

Stockholms Stadshus AB:s tillämpningsanvisningar avseende bolagens investeringar

Dessa tillämpningsanvisningar gäller för projekt där investeringsutgiften bedöms överstiga 300 mnkr eller är av strategisk eller principiell vikt. Särskilda anvisningar gäller för projekt som överstiger 1 000 mnkr.

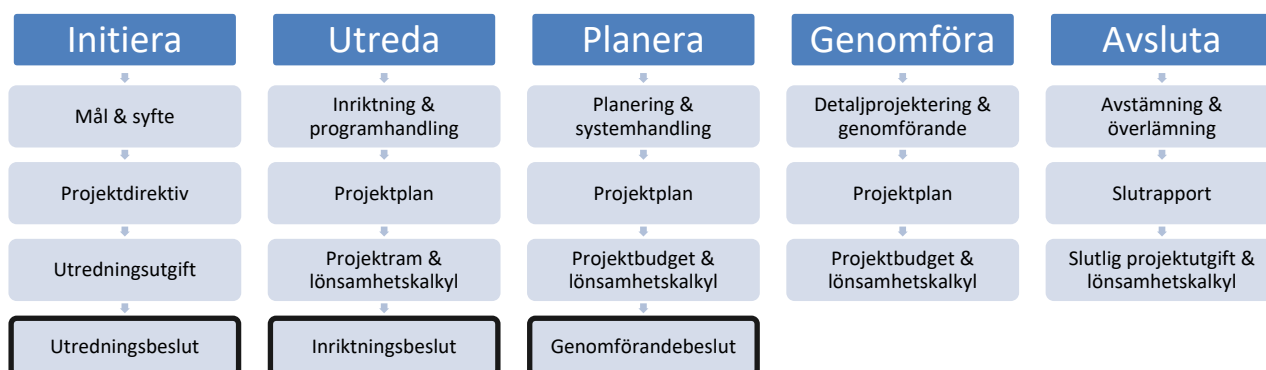
Kommunfullmäktiges regler för bolagens investeringar

Det finns två dokument som på en övergripande nivå reglerar principerna för nämndernas och bolagens investeringar: *Regler för ekonomisk förvaltning* och *Investeringsstrategi*. Dessa fastställs årligen genom stadens budget.

Stadsledningskontoret har även tagit fram två dokument som kompletterar dessa anvisningar och kan användas i tillämpliga delar: *Anvisningar för beslut, styrning och uppföljning av investeringar* samt *Handbok för kalkylering av investeringar*.

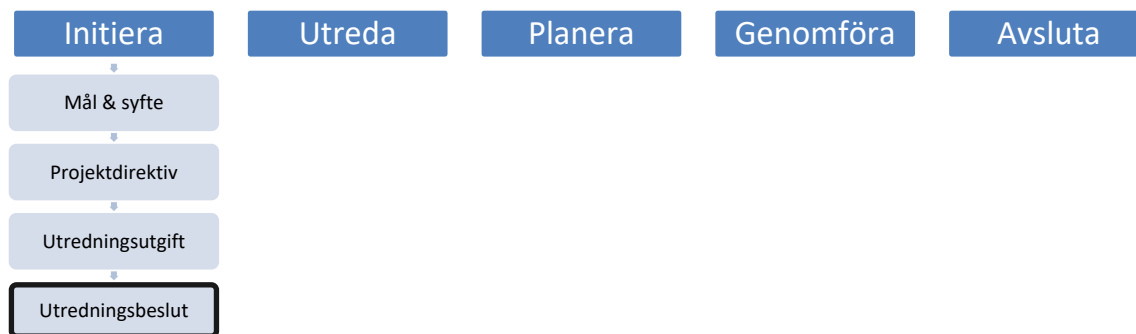
Projekt- och investeringsstyrning

En gemensam projektstyrningsmodell (Systemstöd Stora Investerings Projekt - SSIP) finns i staden. Projektstyrningsmodellen är uppdelat i fem faser: initiera, utreda, planera, genomföra och avsluta. I detta avsnitt beskrivs hur bolagen arbetar i de olika faserna.



