylredogörelse.

Det är viktigt att osäkerheten framkommer till beslutsfattaren. Om det inte förs fram kan kalkylen lätt ge intryck av att vara mycket exakt, när den i själva verket kan vara baserad på lösa antaganden och grova uppskattningar.

Beslutsfattaren vill ofta veta hur säker eller osäker en kalkyl är, därför bör osäkerheten värderas genom att känslighetsanalys upprättas och presenteras för beslutsfattarna.

5.1 Känslighetsanalys

I en känslighetsanalys undersöks hur kalkylresultatet påverkas om de data som kalkylen bygger på ändras.

- * Hur blir lönsamheten (nuvärdet) om investeringsutgifterna ökar med 10%?
- * Hur påverkar det nuvärdet om marken säljs istället för upplåts med tomträtt?

- * Hur påverkar det nuvärdet om den antagna prisutvecklingen förändras?
- * Hur påverkar det nuvärdet om bara hälften av de besparingar som kalkylen bygger på realiserar?
- * Hur påverkar det nuvärdet om volymantagandet varieras? (t.ex. mindre besparing om mindre antal bostäder/m², verksamhetsyta etc)

Genom att göra en känslighetsanalys på de faktorer som anses mest osäkra får beslutsfattaren en bättre bild av vilka risker investeringen innebär. Den som gör kalkylen måste dock göra en verksamhetsmässigt objektiv bedömning av riskerna för ett projekt och endast presentera de två-tre mest relevanta exemplen för beslutsfattaren.

Däremot bör inte kalkylräntan varieras, eftersom denna utgör en fastställd norm.

5.1.1 Kritiskt värde

Det kritiska värdet för när en investering övergår från att vara fördelaktig till ofördelaktig kan variera för de olika slag av investeringar som förekommer i staden (t.ex. om nettonuvärdet för en datainvestering bör vara noll eller om nettonuvärdet per lägenhet för en bostadsexploatering bör vara max – x kr). En faktor, t.ex. investeringsutgiften, kan varieras för att komma till slutsatsen om när investeringens nettonuvärde når den kritiska nivån, exempelvis;

- * Om kostnaderna för markanläggning ökar med 1% mer än inflationen varje år blir då investeringens nettonuvärde lika med det kritiska värdet ?
- * Om markförsäljningspriserna i genomsnitt blir 15% lägre än uppskattningen i kalkylen blir då investeringens nettonuvärde lika med det kritiska värdet ?

5.2 Checklista för granskning av investeringskalkyler

En kritisk granskning av gjorda antaganden bakom redovisad lönsamhet ska göras. Framför allt bör följande punkter kontrolleras noga, speciellt vid mer omfattande investeringar;

- * Är kalkylen rätt avgränsad? Vad omfattar beslutet?
- * Är utgångsläget korrekt beskrivet samt projektets syfte klarlagt?
- * Är viktiga faktorer utöver de rent ekonomiska beaktade?
- * Finns kalkylredogörelse, anpassad till projektets storlek?
- * Är tidsplanen realistisk? Vad händer vid senareläggning?
- * Är lönsamhetskalkylen godkänd av förvaltningens ekonomichef eller motsvarande?
- * Är redovisade besparingar mm möjliga att uppnå i praktiken? Möjligheten att verkligen realisera en beräknad besparing överskattas ofta.
- * Eftersom kalkylen utgår ifrån en nominell kalkylränta, är alla kostnader/intäkter korrekt uppräknade dvs. nominella?
- * Är restvärden mm korrekt bedömda och beräknade?
- * Är kalkylen i övrigt alltför optimistisk på någon väsentlig punkt?
- * Stämmer kalkylen med en grov överslagsberäkning?
- * Är det ekonomiska resultatet bättre eller sämre vid jämförelse med liknande objekt ?
- * Finns bedömningen av effekten på resultaträkningen (resultatanalys) med?
- * Finns känslighetsanalys med - vad är kritiskt (priser, volymer mm)?
- * Alternativen kan vara mer eller mindre medvetet feluppskattade p.g.a att de som gör uppskattningarna är känslomässigt engagerade i ett visst alternativ.

