

KOMMUNSTYRELSEN

R I	Stockholms stads fastighetskontor
	2010 -03- 15
Dnr	1.6-178/2010
Fastighet	
Handläggare	A. Joerges (s. Ohman)

Dnr: 319-389/2010
Datum: 2010-03-15

Till berörd remissinstans

Kopier: T. Perslund
E. Olafsson
H. Pettersson

Angående remissen om En samlad strategi om stadens investeringar

Detta gäller remissvar på "En samlad strategi om stadens investeringar"
Dnr: 319-389/2010

Remisstiden sträcker sig till den 10 maj 2010, vilket vi ber er respektera. Om det av några skäl inte är möjligt för er att inkomma med svar inom utsatt tid måste en kontakt tas med den för ärendet ansvariga personen på roteln.

Ansvarig handläggare/borgarrådssekreterare på R I är Thord Swedenhammar, tfn 508 29 325.

Remissvar skickas till:

- R I i digital form (word/excel). Ange KS:s diarienummer som namn på ärenderubrik. Ex: KS 314-331-2004
- KF/KS kansli i pappersform.

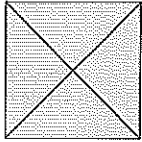
Adresserna är följande:

Rotelns e-post: RI-remissvar (GroupWise) eller
RI-remissvar@stockholm.se

KF/KS kansli, Stadshuset, 105 35 STOCKHOLM

Med vänliga hälsningar

R I



KOMMUNSTYRELSEN
R I

Dnr: 319-389/2010
Datum: 2010-03-15

Remitteringsmapp

Ärende: En samlad strategi om stadens investeringar

För yttrande senast: 10 maj 2010

Stadsdelsnämnderna

Facknämnderna

Övriga

EXP
SBN
FN
TRN
IdN

Sto. Stadshus AB



Stadsledningskontoret
Finansavdelningen

tjänsteutlåtande
Dnr 319-389/2010
Sid 1 (3)
2010-02-22

Handläggare: Per-Erik Ende
Telefon: 08-508 29 641

Till
Kommunstyrelsen

En samlad strategi för stadens investeringar

*Slutrapport Samordning och prioritering av investeringsprojekt inom
Stockholms stad*

Stadsledningskontorets förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.

1. Metoden för beslutsstöd vid framtagande av investeringsstrategin, bilaga, godkänns med hänvisning till vad som sagts i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.
2. Kommunfullmäktigens uppdrag till kommunstyrelsen att ta fram en samlad strategi för stadens investeringar har utförts enligt vad som sagts i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.

Irene Lundquist Svenonius
Stadsdirektör

Gunnar Björkman
Biträdande stadsdirektör

Sammanfattning

Kommunfullmäktige har gett kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en samlad strategi för stadens investeringar. Ett första steg i detta arbete var den projektstyrningsmetodik för stora investeringsprojekt som fastställdes av kommunfullmäktige i samband med att budget för 2010 antogs.

Stadsledningskontoret konstaterar att det finns ett stort behov av en övergripande strategi för kommunkoncernens investeringsverksamhet. Den bilagda slutrapporten beskriver mer i detalj frågornas komplexitet och hur en strategi föreslås utformas. Stadsledningskontoret konstaterar också att en heltäckande

105 35 Stockholm. Ragnar Östbergsplan 1
Telefon 08-508 29 000
kommunstyrelsen@stockholm.se

www.stockholm.se



TJÄNSTEUTLÅTANDE
Dnr 319-389/2010
sid 2 (4)

strategi måste implementeras stegvis.

Strategin föreslås, med inledning i budget 2011 införas genom ett arbete i tre steg:

- Dialog och rangordning
- Beslutsstöd och finansieringsstrategi
- Slutgiltig investeringsstrategi

Ärende

Stockholms stads utmaningar och hantering av investeringsfrågor blir alltmer komplexa och med begränsade finansiella resurser behövs verktyg för att göra väl avvägda prioriteringar inom den finansiella ram som finns att tillgå.

Kommunfullmäktige gav kommunstyrelsen, i samband med tertialrapport 2 2008 (dnr 113-2181/2008), i uppdrag att ta fram en samlad strategi för stadens investeringar som syftar till att förverkliga Vision Stockholm 2030. I detta ärende avrapporteras kommunfullmäktiges uppdrag att ta fram en samlad strategi för stadens investeringar.

Stadsledningskontoret har under 2009 tagit fram en projektstyrningsmetodik för stora investeringsprojekt som fastställdes av kommunfullmäktige i samband med att budget för 2010 antogs. Metodiken är det första steget i framtogandet en samlad strategi för stadens investeringar.

Ärendets beredning

Ärendet är berett av stadsledningskontorets finansavdelning i samråd med stadsdirektörens stab.

Stadsledningskontorets synpunkter och förslag

Stadsledningskontoret konstaterar att, i enlighet med det uppdrag kommunfullmäktige gett kommunstyrelsen, det finns ett stort behov av en övergripande strategi för stadens inklusive Stockholms stadshus AB:s, det vill säga kommunkoncernens, investeringsverksamhet. Den bilagda slutrapporten beskriver mer i detalj frågornas komplexitet och hur en strategi föreslås utformas. Stadsledningskontoret konstaterar att en heltäckande strategi måste implementeras stegvis.

Stadens investeringsverksamhet står inför en rad utmaningar. Den globala utvecklingen som påverkar Sverige i allt större omfattning. Stockholm som region behöver rusta sig för att hantera utmaningarna och ta vara på möjligheterna. Då Stockholm är Sveriges ledande region och fungerar som tillväxt- och utvecklingsmotor för hela riket behöver dess position stärkas ytterligare.

Slutrapport Samordning och prioritering av investeringsprojekt inom Stockholms stad

105 35 Stockholm. Ragnar Östbergsplan 1
Telefon 08-508 29 000
kommunstyrelsen@stockholm.se

www.stockholm.se



TJÄNSTEUTLÅTANDE
Dnr 319-389/2010
sid 3 (4)

Investeringsfrågorna blir alltmer komplexa samtidigt som de finansiella resurserna är begränsade. Kommunfullmäktige har fastställt att kapitalkostnadernas andel av nettodriftkostnader (inklusive kapitalkostnader) långsiktigt inte ska överstiga 7 procent. För 2010 är nivån satt till 7,2 procent. Det behövs verktyg för att göra väl avvägda prioriteringar inom den finansiella ram som finns att tillgå. Slutsatser från arbetet med ta fram en investeringsstrategi redovisas i den bifogade slutrapporten. I rapporten rekommenderas att ett beslutsstöd införs för att bättre kunna samordna och prioritera kommunkoncernens investeringar. Beslutsstödet föreslås kunna hantera beskrivning (informationsinsamling), prioritering och rapportering. Alla projekt inom kommunkoncernen eller medfinansiering med en uppskattad totalutgift som överstiger 50 mnkr föreslås finnas med i beslutsstödet.

För att få investeringssamordningen att fungera fullt ut krävs följande komponenter:

- Tydliga gemensamma prioriteringar som utgångspunkt (investeringsstrategi).
- Fastslagna principer för hur investeringar ska prioriteras, inklusive hur investeringsutrymmet fastställs.
- Kategorier och beslutskriterier som möjliggör att investeringsprojektet struktureras och prioriteras.
- Tydliga arbetsformer för när, hur och av vem värderingen av definierade kriterier genomförs.

Då investeringsverksamheten i kommunkoncernen är mycket omfattande anser stadsledningskontoret att genomförandet av en övergripande investeringsstrategi måste ske stegvis. De olika stegen beskrivs enligt följande:

Steg 1 – Dialog och rangordning

Alla projekt ska rangordnas och prioriteras. En dialog ska föras kring prioriteringarna inför att investeringsplanerna fastställs.

Steg 2 – Beslutsstöd och finansieringsstrategi

Ett gemensamt beslutsstöd där kommunkoncernens investeringsprojekt samlas, kategoriseras och prioriteras utifrån beslutskriterier. Parallellt arbetas en finansieringsstrategi fram som stöder denna genom att belysa och visa på möjligt finansiellt utrymme, vilket utgör förutsättningen för den totala möjliga investeringsnivån. Syftet med finansieringsstrategin bör vara att ange riktlinjer för hur kassaflödet ska styras.

Steg 3 – Slutgiltig investeringsstrategi - föreslagen målbild

I Vision 2030 anges ambitionen på 20 års sikt för Stockholm utifrån dagens och framtida förutsättningar. Förslaget till ny Översiktsplan har arbetats fram genom aktiv dialog med enskilda och offentliga aktörer och kommer att förläggas

Slutrapport Samordning och prioritering av investeringsprojekt inom Stockholms stad

105 35 Stockholm. Ragnar Östbergsplan 1
Telefon 08-508 29 000
kommunstyrelsen@stockholm.se

www.stockholm.se



TJÄNSTEUTLÅTANDE
Dnr 319-389//2010
sid 4 (4)

kommunfullmäktige för beslut under våren 2010. Både Vision 2030 och Översiktsplanen förutsätter vägval och prioriteringar av kommunkoncernens investeringar och behöver tolkas ur ett investeringsperspektiv. Genom att i beslutsstödet kategorisera projekt och definiera kriterier för prioritering skapas en gemensam begreppsapparat som i sin tur möjliggör prioriteringar. Därmed skapas goda förutsättningar för att i nästa steg arbeta fram en investeringsstrategi. En investeringsstrategi är en förutsättning för att fullt ut kunna styra och prioritera kommunkoncernens investeringsprojekt.

Stadsledningskontoret föreslår därför kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige besluta att uppdraget till kommunstyrelsen uppdrag att ta fram en samlad strategi för stadens investeringar har utförts enligt vad som sagts i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande. Strategin implementeras stegvis med inledning i samband med budget 2011. Metoden för beslutsstöd vid framtagande av investeringsstrategin föreslås att godkännas.

Bilaga

Samordning och Prioritering av Investeringsprojekt inom Stockholms Stad



2010-02-01

SLUTRAPPORT SPIS

Samordning och Prioritering av Investeringsprojekt inom Stockholms Stad (SPIS)

Slutrapport
V3, 2010-02-01

Hans Aspgren
Marianne Storränk
Stadsledningskontoret



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<u>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</u>	2
<u>SAMMANFATTNING</u>	3
<u>INLEDNING</u>	5
<u>Bakgrund och syfte</u>	5
<u>Avgränsning: ramverk först, innehåll därefter</u>	6
<u>Styrande principer</u>	7
<u>Allmänt om investeringssamordning (portföljstyrning)</u>	8
<u>TRE STEG MOT EN INVESTERINGSSTRATEGI</u>	9
<u>Steg 1 – Dialog och rangordning (2009)</u>	10
<u>Steg 2 – Beslutsstöd och finansieringsstrategi (2010)</u>	11
<u>Steg 3 – investeringsstrategi (föreslagen målbild)</u>	12
<u>BESLUTSSTÖDETS UTFORMNING</u>	14
<u>Beslutsstödet logik och struktur</u>	14
<u>Beskrivning av kategorier</u>	17
<u>Prioritering – rangordning av investeringsprojekt</u>	22
<u>Kriterier för beslut och balansering</u>	24
<u>Beslutsstödet roll i ledningssystemet</u>	30
<u>BILAGA 1: Definitioner av centrala begrepp</u>	33
<u>BILAGA 2: Projekt som prioriteras utifrån avgränsningar</u>	35
<u>BILAGA 3: Sammanställning av projektdeltagare</u>	39



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

SAMMANFATTNING

Stockholms stads hantering av investeringsfrågor blir alltmer komplex och med begränsade finansiella resurser behövs verktyg för att göra väl avvägda prioriteringar inom den finansiella ram som finns att tillgå. Stadsledningskontoret driver sedan hösten 2009 ett arbete med syftet att ta fram en investeringsstrategi för Stockholms stad. Slutsatser från projektarbetet till och med januari 2010 redovisas i den här slutrapporten.