Initiera: till utredningsbeslut

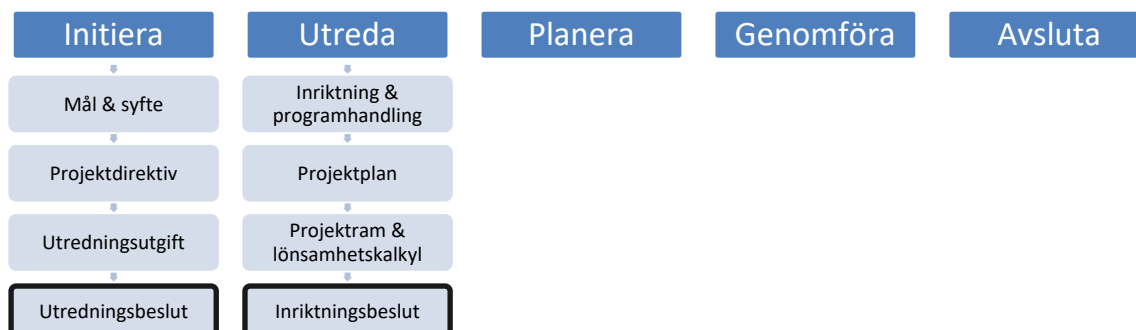
Initieringsfasen syftar till att säkerställa ett underlag för utredningsbeslut med hög kvalitet. Utredningsbeslut fattas av bolagsstyrelse. Utredningsbeslut innebär klartecken att utreda projektet vidare.



- Underlaget till beslut utgörs av ett projektdirektiv eller motsvarande. I projektdirektivet ska det tydligt framgå projektets mål, syfte, vad som ska utredas, utredningsutgift och tid som behövs fram till ett inriktningsbeslut.
- Projekt ska avrapporteras i tertialrapporterna och bokslut i enlighet med Stockholms Stadshus AB utskickade rapporteringsinstruktioner.

Utreda: till inriktningsbeslut

De tidiga skedena är avgörande hur väl ett projekt lyckas. Därför är det viktigt att i utredningsfasen säkerställa ett underlag för inriktningsbeslut med hög kvalitet. Detta uppnås genom att mål och syfte med projektet definieras, alternativa lösningar utreds samt att avstämning vid behov sker inom staden om andra nämnder och bolag påverkas av att projektet genomförs genom ökade drifts- eller lokalkostnader. Inriktningsbeslut fattas av bolagsstyrelse, koncernstyrelse samt kommunfullmäktige. Inriktningsbeslutet innebär klartecken till att planera projektet vidare med utgångspunkt från en föreslagen inriktning och bedömd projektram.

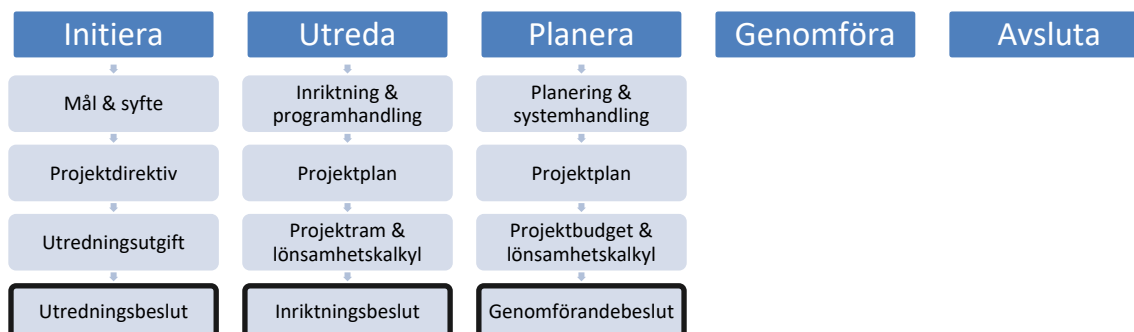


- Den tid och de pengar som beslutats i utredningsbeslutet används för att säkerställa ett underlag för inriktningsbeslut med hög kvalitet.