5.3 Sekretess

Med stöd av sekretesslagen 6 kap 1 och 2 §§ finns utrymme att sekretessbelägga uppgifter om investeringskalkyler. Sådana uppgifter kan vara affärshemligheter och skyddas av s.k. svag sekretess. Om det kan antas att någon som driver likartad rörelse gynnas på myndighetens bekostnad eller om det kan antas att det allmänna lider skada om uppgiften röjs kan investeringskalkyler sekretessbeläggas. En prövning måste ske i varje enskilt fall.

Huvudregeln är dock offentlighet. Intresset av insyn och öppenhet i kommunens verksamhet måste beaktas vid upprättande av investeringskalkyler. Kalkylsiffrorna bör därför redovisas på en så pass aggregerad nivå att uppgifterna ej kan antas orsaka skada. Även kalkylredogörel-

sen bör utformas på så sätt att den ej redovisar känsliga uppgifter som kan antas orsaka ekonomisk skada om de redovisas öppet. I tveksamma fall bör kontakt tas med stadsledningskontorets ekonomiavdelning och/eller juridiska avdelning.

6 Bilaga

Kalkylmall för investeringar och andra betydande projekt

BILAGA TILL KALKYLHANDBOK: MALL INVESTERINGSKALKYL,
version 2005-09-05

Projektets namn:

Version:

Tidigare utgifter/inkomster		
Mnkr	År	Tom 2004
Utgifter*		
Investeringsutgift 1		
Investeringsutgift 2		
<i>Delsumma investeringsutgifter</i>		<i>0,0</i>
Drifts- och underhållskostnader nämnd		
Drifts- och underhållskostnader stadsdelsnämnd		
Övriga utgifter/kostnader		
<i>Delsumma övriga utgifter/ kostnader</i>		<i>0,0</i>
Summa negativa kassaflöden*		0,0
Inkomster**		
Investeringsinkomst 1		
Övriga investeringsinkomster		
<i>Delsumma investeringsinkomster</i>		<i>0,0</i>
Försäljningsinkomst 1		
<i>Delsumma försäljningsinkomster</i>		<i>0,0</i>
Löpande inkomst/intäkt 1		
Övrig inkomst/intäkt		
<i>Delsumma övriga inkomster/intäkter</i>		<i>0,0</i>
Summa positiva kassaflöden*		0,0
Nettokassaflöde		0,0

Kalkylen upprättad av:

Kalkylen granskad av (ekonomichef, controller eller motsvarande):

BILAGA TILL KALKYLHANDBOK: MALL INVESTERINGSKALKYL, version 2005-09-05

Investeringskalkyl													
Mnkr	År	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	
Utgifter*													
Investeringsutgift 1													0
Investeringsutgift 2													0
													0
Deltumma investeringsutgifter		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Drifts- och underhållskostnader nämnd													0
Drifts- och underhållskostnader stadsdels-nämnd													0
Övriga utgifter/kostnader													0
													0
Deltumma övriga utgifter/ kostnader		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
Summa negativa kassaflöden*		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
Inkomster**													
Investeringsinkomst 1													0
Övriga investeringsinkomster													0
													0
Deltumma investeringsinkomster		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
Försäljningsinkomst 1													0
													0
Deltumma försäljningsinkomster		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
Löpande inkomst/intäkt 1													0
Övrig inkomst/intäkt													0
													0
Deltumma övriga inkomster/intäkter		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
Summa positiva kassaflöden*		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
Nettokassaflöde exklusive restvärden		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
Restvärden***													
Restvärde 1													0
Summa restvärden		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
Nettokassaflöde - inkl. restvärden		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
Nettonuvärde, diskontering 5%		0,0											

Resultat analys												
Resultatpåverkan nämnd*/**												Total
Löpande intäkter/kostnader												0
Drifts- och underhållskostnader												0
Internränta												0
Avskrivningar												0
Reavinster/förluster												0
Summa resultatpåverkan nämnd		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Resultatpåverkan stadsdelsnämnd*/**												
Löpande intäkter/kostnader												0
Drifts- och underhållskostnader												0
Summa resultatpåverkan Sdn		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0

*Negativa kassaflöden, dvs utflöden av pengar, anges med negativa tecken (minustecken) före beloppen

**Positiva kassaflöden, dvs inflöden av pengar, anges med positivt tecken

***Restvärden, dvs ekonomiska konsekvenser som inträffar efter kalkylperiodens slut (från år 11 och framåt, blir kassaflöde år 10)

Projektspecifika nyckeltal	
Nyckeltal A	
Nyckeltal B	