Projektet rekommenderar att ett beslutsstöd förs in för att bättre kunna samordna och prioritera kommunkoncernens investeringar. Beslutsstödet består av tre moduler: beskriva (informationsinsamling), prioritera och rapportera. Alla projekt (nämnder, bolag, medfinansiering) med en uppskattad totalutgift som överstiger 50 mnkr kommer att finnas med i beslutsstödet.

Inom beslutsstödet kategoriseras investeringsprojekten utifrån nytta och investeringstyp. 10 generiska nyttokategorier föreslås:

- Bostäder
- Infrastruktur
- Park & Grönområden
- Kommersiella lokaler
- Kultur
- Idrott
- Förskola & Skola
- Omsorg
- Vatten, Avlopp & Avfall
- Kommunikation

Därutöver kategoriseras projekten utifrån om det rör sig om *strategiska investeringar* eller *ersättningsinvesteringar*.

Investeringsprojekten rangordnas inom respektive kategori utifrån kriterierna *måluppfyllelse* (steg 1) och därefter *tidsprioritet*, *genomförbarhet* och *risk*, *resultatpåverkan*, *finansiering* och *budget*¹.

¹ Idag sker prioriteringen utifrån 1) projekt som uppstått som indirekt följd av tidigare/andra genomförandebeslut och 2) rangordning utifrån i första hand måluppfyllelse, i andra hand lönsamhet.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Genom att samla projektinformation i ett gemensamt beslutsstöd kommer information om investeringsprojekten att kunna presenteras utifrån önskade vyer, vilket medför att bättre och mer pedagogiska beslutsunderlag kan presenteras. Det blir också lättare att bedöma konsekvenser av de prioriteringar som görs (om vi investerar i det här – vad investerar vi då *inte* i).

De planerade projekt som ställs mot varandra och prioriteras kommer initialt att vara nämndernas projekt, medfinansierade projekt samt Micasa och SISABs projekt.

För att fullt ut åstadkomma en gemensam prioritering och samordning av kommunkoncernens investeringsprojekt behövs det på sikt en *investeringsstrategi* som fyller gapet mellan de övergripande målen och nämndernas/bolagens investeringsplaner. Detta i enlighet med kommunfullmäktiges uppdrag hösten 2008 att utarbeta en investeringsstrategi. Det kan ses som en övergripande produktionsplan med 5-10 års tidshorisont som är gemensam för alla verksamheter inom kommunkoncernen. En utgångspunkt för ett sådant arbete är lämpligtvis att göra prioriteringar och definiera ambitionsnivåer utifrån Vision 2030 och Översiktsplanen².

En indirekt nytta av projektet är att nyckelpersoner för investeringar har träffats över organisatoriska gränser inom ramen för arbetsgrupperna. Det har upplevts som givande och stärker projektets tro på att en ökad samordning av investeringar kommer att skapa stor nytta för Stockholms Stad.

En förteckning över personer som har deltagit i projektarbetet återfinns i bilaga 3.

² Givet att Översiktsplanen fastställs av Kommunfullmäktige



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

INLEDNING

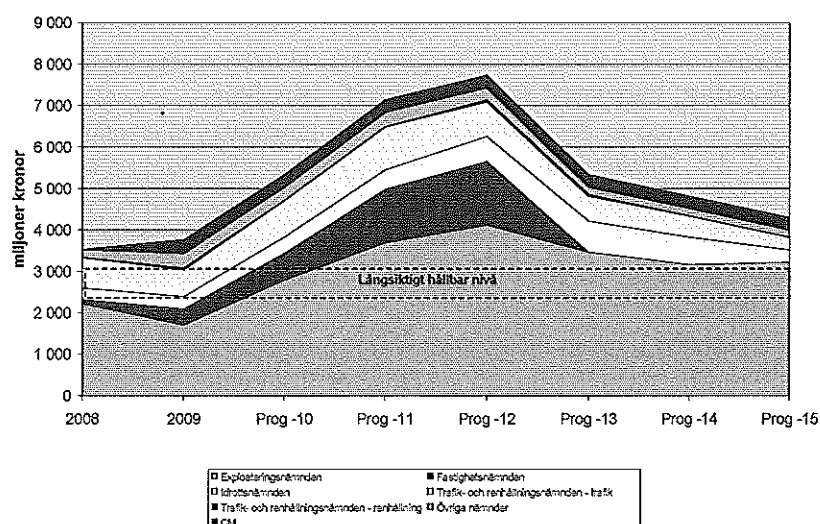
Bakgrund och syfte

Stockholms stads investeringsverksamhet står inför en rad utmaningar. Huvudsaklig bakgrund är den globala utvecklingen som kommer att påverka Sverige i allt högre omfattning de kommande decennierna. Stockholm som region behöver rusta sig för att hantera utmaningarna och ta vara på möjligheterna. Då Stockholm är Sveriges ledande region och fungerar som utvecklingsmotor för hela riket, behöver Stockholms position stärkas ytterligare.

Stockholms stads utmaningar och hantering av investeringsfrågor blir alltmer komplexa och med begränsade finansiella resurser behövs verktyg för att göra väl avvägda prioriteringar inom den finansiella ram som finns att tillgå.

Som riktlinje för investeringar idag finns att kapitalkostnadernas andel av kommunkoncernens nettodriftkostnader (inklusive kapitalkostnader) långsiktigt inte ska överstiga 7 %. För att kommunkoncernens ekonomi ska vara hållbar över tiden bör den årliga investeringsnivån vara i storleksordningen 2,5-3 mdkr³. Som framgår av diagrammet nedan kommer behovet av att prioritera investeringsprojekt framöver att vara stort.

Investeringar per nämnd



³ Avser nämndernas investeringar enligt 2009 års planer.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Vision 2030, ett Stockholm i världsklass, och Översiktsplanen 2010 förutsätter vägval och prioriteringar av kommunkoncernens investeringar. Därför har Kommunfullmäktige beslutat att ta fram en samlad strategi⁴ för kommunkoncernens investeringar. Investeringsstrategin ska utifrån god ekonomisk hushållning skapa möjlighet att styra, utvärdera, samordna och följa upp kommunkoncernens investeringar. Kommunfullmäktige får därmed ett redskap att prioritera mellan olika investeringsprojekt.

Stadsledningskontoret leder sedan hösten 2009 ett arbete med syftet att ta fram en investeringsstrategi för kommunkoncernen. Projektet har benämnts SPIS – Samordning och Prioritering av Investeringsprojekt inom Stockholms stad. Att ta fram ett ramverk för samordning och prioritering bedömdes vara ett lämpligt första steg. Målbilden på sikt beskrivs under rubriken *tre steg mot en investeringsstrategi*.

Projektets uppdrag till och med januari 2010 (etapp 1) har varit att föreslå ett ramverk och beslutstöd för att bättre kunna samla, prioritera och redovisa kommunkoncernens investeringsprojekt. Nämnder och bolag med omfattande investeringsverksamhet har medverkat i processen genom delaktighet i arbetsgrupper. En styrgrupp bestående av biträdande stadsdirektör, stabschef, förvaltningsdirektörer från de tekniska kontoren samt Stadshus AB bildades för projektet och träffades regelbundet för att säkerställa projektets framskridande och resultat. Konsultstöd har använts under processen.

Avgränsning: ramverk först, innehåll därefter

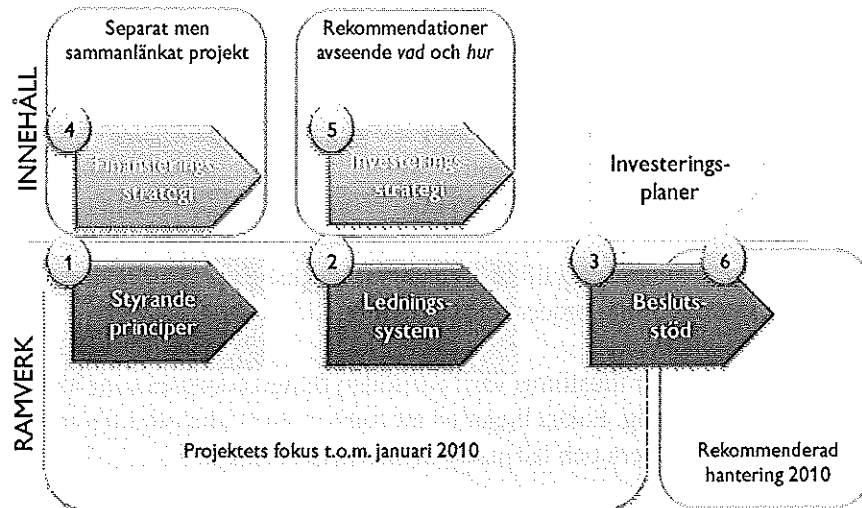
Som en konsekvens av beskrivningen ovan har projektet inte arbetat med innehållet, dvs. vilken typ av investeringar/nyttor som är viktigare än andra. Däremot har ett behov av en investeringsstrategi identifierats och utvecklas i rapporten. För att fullt ut kunna prioritera mellan investeringsprojekt är det viktigt att investeringsutrymmet och övriga finansiella förutsättningar är fastslagna.

Arbetet med att ta fram en finansieringsstrategi föreslås påbörja i ett separat projekt. Projektets omfattning och avgränsning illustreras i bilden nedan..

⁴ Investeringsstrategi – Projektet har gett följande definition: En beskrivning av vad Stockholms Stads övergripande vision och strategier såsom ÖP och Vision 2030 innebär ur ett investeringsperspektiv. Investeringsstrategin beskriver med andra ord hur de övergripande strategierna ska omsättas i investeringar och utgör därmed ett steg mellan långsiktiga ambitioner och investeringsplaner.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS



Det finns med andra ord en tydlig uppdelning på ramverk och innehåll i projektarbetet. Ramverket anger strukturen för att kunna göra prioriteringar samt hur de omsätts i styrning och uppföljning på olika nivåer inom kommunkoncernen. Innehållet avser de *faktiska* prioriteringarna.

Projektet har heller inte haft uppdraget att implementera beslutsstödet eller att fylla det med innehåll i form av projektinformation enligt de definitioner som tillhandahålls i rapporten. För att kunna göra det behöver ramverket först förankras och beslutas på politisk nivå.