- En projektplan tas fram där projektet tydligt motiveras och beskrivs bl.a. avseende mål, syfte, omfattning, organisation, styrgrupp, tidplan, ekonomi, risker och kommunikation.
- I tillämpliga fall ska de alternativ som valts bort kortfattat beskrivas med en motivering till varför alternativet inte är aktuellt. Beskriv även alternativ 0, dvs. konsekvenser då beslut inte fattas enligt förslag.
- Inför inriktningsbeslut ska även en projektram och i aktuella fall en lönsamhetskalkyl upprättas. I de fall det finns fortsatt stora osäkerhetsfaktorer/risker ska dessa tydligt beskrivas och inkluderas i kalkylen.
- I det fall detaljplan krävs fattas inriktningsbeslut i projektägande styrelse då utformning och omfattning av projektet har förankrats i erforderlig utsträckning för att underlag för projektram och lönsamhetskalkyl för aktuellt alternativ kan tas fram.
- Samråd ska ske med Stockholms Stadshus AB (definition nedan).
- Projekt ska avrapporteras i tertialrapporterna och bokslut i enlighet med Stockholms Stadshus AB:s utskickade rapporteringsinstruktioner.

Planera: till genomförandebeslut

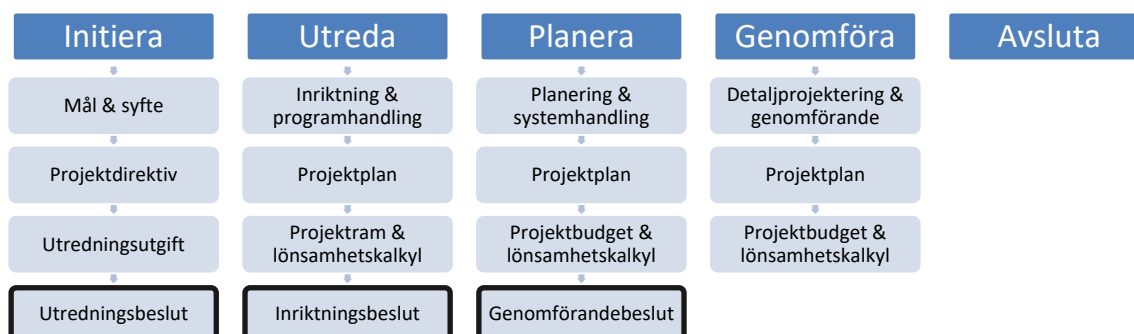
De tidiga skedena är avgörande hur väl ett projekt lyckas. Därför är det viktigt att i planeringsfasen säkerställa ett underlag för genomförandebeslut med hög kvalitet. Genomförandebeslut fattas av bolagsstyrelse, koncernstyrelse samt kommunfullmäktige och innebär ett klartecken för att ta projektet vidare till genomförande.



- Under planeringsfasen sker detaljplanering för att säkerställa beslutsunderlaget ytterligare inför ett genomförandebeslut. En projektbudget upprättas på samma sätt som projektramen, men har en betydligt högre kalkylsäkerhet.
- Projektplanen uppdateras med en betydligt högre detaljeringsgrad än i utredningsskedet.
- I de fall detaljplan krävs beslutas genomförandet i projektägande styrelse i normalfallet i samband med detaljplanen vunnit laga kraft.
- Påverkan på annan nämnds eller bolags verksamhet ska informeras om hos dessa och redovisas i beslutsunderlaget tillsammans med eventuella synpunkter från den andra nämnden eller bolaget.
- Samråd ska ske med Stockholms Stadshus AB (se definition nedan).
- Projekt ska avrapporteras i tertialrapporterna och bokslut i enlighet med Stockholms Stadshus AB:s utskickade rapporteringsinstruktioner.