Styrande principer

Projektets beställare har fastslagit ett antal styrande principer som har varit vägledande för projektarbetet:

- Investeringsprojekten ska kopplas till målen inom Vision 2030 och stadsbyggnadsstrategierna i Översiktsplanen
- Den beslutsmodell som arbetas fram ska utgöra ett stöd och inte vara styrande i sig, den gällande beslutsordningen ska inte förändras
- Förändringarna ska genomföras steg för steg och en framgångsfaktor är att inte göra modellen för komplex eller matematisk

Allmänt om investeringsamordning (portföljstyrning)

Att införa former för att samordna och prioritera projekt benämns vanligtvis

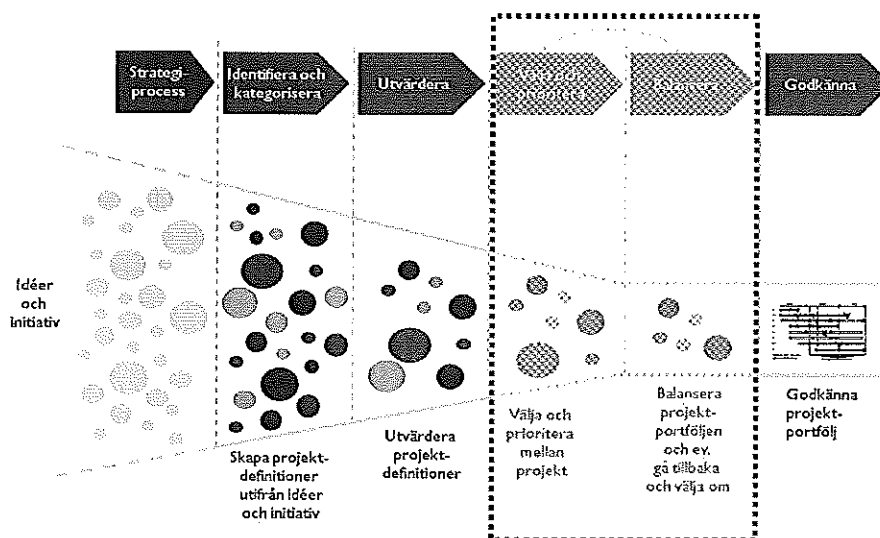


2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

projektportföljstyrning eller bara portföljstyrning. Erfarenhetsmässigt är det en lär- och utvecklingsprocess. Det tar vanligtvis 3-5 år innan nytta med portföljstyrning fullt ut är realiserad.

Portföljstyrning genomförs vanligtvis i sex steg. Som utgångspunkt finns en investeringsstrategi. Därefter identifieras och kategoriseras verksamhetens projekt. Projekten utvärderas – finns nödvändig projektinformation beskriven? Därefter prioriteras projekt utifrån fördefinierade kriterier. Prioriteringen analyseras och balanseras utifrån ett antal viktiga aspekter. Slutligen godkänns den projektportfölj som processen har resulterat i.

I nedanstående figur illustreras var i portföljstyrningsprocessen som SPIS-projektet befinner sig. Fokus ligger på att etablera ett beslutsstöd för att kategorisera, prioritera och balansera investeringsprojekt.





2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

För att få investeringssamordningen att fungera fullt ut krävs följande komponenter:

- Tydliga gemensamma prioriteringar som utgångspunkt (investeringsstrategi)
- Fastslagna principer för hur investeringar ska prioriteras, inklusive hur investeringsutrymmet fastställs
- Kategorier och beslutskriterier som möjliggör att investeringsprojektet struktureras och prioriteras
- Tydliga arbetsformer för när, hur och av vem värderingen av definierade kriterier genomförs

Ambitionen genom hela projektet har varit att inte gå för fort fram, utan hitta en lösning som är hanterbar givet organisationens och projektens komplexitet. Bedömningen är att det kommer att öka sannolikheten för ett framgångsrikt införande. Projektet har också dragit nytta av de metoder för prioritering av projekt som redan finns inom Stockholms stad.

Erfarenhetsmässigt så kommer metoden att behöva utvärderas och justeras. Det är också möjligt att bygga på beslutsstödet med ytterligare funktionalitet om det bedöms lämpligt i ett senare skede. Som tidigare nämnts tar det i regel 3-5 år att införa investeringssamordning fullt ut.

TRE STEG MOT EN INVESTERINGSSTRATEGI

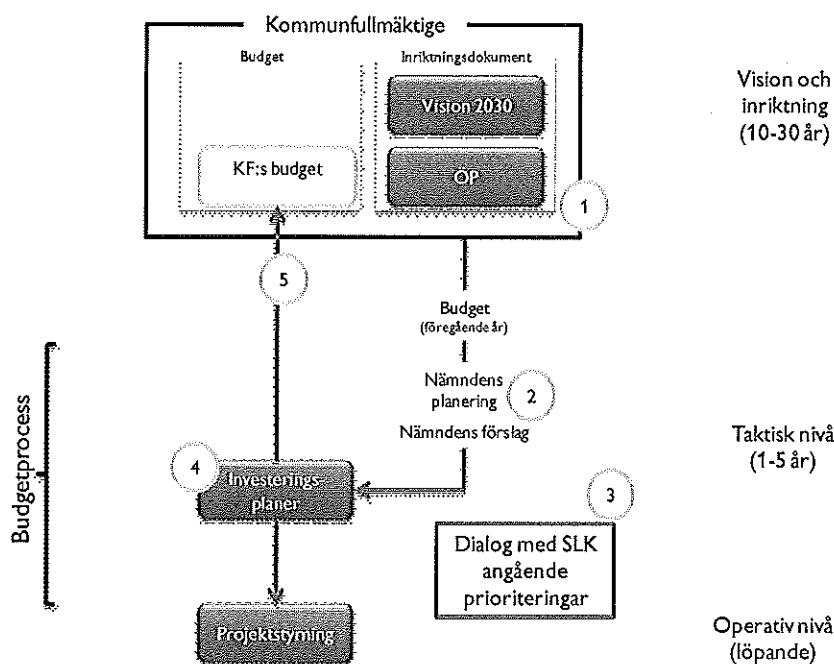
Att införa samordnade beslut och öka transparensen innebär alltid en utmaning och erfarenhetsmässigt behöver synsättet tillämpas under ett antal år innan det fungerar friktionsfritt. Den här slutrapporten ska betraktas i ljuset av detta. Det som rekommenderas är ett steg i utvecklingen mot bättre samordning och prioritering, men allt kommer inte att fungera fullt ut det första året. Nedan beskrivs utvecklingen mot bättre samordning och prioritering av investeringsprojekt inom kommunkoncernen i tre steg, där det första genomfördes under 2009. Den här rapporten beskriver formerna för steg 2 (2010) och rekommenderar att förutsättningarna för steg 3 utreds vidare.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Steg 1 – Dialog och rangordning (2009)

I beredningen av budget 2010 fick respektive enhet rangordna sina planerade projekt. SLK träffade därefter enheterna och förde en dialog kring prioriteringarna inför investeringsplanerna. Det var ett första steg i att bättre samordna stadens investeringsprojekt.



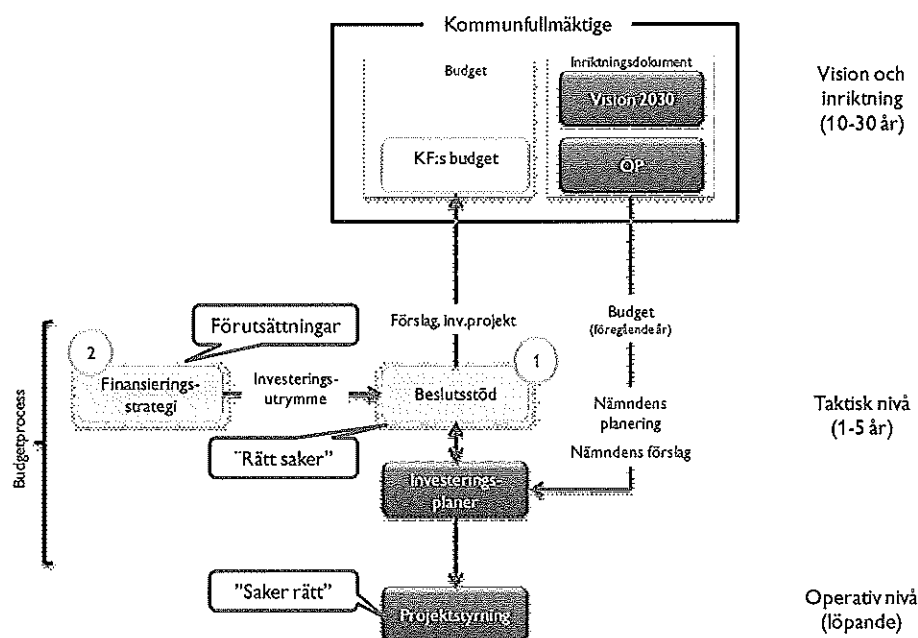
Bilden beskriver tre nivåer av styrning: vision (lång sikt), taktisk (1-5 år) och operativ (löpande). De långsiktiga styrdokumenterna fastställs av Kommunfullmäktige (1) och utgör sedan, tillsammans med föregående års budget, en utgångspunkt för nämndernas planeringsarbete. Planeringsarbetet resulterar i ett förslag (2) som efter dialog med SLK (3) blir investeringsplaner (4). Investeringsplanerna godkänns i samband med Kommunfullmäktiges budget (5). Projektstyrning avser Stockholms stads metodik för att driva projekt. Det som infördes 2009 var att nämnderna fick rangordna sina investeringar och föra en fördjupad dialog kring dem med Stadsledningskontoret.

Steg 2 – Beslutsstöd och finansieringsstrategi (2010)



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Nästa steg representeras av rekommendationerna i den här rapporten. Det handlar om att införa ett beslutsstöd där kommunkoncernens investeringsprojekt samlas, kategoriseras och prioriteras utifrån fastslagna beslutskriterier (1). Beslutsstödet finns nu som ramverk, under budgetberedningen 2011 behöver modellen testas och justeras. En finansieringsstrategi behöver upprättas för att belysa och visa på möjligt finansiellt utrymme, vilket utgör förutsättningen för den totala möjliga investeringsnivån (2). Syftet med en finansieringsstrategi bör därför vara att ange riktlinjer för hur kassaflödet ska styras, helt enkelt hur pengarna ska användas.



Beslutsstödet säkerställer att kommunkoncernen prioriterar rätt saker utifrån Vision 2030 och Översiktsplanen medan projektstyrningen säkerställer att saker (=projekt) görs rätt. Finansieringsstrategin definierar förutsättningarna för vad som kan prioriteras.

Steg 3 – investeringsstrategi (föreslagen målbild)

Vision 2030 anger ambitionen på 20 års sikt för Stockholm utifrån dagens och framtida förutsättningar. Förslag till ny Översiktsplan har arbetats fram genom



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

aktiv dialog med stadens privata och offentliga aktörer. Ett antagande av Översiktsplanen kommer att förläggas Kommunfullmäktige för beslut under våren 2010.

Översiktsplanen har tagits fram med utgångspunkt från Vision 2030 och konkretiserar den långsiktiga målbilden genom att ange planeringsförutsättningar för Stockholms stad under de närmsta 10-20 åren. På nämndnivå tas investeringsplaner fram med kortare horisont, 3-5 år (även om vissa projekt har en längre tidshorisont).

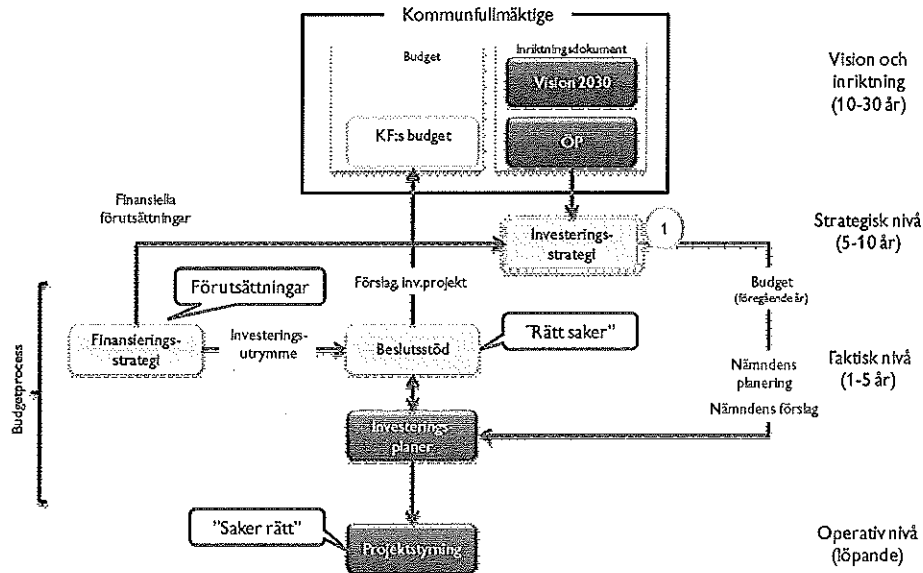
Vision 2030 och Översiktsplanen förutsätter vägval och prioriteringar av kommunkoncernens investeringar. Översiktsplanens nio fokusområden avser vara en direkt spegling av visionens tre teman. De tre teman som framgår av visionen utgör den långsiktiga målbilden för Översiktsplanen. Planens stadsbyggnadsstrategier omfattar kommunkoncernens inriktning på såväl kort som lång sikt och ska fungera som vägledning och styrande princip för hur staden ska utvecklas samt utgöra grund för prioriteringar av kommunkoncernens investeringar. När stadens många investeringsprojekt ska prioriteras sinsemellan krävs således att de kopplas till stadsbyggnadsstrategierna.

Översiktsplanen innehåller inte några förslag på prioriteringar av i vilken takt och omfattning stadens utveckling ska ske och härvid uppstår en uppenbar risk att planen inte ses som genomförandeinriktad. Det finns heller ingen direkt konkretisering av planen på områdes- eller stadsdelsnivå eller någon närmare beskrivning och uppställning av olika utvecklingsalternativ.

För att fullt ut kunna styra och prioritera kommunkoncernens projekt behövs en *investeringsstrategi (1)*. De övergripande målen i Vision 2030 och Översiktsplanen behöver tolkas ur ett investeringsperspektiv. Vilka nyttor ska prioriteras under den kommande 5-årsperioden? Vilka mål och stadsbyggnadsstrategier är viktigast för perioden?



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS



I investeringsstrategin kopplas den politiska viljan på ett tydligt sätt ihop med beslutsstödet. Här fastslås vilka investeringsprojekt som är viktigast för de kommande åren. Exempelvis kan det röra sig om prioritering av projektkategorier eller enskilda projekt – ska vi satsa på investeringsprojekt inom Bostäder eller Park- och Grönområden? Vilken ambitionsnivå och produktionstakt är lämplig för de olika områden som pekas ut i Översiktsplanen?

Förutsatt att Översiktsplanen antas i Kommunfullmäktige ser projektet en stor vinst i att arbeta fram formerna för en investeringsstrategi i samråd med vidare utveckling och genomförande av Översiktsplanen. Detta är ett behov som även uttrycks i tjänsteutlåtande från Stadsbyggnadskontoret⁵.

Att enligt beslutsstödet kategorisera projekt och definiera kriterier för prioritering skapar en gemensam begreppsapparat och för investeringsprojekt och strukturera investeringsprojekten i kategorier och definiera kriterier för prioritering skapar bra förutsättningar för att i ett nästa steg arbeta fram en investeringsstrategi.

⁵ Referens: Tjänsteutlåtande DNR 2007-39113-30, sid 8



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

BESLUTSSTÖDETS UTFORMNING

Beslutsstödet är tänkt att provas under budgetarbetet för 2011. En remiss av ramverket och beslut i kommunfullmäktige om metodiken kring beslutsstödet är tänkt innan sommaren 2010.

Beslutsstödet logik och struktur

Beslutsstödet består av tre moduler: beskriv (informationsinsamling), prioritera och rapportera.

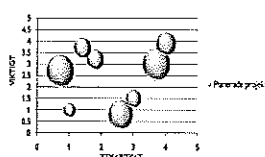
Beskriv

Fyll i den information som behövs om projektet. Det som verkligen behövs, inte "bra att ha". Informationen samlas i huvudsak in i samband med nämndernas underlag (3-åringen, mars).

Projekt: XYZ	*	1*	*
MW (%)			
Start			
Slut			
Tidskrift			
NNV			
Finansiering			
Risk			
Beslutsäge			

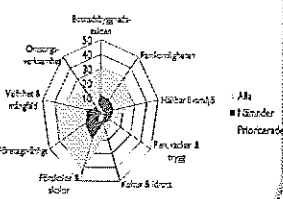
Prioritera

Sortera och prioritera planerade projekt inom respektive kategori utifrån fördefinierade beslutskriterier, Metod snarare än modell.



Rapportera

Redovisa projektportföljen i lämpliga vyer utifrån projektstyrkort. Används för analys, presentation och årsredovisning.



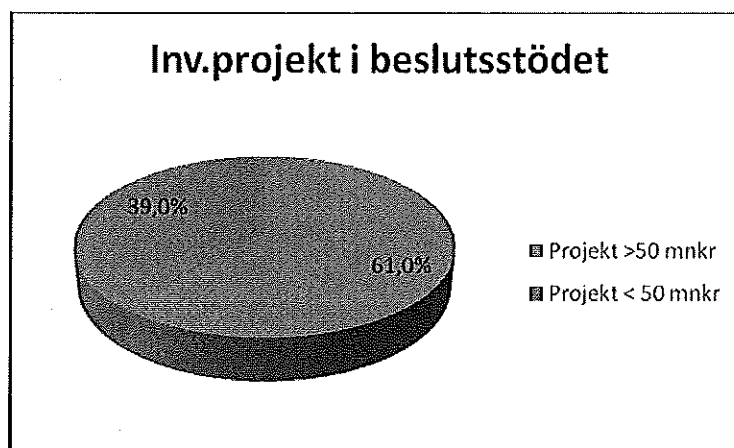
Alla projekt (nämnder, bolag, medfinansiering) med en uppskattad totalutgift som överstiger 50 mnkr kommer att finnas med i beslutsstödet.

Både genomförandeprojekt och planerade projekt kommer att ingå i beslutsstödet. Som ett exempel sett till de tekniska nämndernas investeringar kommer portföljen då täcka in 61 % av den totala investeringsvolymen (2069 mnkr av totalt 3375 mnkr)⁶.

⁶ Siffror är hämtade från VP2010 för de tekniska nämnderna; Exploatering, Trafik, Idrott samt Fastighet och innefattar alla projekt med en total kostnad på > 50 mnkr inom ram för budget 2010.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS



Räknat på antalet projekt kommer beslutsstödet innefatta drygt 100 investeringsprojekt av totalt 380 i de tekniska nämnderna. Bolagen har totalt sett 68 projekt >50 mnkr som ska ingå i beslutsstödet.

Huruvida projekt <50 mnkr kan hanteras som klumpsommor och avräknas investeringsutrymmet behöver utredas vidare. Detta innebär naturligtvis inte att projekt <50 mnkr alltid prioriteras först. Men det får inte bli tvärtom heller, att stora investeringsprojekt per automatik prioriteras först.

Den totala projektportföljen kommer att kunna *redovisas* och analyseras utifrån de beskrivande parametrar som ska anges för samtliga projekt över 50 mnkr (se information under rubrikerna *beskrivning av kategorier* och *kriterier för beslut och balansering*).

Bolagens investeringar samt medfinansierade projekt är exkluderade ur beräkning av investeringsvolym.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Projekten *kategoriseras* utifrån vilka nyttor de bidrar till och kan därigenom ställas mot varandra. Kriterierna är generella för alla kategorier (måluppfyllelse, tidsprioritet, genomförbarhet, resultatpåverkan, finansiering). På längre sikt kan kriterier specificeras för en viss kategori (exempelvis antal nya bostäder viktat med investeringsvolymen för nyttan *nya bostäder*), men i första steget väljer vi att enbart arbeta med generella kriterier. Mer om kriterierna under rubriken *kriterier för beslut och balansering*.

Utifrån hur prioriteringar i budgetprocessen görs kommer med andra ord en gräns för antal projekt som genomförs nu inom respektive kategori att dras. Den här processen kommer inte att vara matematisk.

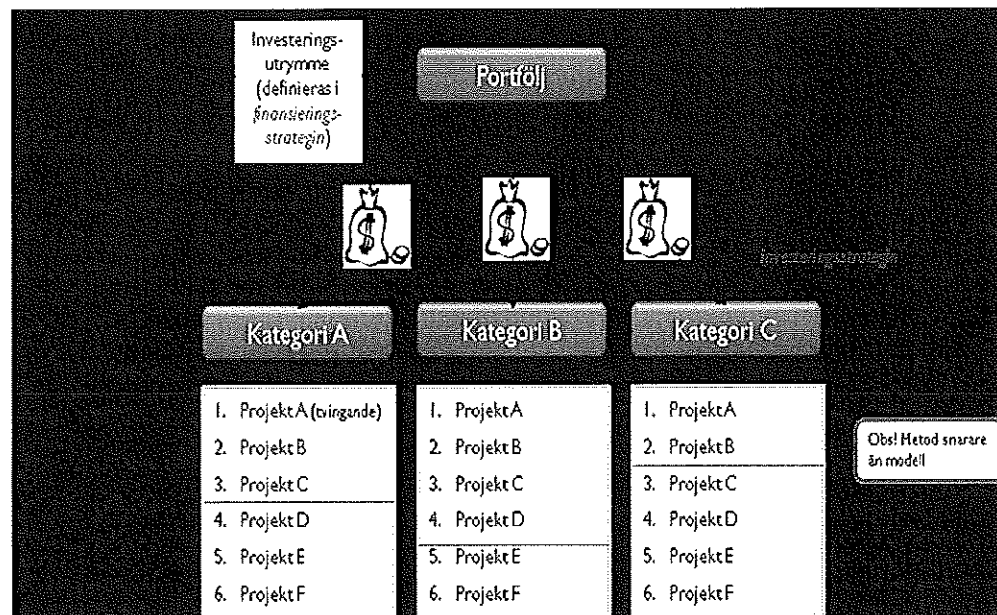


2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Att arbeta med portföljstyrning av projekt är en metod snarare än en modell. Projektet betonar att det ramverk som föreslås utgör stöd för beslut och inget annat.