Genomföra: utföra projektet

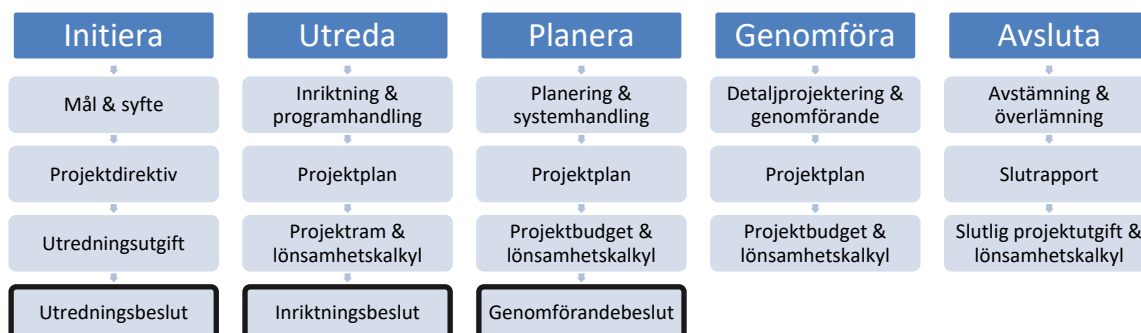
Genomförandefasen syftar till att utföra projektet enligt beslutad planering samt säkerställa att projektets målsättningar avseende tid, ekonomi, omfattning och kvalitet uppnås genom kontinuerlig uppföljning och rapportering.



- Genomförandefasen syftar till att utföra projektet enligt gällande genomförandebeslut.
- Under genomförandefasen sker detaljprojektering och projektgenomförande.
- Projekt ska avrapporteras, med särskilt fokus på avvikelser, i tertialrapporterna och bokslut i enlighet med Stockholms Stadshus AB:s utskickade rapporteringsinstruktioner.

Avsluta: slutrapport

I denna fas redovisas om projektets målsättningar har uppnåtts kring tid, ekonomi, omfattning och kvalitet samt att projektet är avslutat. Detta uppnås bland annat genom upprättande och analys av utfall mot projektbudget och lönsamhetsuppföljning samt att lärdomar från projektet dokumenteras. Slutrapporter ska godkännas av bolagsstyrelsen och anmälas till koncernstyrelse och kommunfullmäktige.



Slutrapporten ska innehålla svar på följande:

- Har projektets mål/syfte uppfyllts? Har genomförandet medfört någon avvikelse skett jämfört med tidplan?

- Redovisning av slutlig investeringsutgift och projektets ekonomiska konsekvenser där en slutlig lönsamhetskalkyl med resultatanalys upprättas och jämförs mot genomförandebeslutet. Hur har projektets riskfaktorer hanterats?
- Om avvikelser skett, vilka är orsakerna och vilka lärdomar kan organisationen dra utifrån gjorda erfarenheter?

Revidering av inriktnings- och genomförandebeslut

Det är angeläget att bolagen har en sådan uppföljning av projekt att större avvikelser identifieras i god tid. Stockholms Stadshus AB ska skyndsamt informeras vid prognostiserade avvikelser.

För investeringsprojekt ska reviderat beslut fattas av kommunfullmäktige när investeringsutgiften ökar med mer än 15 procent eller med mer än 100 mnkr.

För investeringsprojekt där nuvärdesmetoden är tillämplig ska lönsamhetskalkylen uppdateras löpande och vid en prognostiserad förändring av nettonuvärdet från tidigare beslut med mer än -15 procent och minst 20 mnkr eller om investeringsutgiften ökar med mer än 100 mnkr ska ett reviderat beslut fattas av kommunfullmäktige.

Utöver förändringar i lönsamhet eller avvikelser från beslutad investeringsutgift ska större principiella eller stora förändringar i omfattning samrådas med Stockholms Stadshus AB och föreläggas kommunfullmäktige.

Om genomförandebeslut ska fattas inom ett år tas inget reviderat inriktningsbeslut.