En finansieringsstrategi behövs för att tydliggöra det investeringsutrymme som finns att fördela.

Beslutsstödet övergripande utformning och logik sammanfattas i bilden nedan.



Beslutsstödet kommer att kunna besvara frågor som exempelvis:

- Hur mycket investerar vi i olika typer av nyttor?



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

- Hur mycket investerar vi i ersättningsinvesteringar respektive strategiska investeringar?
- Om vi ökar budgeten för kategori A med X mnkr, vad ytterligare kommer vi att kunna genomföra då (och vice versa)?
- Hur fördelar sig risken mellan olika typer av projekt?
- Vad är projektportföljens samlade nettonuvärde? Och vad är nettonuvärdet för olika projektgrupperingar?
- Hur påverkar den valda projektportföljen kassaflödet år för år?
- Vad blir konsekvenserna om vi lyfter in ett oplanerat projekt, exempelvis en medfinansiering, givet att investeringsutrymmet är detsamma?
- Vilka investeringar gör vi kopplat till Norra Djurgårdsstaden och vad är den totala investeringsvolymen för området?
- På sikt kommer beslutsstödet kunna svara på varför vi har prioriterat som vi har gjort under den senaste 10-årsperioden?
- Vilka projekt väljer vi bort alternativt skjuter på framtiden genom att vi exempelvis fattar genomförandebeslut om Norra Station?

Beslutsstödet kommer med andra ord, utöver att vara vägledande för hur projekt prioriteras, även att möjliggöra att projekt analyseras och redovisas utifrån relevanta aspekter.

Beskrivning av kategorier

Syftet med kategorierna är att gruppera projekt som leder till liknande nyttor och därför kan ställas mot varandra. Kategorierna gör det även lättare att åskådliggöra och besluta om hur investeringsutrymmet fördelas mellan olika nyttor. Övergripande samhällsnyttor som miljö, tillgänglighet och integration ska genomsyra alla projekt där det är möjligt och utgör inte egna kategorier.

Kategoriseringen genomförs utifrån vilken konkret nytta som skapas eller bevaras genom investeringen.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Nyttokategorierna har identifierats utifrån följande principer:

- De ska täcka in alla projekt och vara lätta att förstå
- De ska inte vara beroende av aktuella målsättningar eller organisatorisk struktur (nya strategiska mål eller organisatoriska förändringar ska inte innebära att beslutsstödet måste bytas ut)
- Det ska vara relevant att ställa projekt mot varandra inom respektive kategori
- Överlappningen mellan nyttorna ska vara så liten som möjligt⁷
- De ska vara användbara för att fördela medel till olika satsningsområden

Utifrån detta har följande 10 nyttokategorier identifierats:

⁷ En viss överlappning kommer att finnas på grund av projektens karaktär. Den nya arenan kan exempelvis klassas som både kultur, idrott och kommersiell lokal. När sådana situationer uppstår får kategori väljas utifrån en bedömning av det primära syftet. Om det test som föreslås visar på stora problem med kategoriseringen så kommer nödvändiga justeringar att göras.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS



Notera att det är investeringsverksamheten som här avses, inte förvaltningen av exempelvis skolor eller idrottshallar. Kategorierna kan lätt kopplas till nämnd, förvaltning, bolag, rotel och mål i Vision 2030.

Nedan följer en beskrivning av respektive kategori, där de även kopplas samman med den indelning som SCB använder för att redovisa kommuners investeringar.

Kategori	Beskrivning/Innehåll	SCB benämningar
Bostäder	Projekt vars huvudsyfte är att skapa/ersätta/reovera bostäder	<ul style="list-style-type: none"> Bostadsverksamhet Fysisk och teknisk planering, bostadsförbättring



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Infrastruktur	Projekt vars huvudsyfte är att förbättra den grundläggande strukturen: trafik, vägar, broar, hamnar, parkering, etc. samt att förbättra funktioner, t ex säkerhet	<ul style="list-style-type: none"> • Gator, vägar och parkering • Buss, bil och spårbunden trafik • Räddningstjänst • Totalförsvaret och samhällsskydd • Hamnverksamhet • Flygtrafik • Sjötrafik
Park & Grönområden	Projekt vars huvudsyfte är att anlägga eller utveckla parker och grönområden	<ul style="list-style-type: none"> • Parker
Kommersiella lokaler	Projekt vars huvudsyfte är att skapa förutsättningar för näringslivets utveckling, exempelvis kontor, köpcentrum och verksamhetslokaler.	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetsområden och lokaler • Kommersiell verksamhet • Näringslivsfrämjande åtgärder, turistverksamhet
Kultur	Projekt vars huvudsyfte är att skapa förutsättningar för kulturupplevelser exempelvis genom teater, musik, festivaler, museibesök etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur & Fritid
Idrott	Projekt vars huvudsyfte är att främja idrottslivet exempelvis genom nya anläggningar, ersättning eller renovering av befintliga anläggningar samt i övrigt medverka till att förbättra folkhälsan	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur & Fritid
Förskola & Skola	Projekt vars huvudsyfte är att skapa, ersätta eller renovera skol- eller förskolefastigheter eller att utveckla utbildningsverksamheten genom olika verksamhetslokaler	<ul style="list-style-type: none"> • Förskoleklass • Grundskola inkl. obligatorisk sarskola • Gymnasieskola inkl. gymnasiesarskola • Övrig utbildning



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Omsorg	Projekt vars huvudsyfte är att skapa, ersätta eller renovera fastigheter för äldreomsorgen eller att utveckla äldreomsorgsverksamheten	<ul style="list-style-type: none"> • Vård och omsorg för äldre och funktionshindrade totalt • Individ och familjeomsorg totalt, familjerätt • Primärvård • Hälso- och sjukvård
Vatten, Avlopp & Avfall	Projekt vars huvudsyfte är att ersätta eller utveckla vattenförsörjning och/eller avloppsnätet	<ul style="list-style-type: none"> • Vattenförsörjning och avloppshantering • Avfallshantering
Kommunikation	Projekt vars huvudsyfte är att ersätta eller utveckla olika typer av nät som exempelvis telenätet eller andra fibernät (främst STOKABs projekt)	

Följande SCB-kategorier är inte medtagna i materialet, eftersom de ligger utanför uppdraget: El- och gasförsörjning och Fjärrvärmeförsörjning, Miljö- och hälsoskydd och alkoholtillstånd är inte heller kopplade till specifika kategorier. För fibernät eller andra typer av telenät finns ingen särskild SCB-kategori.

Kategorierna behöver testas med verkliga projekt för att fastställa a) om anpassningar behöver genomföras och b) principer för hur projekt ska sorteras in i kategorier.

Investeringstyp

Det går inte att med samma kriterier ställa *strategiska investeringar*, exempelvis exploatering för att bygga nya bostäder, mot *ersättningsinvesteringar* (exempelvis renovering av fastighet).

Strategiska investeringar är framtidsinriktade investeringar, inom ramen för Vision 2030, som skapar en större nytta än vad kommunkoncernen har idag.

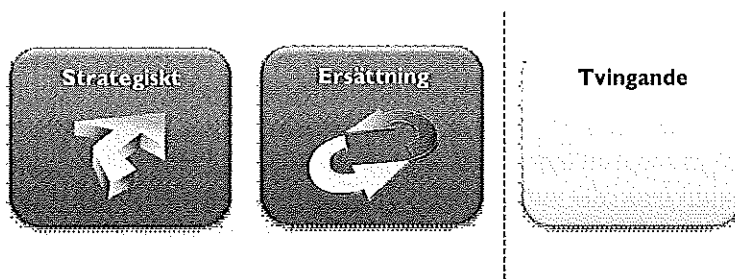


2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Ersättningsinvesteringar är sådana investeringar som ger en uppgradering av anläggningar till minst den tidigare fastställda tekniska nivån eller nya miljöbetingelser. Utgångspunkten är att de skapar (bibehåller) samma nytta⁸ som kommunkoncernen har idag.

Uppdelningen mellan strategiska investeringar och ersättningsinvesteringar är inte absolut. Ett projekt som exempelvis Slussen kan placeras i båda kategorierna. Riktlinjer för hur kategoriseringen ska göras behöver arbetas fram i samband med att beslutsstödet testas med verklig projektinformation.

Under projektet har *tvingande investeringar* diskuterats som en separat kategori. Projektets rekommendation är dock att tvingande investeringar hanteras inom ramen för andra kategorier, annars blir det överlappningar som gör det svårt att rangordna. Information om huruvida projekt är tvingande kommer dock att samlas in och användas i rangordningen.



Utöver nyttokategorierna ovan behöver projekten således även delas in i strategiska investeringar respektive ersättningsinvesteringar enligt den

⁸ Det är naturligtvis möjligt att en ersättningsinvestering skapar en något större nytta, men här är det den generella logiken som avses.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

sammanfattande bilden på nästa sida.

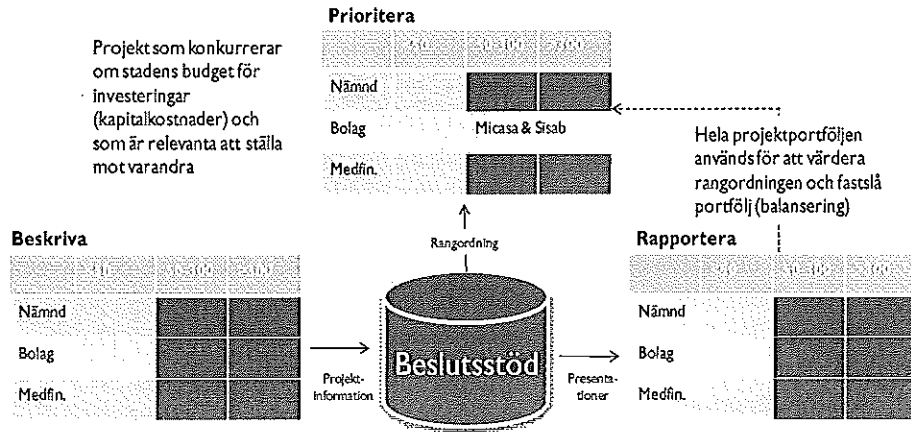
Nytta (huvudkategori)	Investeringstyp
Bostäder	Strategiskt
	Ersättning
Infrastruktur	Strategiskt
	Ersättning
Park & Grönområden	Strategiskt
	Ersättning
Kommersiella lokaler	Strategiskt
	Ersättning
Kultur	Strategiskt
	Ersättning
Idrott	Strategiskt
	Ersättning
Förskola & Skola	Strategiskt
	Ersättning
Omsorg	Strategiskt
	Ersättning
Vatten, Avlopp & Avfall	Strategiskt
	Ersättning
Kommunikation	Strategiskt
	Ersättning