Om projektet beräknas slutföras inom sex månader tas inget reviderat genomförandebeslut utan avvikelser rapporteras i samband med slutrapporten.

Samråd

Samråd ska ske med respektive controller i Stockholms Stadshus AB för de projekt som bedöms överstiga 300 mnkr i investeringsutgifter eller är av annan strategisk vikt. Samrådet blir en del av det investerande bolagets beredning av ärendet. Det ska framgå av bolagets inriktnings- och genomförandebeslut att samråd skett. Samråd sker med utgångspunkt i bolagets förslag till tjänsteutlåtande. Samrådet ska särskilt fokusera på följande punkter:

- projektets mål, syfte och koppling till kommunfullmäktiges mål och ambitioner
- tidplan för projektet
- projektets investeringskalkyl, nuvärde/lönsamhet, prioriteringar, projektram med specificerad utrednings- och planeringsutgift och budgetkonsekvenser
- projektets påverkan på andra nämnders eller bolags verksamhet och ekonomi
- bedömning av risker och osäkerhetsfaktorer

Dotterbolag och Stockholms Stadshus AB ska vara överens om att samråd har skett. Samrådet ska ske snarast möjligt men senast fem veckor innan bolagsstyrelsen bedöms fatta beslut. I aktuella fall sker gemensamt samråd med Stockholms Stadshus AB och Stadsledningskontoret.

För projekt med en investeringsutgift som bedöms överstiga 1 mdkr gäller följande tillägg:

- Inför utredningsbeslut ska ett mer omfattande projektdirektiv upprättas. Efter samråd med Stockholms Stadshus AB och beslut i bolagsstyrelsen anmäls projektet till koncernstyrelsen.
- För att skapa ett tydligt stöd till projektledningen ska styrgrupp till minst 50 % bestå av sakkunniga inom projektverksamhet. Styrgrupp sätts samman i samråd med Stockholms Stadshus AB. Ansvarig controller på Stockholms Stadshus AB ska i normalfallet ingå i styrgruppen.
- I tidigt skede innan affärsstrategiska beslut fattas i projektet ska en workshop med sakkunniga hållas där erfarenheter från olika strategiska vägval diskuteras.
- Inför genomförandebeslut ska projektet presenteras för ett investeringsråd som sammansätts i samråd med Stockholms Stadshus AB.
- Projekt ska kvalitetsmätas kontinuerligt under projektets alla faser.
- För investeringsprojekt ska reviderat beslut fattas av kommunfullmäktige när investeringsutgiften ökar med mer än 15 procent eller med mer än 500 mnkr.
- För investeringsprojekt där nuvärdesmetoden är tillämplig ska lönsamhetskalkylen uppdateras löpande och vid en prognostiserad förändring av nettonuvärdet från tidigare beslut med mer än -15 procent och minst 20 mnkr eller om investeringsutgiften ökar med mer än 500 mnkr ska ett reviderat beslut fattas av kommunfullmäktige.
- Årlig lägesrapport ska lämnas till koncernstyrelsen.

Definition av begrepp

Investeringsutgift

Investeringsutgiften är den utgift som ligger till grund för inriktnings- och genomförandebeslut. Investeringsutgiften ska innehålla samtliga projektutgifter och kan även innehålla projektinkomster i form av bidrag.

Beslutad investeringsutgift ska i normalfallet inkludera en förväntad kostnadsutveckling till projektets färdigställande. Det skapar en tydlighet för beslutsfattare och gör det lättare att jämföra projektets budget över hela projektets livslängd.

I särskilda fall kan investeringsutgiften beslutas i dagens prisnivå. I de fallen skall det motiveras och tydligt framgå i beslutet. Även om beslut fattas i dagens prisnivå är kostnadsökning med anledning av kostnads-/indexutveckling skäl för reviderat beslut.

Kreditivkostnad/kapitalkostnad under projekttiden ska inte aktiveras i projektet, dvs. den ska inte ingå i investeringsutgiften.