Prioritering – rangordning av investeringsprojekt

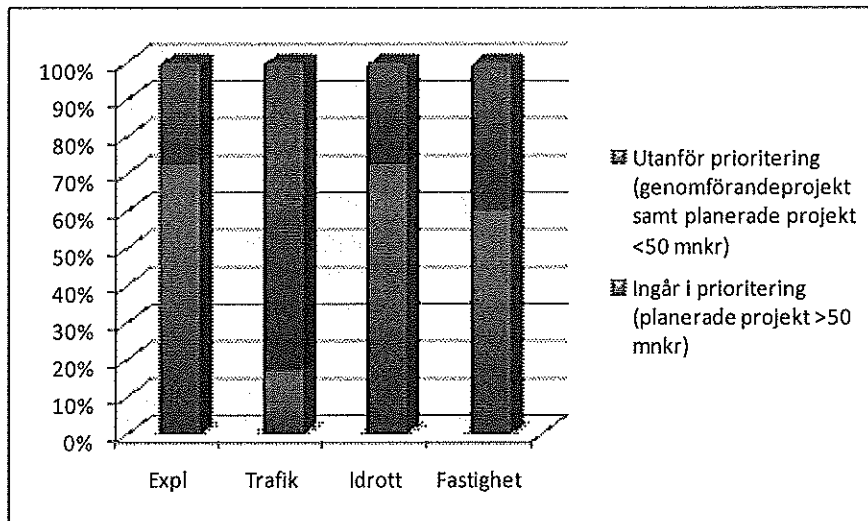
De projekt som ställs mot varandra och prioriteras avgränsas i ett första steg till planerade projekt med en uppskattad utgift över 50 mnkr. För projekt med en uppskattad utgift över 300 mnkr kommer projekten att föras in i beslutsstödet efter utredningsbeslut enligt den projektmetodik som gäller från och med 2010. Vidare exkluderas bolagens projekt, med undantag från Micasa och SISAB. Logiken bakom detta är att fokusera på projekt som belastar kommunkoncernens resultat. Även medfinansierade projekt kommer att ingå.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS



Sett till nämndernas planerade investeringar (inkl. investeringar utanför ram) kommer totalt 55,6% av investeringsvolymen att ingå. Uppdelat per nämnd ser fördelningen ut som följer⁹:



⁹ Siffror är hämtade från VP 2010 och investeringsvolymen är beräknad på projektens totala beräknade kostnad. Nämndernas planerade investeringsprojekt utanför ram är inräknade.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Se bilaga 2 för en genomgång av vilka projekt som i nuläget skulle omfattas av prioriteringen (exklusive medfinansiering).

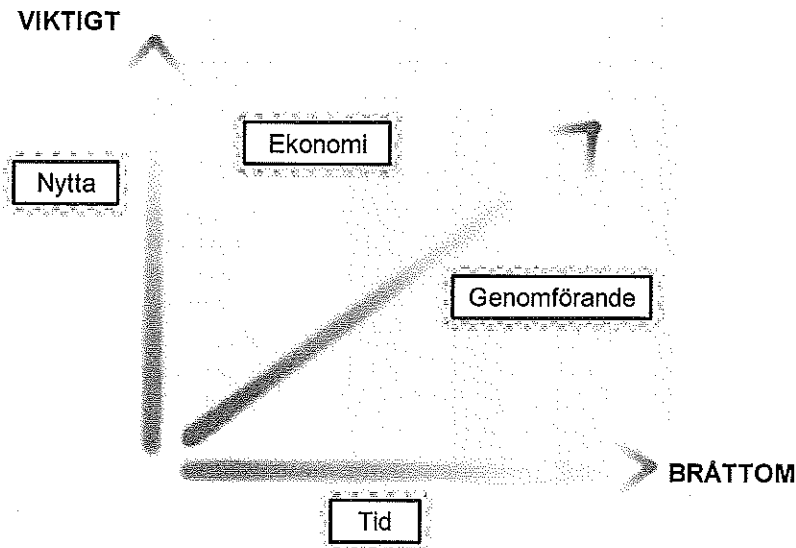
Kriterier för beslut och balansering

Att väga lång- och kortsiktiga samhällsnyttor mot varandra liksom behovet av akuta investeringar mot mera långsiktiga ersättningsinvesteringar kräver både kunskap och relevant underlag. Projektet ser nedanstående förslag som ett första steg mot objektiva och transparenta kriterier som bör diskuteras och utvecklas vidare. Som tidigare nämnts säger erfarenhetsbasen inom området att det tar 3-5 år innan den fulla nyttan av en gemensam projektportföljstyrning realiserar.

Viktigt/Bråttom

En vägledande princip för prioriteringen av projektet i relation till andra i portföljen är att objektivt försöka bedöma hur *viktigt* projektet är samt hur *bråttom* det är att genomföra projektet.

Utifrån denna princip blir det något enklare att fastställa en tågordning för värderingen av projekten.



Vår rekommendation är att prioritera projekten inom respektive kategori (prioritering) utifrån måluppfyllelse, vilket är den bästa indikatorn vi i dagsläget har på nytta, och därefter stämma av projekten gentemot ett antal andra relevanta kriterier utifrån tid, ekonomi och genomförande (balansering). I balanseringen kan rangordningen ändras, vilket då motiveras med hjälp av balanseringskriterier.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Balanseringen är en avstämning och analys, snarare än en poängsättning.

Följande kriterier föreslås och definieras i efterföljande text:

Typ	Kriterier
Prioritering	Relativ måluppfyllelse
Balansering	Tidsprioritet
Balansering	Genomförbarhet och risk
Balansering	Resultatpåverkan (nettonuvärde)
Balansering	Finansiering (bedömning över tid)
Balansering	Budget
Övrigt	Tvingande

Metoden föreslås genomföras i ovan nämnda ordning. Notera att relativ måluppfyllelse inte är viktigare än om ett projekt exempelvis är tvingande. Anledningen till att måluppfyllelsen bedöms först är att det är det enda kriterium som kan tillämpas för rangordning av alla projekt.

Relativ måluppfyllelse (prioritering)

Projekten rangordnas utifrån hur väl de är i linje med målen i Vision 2030 samt stadsbyggnadsstrategierna i Översiktsplanen. Rangordningen görs *relativt* övriga investeringsprojekt inom respektive kategori. Utgångspunkten är att alla planeringsprojekt har koppling till de strategiska målen och är nyttiga/viktiga, här handlar det med andra ord om att göra en rangordning utifrån hur nyttiga/viktiga projekten är.

Följande nio verksamhetsmål har identifierats som har bäring på investeringar:

- Bostadsbyggnadstakten ska vara hög
- Framkomligheten i regionen ska öka
- En hållbar livsmiljö ska värnas och utvecklas
- Stockholm ska upplevas som en ren, vacker och trygg stad
- Stockholmare ska uppleva ett rikt, vackert och tillgängligt kultur- och idrottsliv
- Stockholms förskolor och skolor ska ge alla ökad kunskap och utveckling i en trygg miljö
- Stockholms stad ska bli norra Europas mest företagsvänliga stad
- Stockholmare ska erbjudas ökad valfrihet och mångfald
- Kvalitet inom stadens omsorgsverksamheter ska öka – trygghet, värdighet och valfrihet ska präglade hela omsorgen



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

De fyra stadsbyggnadsstrategierna är:

- Fortsätt stärka centrala Stockholm
- Satsa på attraktiva tyngdpunkter
- Koppla samman stadens delar
- Främja en levande stadsmiljö i hela staden

Idag saknas det specifika investeringsmål som kan göra bedömningen av måluppfyllelsen mer objektiv. Det saknas också en viktning av målen, så det går inte att bedöma om projekt som styr mot ett visst mål ska prioriteras. Målen är på en så allmän nivå att det i princip går att motivera alla projekt utifrån dem.

Forcerad rangordning ("forced ranking") per kategori

Utifrån ovan nämnda förutsättningar är projektets förslag att rangordningen därför görs med hjälp av så kallad forcerad rangordning. Inom respektive kategori genomförs en rangordning av alla projekt mot varandra i tur och ordning, vilket resulterat i en prioriteringsordning (1, 2, 3, x) som sedan används i den fortsatta processen.

	Projekt A	Projekt B	Projekt C	Projekt D	Poäng	Rangordning
Projekt A		1	1	0	2	2
Projekt B	0		0	0	0	4
Projekt C	0	1		0	1	3
Projekt D	1	1	1		3	1

Logiken är att alla projekt inom en kategori ställs mot varandra. Det görs redan idag i praktiken, eftersom projekten konkurrerar om samma pengar, men här blir det transparent och dokumenterat. Bedöms projekt A vara viktigare än Projekt B får projekt A 1 poäng och projekt B 0 poäng. Hamnar två projekt på samma poäng blir inbördes möte avgörande. Tanken med modellen är att tvinga (forcera) fram ställningstaganden – om vi bara har råd att genomföra Projekt C eller Projekt D, vilket prioriteras? Det går inte att sätta två investeringsprojekt som exakt lika viktiga.

Tillkommer ett projekt förs de in på sista raden och ställs mot övriga projekt. Modellen kan göras mer sofistikerad, men projektet bedömer att det här är en lämplig ambitionsnivå. Notera återigen att rangordningen inte är matematisk. Den ska först värderas utifrån ett antal aspekter och slutligen står det naturligtvis beslutsfattarna fritt att rekommendera/beslut en annan ordning. Det viktiga är att beslutet i sådana fall motiveras tydligt.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

De val som görs, att prioritera ett projekt framför ett annat, ska motiveras utifrån de verksamhetsmål och stadsbyggnadsstrategier som listas ovan. En indikator är hur många mål projektet bidrar till. Vid den här första rangordningen ska med andra ord alla faktorer bortsett från måluppfyllelsen tänkas bort.

Forcerad rangordning kan användas för att komma fram till mer specifika kriterier. Vilka grunder beslut fattas på kan härledas från motiven till att vissa projekt prioriteras före andra. På sikt är det lämpligt att ha specifika kriterier för respektive kategori. För bostäder kan exempelvis antal bostäder/investeringsvolym och följsamhet mot utpekade områden i Översiktsplanen utgöra viktiga kriterier.

En enklare variant av forcerad rangordning, som bygger på samma princip, är att projekt sorteras in i en rangordning. Först sätts Projekt A upp. Sedan värdera om projekt B är mer eller mindre viktigt än projekt A utifrån målen. Därefter projekt C och så vidare. Detta är särskilt lämpligt om det finns få projekt inom kategorin. Det kan även vara en metod som används för att sortera in tillkommande projekt.

Rangordning av projekt genom att ställa dem mot varandra genomförs redan idag inom Trafikkontoret med gott resultat.

Tidsprioritet (balansering)

Efter att projekten har rangordnats utifrån övergripande mål bör projekten ställas mot varandra med utgångspunkt från när i tiden de behöver genomföras. Ambitionen är att göra en enkel prioritering utifrån nedanstående bedömningar.

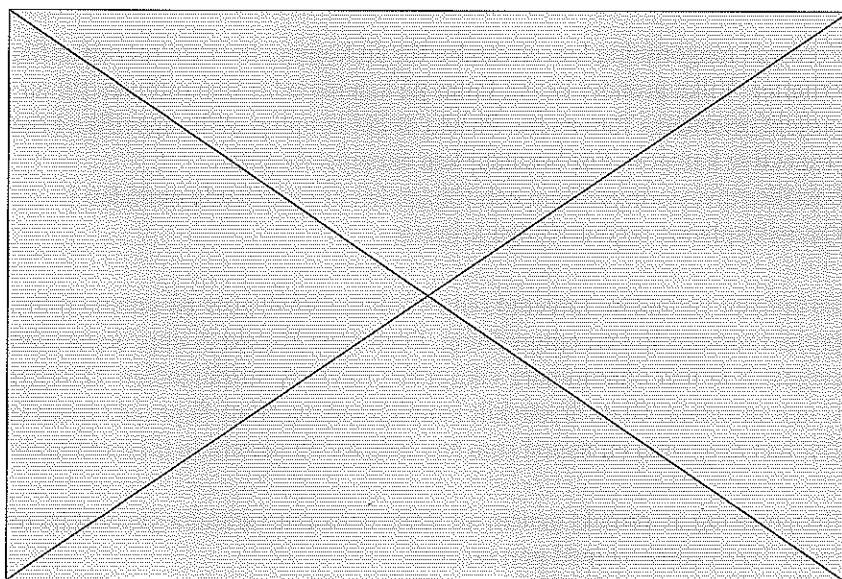
- Långsiktigt prioriterat
- Kortsiktigt prioriterat
- Akut prioriterat

Tidsangivelser presenteras inte, då det är svårt att värdera olika typer av projekt utifrån samma skala. Det blir istället en värdering av en rad olika faktorer, såsom finansiering, opinion, resurstillgång, och så vidare.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Exempel på hur resultatet kan redovisas och analyseras ges i bilden nedan.



Utifrån analysen kanske projekt E behöver prioriteras upp på bekostnad av projekt C som kan skjutas på framtiden, även om projekt C har en högre rangordning.

Samtidigt är det naturligtvis viktigt att säkerställa att *bråttom* inte genomgående prioriteras framför *viktigt*, vilket erfarenhetsmässigt är en risk vid prioritering av projekt och andra åtgärder.

Genomförbarhet och risk (balansering)

Utvalda projekt bedöms därefter utifrån ett antal faktorer kring genomförbarhet.
Förslag på checklista:



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

- Konsekvens av tidigare beslutat projekt
- Projektunderlag (koppling till projektstyrningen)
- Total projektrisk (genomförande, tid, verksamhet och kostnad)
- Total samhällsrisk (miljö, etc.)

Respektive faktor kan poängsättas, varvid en total genomförbarhetspoäng kan räknas fram (se matris under nästa rubrik).

Projektets rekommendation är dock att genomförbarhetsanalysen görs utifrån en analys av respektive projekt inom kategorin och inte poängsätts. Risken med poängsättning är att ett antal viktiga faktorer inte täcks in och att metoden blir för mekanisk.

Resultatpåverkan (balansering)

Nästa steg är att utvalda projekt markeras utifrån deras resultatpåverkan.

Förslag på markering:

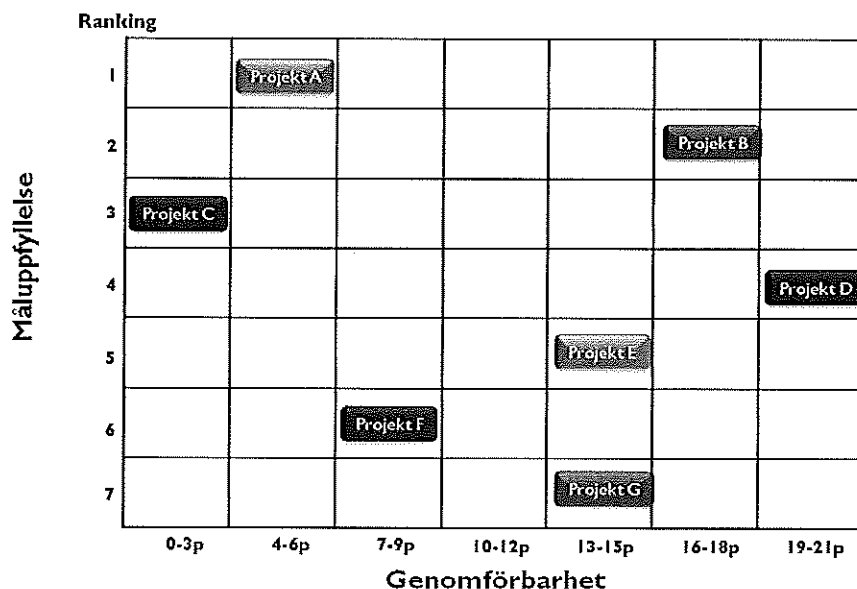
- Grön: Positiv resultatpåverkan
- Svart: Ingen resultatpåverkan
- Röd: Negativ resultatpåverkan

Exempel på hur resultatet kan redovisas och analyseras i bilden på nästa sida¹⁰:

¹⁰ Förutsätter att genomförbarheten har poängsatts. Annars kan samma vy erhållas genom att exempelvis bedöma genomförbarheten utifrån låg, medel eller hög.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS



Syftet med ovanstående skala och diagram är att ge en översiktsbild för hur resultatet kan presenteras. Projekt A har exempelvis en hög måluppfyllelse och en positiv resultatpåverkan, men en låg genomförbarhet. Det kan mot bakgrund av det vara lämpligt att avvakta med beslut och arbeta fram ytterligare projektunderlag.

Finansiering (balansering)

De utvalda projekten analyseras ur ett finansiellt perspektiv, dvs. hur valda projekt påverka kassaflödet år för år över tiden. Även finansieringsform och andra faktorer vägs in i bedömningen. Den här analysen kräver att en kassaflödesbudget/-prognos arbetas fram i en finansieringsstrategi.

Budget (balansering)

Bedömning av valda projekt ur ett budgethänseende. Hur slår den valda portföljen mot förvaltningarnas budget avseende såväl investeringar som påverkan på driftkostnader?

Tvingande (övrigt)

Tvingande projekt är sådana investeringar som måste genomföras på grund av lagkrav, tvingande basservice eller vitesförläggande. Tvingande definieras med andra ord strikt utifrån lagar/förordningar och inkluderar inte projekt som i praktiken är tvingande genom exempelvis politisk vilja eller sammanlänkade beslut. Kriteriet får inte användas som en snabbfil förbi den prioritering som görs

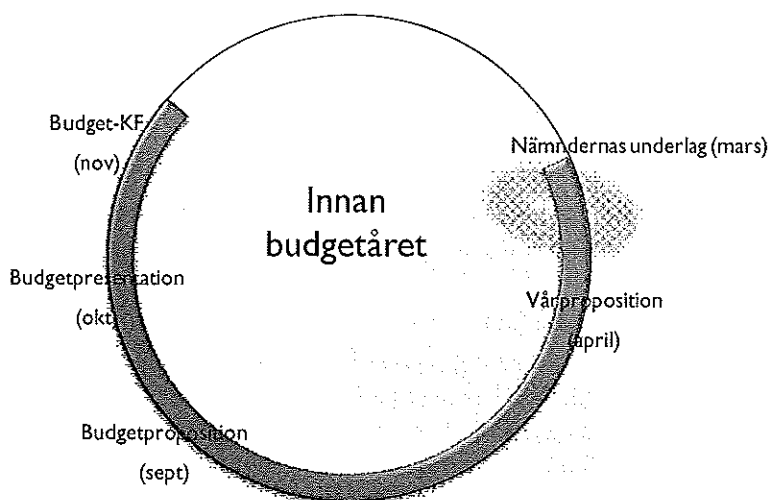


2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

utifrån måluppfyllelsen.

Beslutsstödet roll i ledningssystemet

Beslutsstödet är främst ett verktyg under och inför budgetberedningen för kommande år. Den stora arbetsinsatsen ligger efter att nämnderna underlag har inkommit, dvs. i mars/april.



Beslutsstödet kommer att behöva förvaltas och uppdateras regelbundet då beslut som påverkar såväl projekt som investeringsutrymme (exempelvis försäljningar) sker löpande under året.

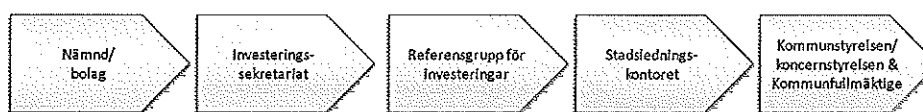
En utgångspunkt för projektet har varit att beslutsordningen inom Stockholms stad inte ska påverkas. Det som beskrivs nedan förändrar med andra ord inte vem som fattar beslut om vad, varken på politisk nivå eller på tjänstemannanivå.

Projektet föreslår att en *referensgrupp för investeringar* (arbetsnamn) instiftas med uppgift att samråda kring prioritering av investeringar utifrån nämndernas och bolagens investeringar, som underlag för SLK:s beslut. Referensgruppen ska med andra ord ses som ett stöd, det är inte ett beslutande organ. Syftet är att skapa en bra förankring och kvalitetssäkring av de prioriteringar som görs. Preliminärt har föreslagits att gruppen ska bestå av förvaltningscheferna för de investerande nämnderna samt representanter från Bolagskoncernen, Stadsbyggnadskontoret, Finansavdelningen och Staben. Det vill säga en liknande sammansättning som styrgruppen för SPIS-projektet (se bilaga 3).



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Vidare föreslår projektet att ett *investeringssekretariat* (arbetsnamn) instiftas med uppgift att bearbeta och sammanställa underlag samt utreda eller fördela ansvar för att utreda balanseringskriterierna (finansiering, resultatpåverkan, budget, etc.). Investeringssekretariatet består förslagsvis av investeringscontrollers från investerande nämnder och bolagskoncernen samt av budgetchef och finanschef.



Nämnd/Bolag

Nämnderna och bolagen tar fram underlag för prioritering enligt de mallar som kompletterats med nödvändig information för att kunna prioritera investeringarna.

Investeringssekretariat (IS)

Sekretariatet har ett samordningsansvar för nämndernas och bolagens investeringar. Ett underlag för samtliga investeringsbehov och initiativ från nämndernas tas fram med konsekvensanalys för investeringarnas resultatpåverkan på SLK budget tas fram.

Referensgruppen för investeringar (RIV)

I referensgruppen för investeringar (RIV) rangordnas den gemensamma prioriteringen för kommunkoncernens investeringar utifrån de hänsyn som behöver tas till budget och finansläge (finansieringsstrategi). En rekommendation för gemensam prioritering för kommunkoncernen lämnas till budgetledningen.

Stadsledningskontoret

Med utgångspunkt i framtagna underlagen tar stadsledningskontoret och koncernledningen fram förslag till beslut till kommunstyrelsen respektive koncernstyrelsen och därefter kommunfullmäktige.

Kommunstyrelsen/koncernstyrelsen och kommunfullmäktige

Kommunstyrelsen respektive koncernstyrelsen föreslår för kommunfullmäktige som fattar slutgiltigt beslut om prioritering och rangordning av investeringar. Beslut fattas i samband med den årliga budgeten. Därutöver fattar kommunfullmäktige beslut om varje enskilt stort investeringsprojekt. Även i dessa fall ska även beslutsstödet användas i framtagande av förslag.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Övrigt

Av ovanstående kan utläsas att beslutsstödet i huvudsak är ett verktyg för stadsledningskontoret/ koncernledningen, kommunstyrelsen/koncernstyrelsen och kommunfullmäktige, då det handlar om att i budgetprocessen sammanställa nämndernas och bolagens investeringsprojekt utifrån ett gemensamt investeringsutrymme. Budgetunderlaget arbetas med andra ord fram enligt samma principer som idag. Nämndernas och bolagens delaktighet ökar genom dialog samt genom Investeringssekretariat och Referensgrupp.