Utredningsutgift

Utredningsutgift beräknas inför ett utredningsbeslut och inkluderas i projektdirektivet. Utredningsutgifter inkluderar såväl interna som externa utredningsutgifter som beräknas inträffa inför inriktningsbeslut.

Projektram

Projektramen med specificerad planeringsutgift upprättas inför inriktningsbeslut. Projektramen är en grov uppskattning av den totala investeringsutgiften. Planeringsutgiften inkluderar både interna och externa utgifter, även de som hunnit inträffa under utredningsfasen inför inriktningsbeslutet samt bedömd utgift fram till ett kommande genomförandebeslut. Projektramen ska innehålla en riskbuffert som är tillräckligt stor för att hantera de projektrisker som identifierats i utredningsfasen.

Projektbudget

Projektbudgeten upprättas inför ett genomförandebeslut. Projektbudgeten är en uppskattning av den totala investeringsutgiften och inkluderar samtliga projektutgifter, även de som redan hunnit inträffa i tidigare faser. Projektbudgeten ska innehålla en riskbuffert som är tillräckligt stor för att hantera de projektrisker som identifierats i planeringsfasen.

Nuvärdesmetoden

Nuvärdesmetoden är en metod som används för att avgöra om ett projekt är lönsamt eller ej. Metoden innebär att hänsyn tas till tidens inverkan på pengars värde. Samtliga kassaflöden omräknas med hjälp av kalkylräntan till idag. Investeringens nettonuvärde tas fram genom en nuvärdeskalkyl.

Nuvärdesmetoden är tillämplig i projekt där investeringen resulterar i intäkter och kostnader, och som är tänkt att ge ett positivt resultat/avkastning.

Nettonuvärde

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

Projektdirektiv & Projektplan

Projektdirektiv tas fram under initieringsfasen och är underlag för utredningsbeslut. Projektplan tas fram under inriktningsfasen och är underlag för inriktningsbeslut. Projektplanen uppdateras i planeringsfasen med mer detaljerad information inför genomförandebeslut. För mer information om innehållet i projektdirektiv och projektplan, se mallar i SSIP.

Kalkyler

En investeringskalkyl är en beräkning av de långsiktiga ekonomiska konsekvenserna av genomförandet av ett investeringsprojekt. Kalkylen belyser konsekvenserna vid val mellan olika handlingsalternativ. Kalkylen ska vara en del i beslutsunderlaget och är en uppskattning av en förväntad slutkostnad. Samtliga osäkerheter ska bedömas, presenteras och ingå i kalkylen för att få en så korrekt bild av projektets slutkostnad som

möjligt. Projektets förutsättningar beskrivs dels genom en baskalkyl och i aktuella fall en nuvärdeskalkyl.

Vid upprättande av investeringskalkyler ska hänsyn tas till en förväntad kostnadsutveckling. Uppräkning av kalkylen sker utifrån förväntad inflation eller bedömd indexutveckling.

Av erfarenhet från stadens tidigare projekt och för att skapa större säkerhet i kalkylen samt beslutad investeringsutgift behöver utförligare undersökningar göras i tidigt skede. Till exempel behöver utförliga markundersökningar utföras redan i utrednings- eller planeringsskedet.

Investeringsutgifterna i kalkylen ska innehålla en riskbuffert, vars storlek anpassas till projektets risknivå. Riskpåslaget bör i normalfallet vara större i tidiga faser när osäkerheten är stor och därefter minska under genomförandet. Det är viktigt att tydligt redogöra för gjorda antaganden i riskanalysen.

En nuvärdeskalkyl sammanställer betalningar som utfaller vid olika tidpunkter. För att få dessa betalningar jämförbara används en kalkylränta. Investeringens nettonuvärde är summan av alla in- och utbetalningar diskonterade med kalkylräntan till tidpunkten för beslutstillfället. Historiska utgifter/inkomster tas inte med i beräkning av nuvärdet. Driftskostnader och intäkter som förväntas att genereras efter projektets avslut åskådliggörs genom ett restvärde året efter kalkylperiodens slut.