Formalisering av grupper och detaljerat ansvar samt lämplig tidplanering för grupperna behöver utredas vidare med hänsyn till budgetprocessen.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

BILAGA 1: Definitioner av centrala begrepp

Nedan definieras ett antal centrala begrepp för slutrapporten.

Balansering innebär att den valda projektprioriteringen analyseras utifrån ett antal fördefinierade kriterier. Vid behov genomförs och motiveras förändringar i hur projekten är rangordnade.

Beslutsstöd anger strukturen för att gruppera och prioritera investeringsprojekt utifrån kategorier och kriterier. Beslutsstödet samlar relevant projektinformation vilket möjliggör att sammanställningar av projektportföljen kan redovisas i relevanta rapporter. Stödet är en metod snarare än en modell som per automatik genererar ett utfall.

Budget syftar inom projektet på stadens gemensamma budgetprocess, 3-åringen.

Finansieringsstrategi anger investeringsutrymmet utifrån kommunkoncernens ekonomiska förutsättningar samt definierar viktiga principer, nyckeltal och mål för finansiering.

Huvudprojekt är ett stort projekt och kan ha ett eller flera projekt som tillhör huvudprojektet. Flera huvudprojekt kan relateras genom relationen projstor.

Investeringsstrategi är en beskrivning av vad Stockholms Stads övergripande vision och strategier såsom ÖP och Vision 2030 innebär ur ett investeringsperspektiv. Investeringsstrategin beskriver med andra ord hur de övergripande strategierna ska omsättas i investeringar och utgör därmed ett steg mellan långsiktiga ambitioner och investeringsplaner. Investeringsstrategin är en förutsättning för att kunna prioritera kategorier och kriterier i beslutsstödet.

Investeringsutrymme utgörs av det utrymme kommunkoncernen har att disponera för investeringar. Det långsiktiga målet som slagits fast av Kommunfullmäktige är att kapitalkostnadernas andel av stadens nettodriftkostnader (inklusive kapitalkostnader) inte överstiger 7,0 procent. I budget för 2010 anges att andelen inte ska överstiga 7,2 procent för 2010. Den tillfälliga höjningen motiveras av många pågående och beslutade projekt.

Kassaflöde används i rapporten i termer av ett projekts samtliga in och utbetalningar.



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Kategorier är ett sorteringsverktyg för investeringsprojekten. Kategorierna ska gå att relatera till de strategiska målen samt till – om möjligt – relevanta budgetposter. Kategorierna ska vidare samla investeringsprojekt som skapar liknande nyttor, så att det är möjligt att prioritera mellan dem.

Kriterier – Inom Portföljstyrning finns vanligtvis två typer av kriterier, utvärderingskriterier och besluts- och prioriteringskriterier. Utvärderingskriterier används som "krav" för att investeringsprojekt ska komma med i portföljen. Här utgörs de av att relevant projektinformation tillhandahållits. Beslutskriterier definieras per kategori och används för att göra avvägningar mellan olika projekt. Därutöver finns det balanseringskriterier (se definition av *balansering*).

Planerade projekt avser projekt där genomförandebeslut ännu inte har fattats av kommunfullmäktige.

Projekt är ett projekt inom en förvaltning. Ett projekt kan tillhöra ett huvudprojekt. Projekt används synonymt med investeringsprojekt.

Projektportfölj utgörs av en samling projekt, program och annat relaterat arbete som grupperas och prioriteras av en gemensam ledningsfunktion för att främja en effektiv styrning mot de strategiska målen.

Projektstyrningsmetod avser kommunkoncernens nya gemensamma projektstyrningsmetod av stora investeringsprojekt (över 300 mnkr) som införs från och med 1 januari 2010. Syftet är att skapa förutsättningar för en enhetlig projektstyrning och förbättrad kontroll av kommunkoncernens stora bygg- och anläggningsprojekt.

Ramverk vs. Innehåll – Med ramverk avses principer, koppling till ledningssystem och beslutsstöds utformning. Med innehåll avses de faktiska prioriteringar som en ledningsfunktion gör avseende finansiering och projekt samt viktning av kategorier och kriterier.

BILAGA 2: Projekt som prioriteras utifrån avgränsningar



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Medfinansieringsprojekt är ej medtagna i sammanställningen.

Exploateringsnämnden

	Projektnamn	Total Volym	Övrigt	Antal
>300	Hammarby sjöstad	1373,2		
	Årstafältet	2039		
	Nordvästra Kungsholmen	1477		
	Axelberg-Örnsberg, Hägerstensåsen	548,7		
	Persikan Södermalm	340,3		
	Södertäljevägen, kontor	366,8		
	Gullmarsplan	9232,3		
	Bromsten industriomr	440,6		
	Slussen	4640,7	Utanför ram (VP 2010)	
	Norra Djurgårdsstaden	7428,4	Utanför ram (VP 2010)	
	Norra station inkl. Bellevue	10318	Utanför ram (VP 2010)	
	Tot >300	38205		11

	Projektnamn	Tot Volym	Övrigt	Antal
>50	Telefonplan, Midsommarkransen, Västberga	59,2		
	Primusparken	180,7		
	Nybohovsbacken	57,9		
	Bredängs Centrum	84,9		
	Drevviken	102,3		
	Rinkeby/Ursvik	99,3		
	Muffen	52,4		
	St Göransgatan	69,6		
	Sergels torg	104,5		
	Orgelpipan 6	85,7		
	Rinkeby Norra	114		
	Norra tensta	114,3		
	Bromma stormarknadsområde	171,6		
	Tot >50	1296,4		13

TOTALT	39501,4		24
---------------	----------------	--	-----------



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Trafiknämnden

	Projektnamn	Tot Volym	Övrigt	Antal
>300	City 3.0	228,2		
	Spårväg City, tätskikt	390	Utanför ram (VP 2010)	
	Tot >300	228,2		2

	Projektnamn	Tot Volym	Övrigt	Antal
>50	Hornsgatan, miljöåtgärder	112,9		
	Nynäsvägen gm gamla Enskede, bullerskydd	119,7		
	Valhallavägen	76,1		
	Klarastrandsleden	96,2		
	Spårväg City, följdkostnader	55	Utanför ram (VP 2010)	
	Tunnel under E18 Ärvinge för spårväg	70	Utanför ram (VP 2010)	
	Följdinvesteringar Norra länken	247	Utanför ram (VP 2010)	
	Belysning, utbyte till snålare armatur, lokalgator	130	Utanför ram (VP 2010)	
	Norra Danviksbron (ny bro)	165	Utanför ram (VP 2010)	
	Tot >50	1071,9		9

TOTALT	1300,1		11
---------------	---------------	--	-----------

Idrottsnämnden

	Projektnamn	Tot Volym	Övrigt	Antal
>50	Stadion, upprustning	70		
	Engelbretkshallen, projektering	110		



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Sätra ridanläggning	85		
Upprustning Farsta sim- och idrottshall	150	Utanför ram (VP 2010)	
Upprustning Åkeshov sim- och idrottshall	255	Utanför ram (VP 2010)	
Upprustning Vällingby sim- och idrottshall	100	Utanför ram (VP 2010)	
Upprustning Västertorp sim- och idrottshall	100	Utanför ram (VP 2010)	
Evakueringsanläggning Nälstabadet	50	Utanför ram (VP 2010)	
Tot >50	920		8
TOTALT	920		8

Fastighetskontoret

	Projektnamn	Tot Volym	Övrigt	Antal
>300	Förvärv, om- och tillbyggnad, utredningar, nytt tekniskt nämndhus	1387	Utanför ram (VP 2010)	
	Förvärv och ombyggnad ny Samverkanscentral	750		
	Tot >300	1387		2
>50	Projektnamn	Tot Volym	Övrigt	Antal
	Energisparåtgärder	195	Utanför ram (VP 2010)	
	Omlokalisering, inredning, arvoden, IT mm, nytt tekniskt nämndhus	111	Utanför ram (VP 2010)	
	Tot >50	306		2
	TOTALT	1693		4

Micasa

>50	Projektnamn	Tot Volym	Övrigt	Antal



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

Måsholmen 15, Skärholmen	110	
Fästmanssoffan 1	54	
Persstorp 1, Hus A, Farsta sjukhem	135	
Väduren 16, Vasastan	242	
Dalen 20, Enskede	120	
Perstorp 1, Hus B, Farsta sjukhem	106	
Överstycket 1, Hässelby	80	
Tot >50	847	7
TOTALT	847	7

SISAB

>50	Projektnamn	Tot Volym	Övrigt	Antal
	Lugnets skola, Sickla	140		
	Annedal/Mariehällskolan	200		
	Enskede gårds gymnasium	83,5		
	Tot >50	423,5		3
	TOTALT	423,5		3

	Total volym	Antal
PROJEKT SOM KOMMER INGÅ I PORTFÖLJ	44685	57



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

BILAGA 3: Sammanställning av projektdeltagare

SLK	Gunnar Björkman	Beställare
SLK	Staffan Ingvarsson	Beställare
SLK	Hans Aspgren	Projektleddning
SLK	Marianne Storränk	Projektleddning
SLK	Anna Håkansson	Ordförande Ekonomigrupp
SLK	Lena Lien	Strategigrupp
SLK	Thomas Lundberg	Ekonomigrupp
Stockholms Stadshus AB	Susanna Höglund	Styrgrupp
Stockholms Stadshus AB	Inger Kjaerbo	Ekonomigrupp
SISAB	Ann-Marie Torsell	Strategigrupp
Stadsbyggnadskontoret	Susanne Lindh	Styrgrupp
Stadsbyggnadskontoret	Niklas Svensson	Strategigrupp
Stadsbyggnadskontoret	Virginia Kustvall-Larsson	Strategigrupp
Exploateringskontoret	Krister Schultz	Styrgrupp
Exploateringskontoret	Ulf Jacksén	Ekonomigrupp
Exploateringskontoret	Ann-Charlotte Nilsson	Strategigrupp
Trafikkontoret	Magdalena Bosson	Styrgrupp
Trafikkontoret	Lars Jolérus	Ordförande Strategigrupp
Trafikkontoret	Barbro Edlund	Ekonomigrupp
Trafikkontoret	Hans Skogsfors	Övrig informationskälla
Idrottsförvaltningen	Inger Bävner	Styrgrupp
Idrottsförvaltningen	Jan Sägström	Strategigrupp
Idrottsförvaltningen	Ingrid Widegren	Ekonomigrupp
Fastighetskontoret	Andreas Jaeger	Övrig informationskälla
Karlöf Consulting	Fredrik Lövingsson	Projektleddare
Karlöf Consulting	Helena Bergström	
Karlöf Consulting	Anna Levin	



2010-02-01
SLUTRAPPORT SPIS

