

Handläggare  
Oscar Lavelid, 08-508 29 232

Till  
Koncernstyrelsen

## Stockholms Stadshus AB:s tillämpningsanvisningar avseende bolagens investeringar

### Koncernledningens förslag till beslut

Koncernstyrelsen beslutar följande.

1. Stockholms Stadshus AB:s tillämpningsanvisningar avseende bolagens investeringar i enlighet med bilaga 1 till tjänsteutlåtandet godkänns.
2. Dotterbolagen uppmanas att arbeta i enlighet med tillämpningsanvisningarna i bilaga 1 till tjänsteutlåtandet.

### Bakgrund

Kommunfullmäktige fastställer årligen två dokument som på övergripande nivå reglerar principerna för nämndernas och bolagens investeringar: *regler för ekonomisk förvaltning* och *investeringsstrategin*.

Investeringsstrategin sätter upp ett antal principer för stadens investeringar och hur de på bäst och mest effektivt sätt ska bidra till att uppnå kommunfullmäktiges mål.

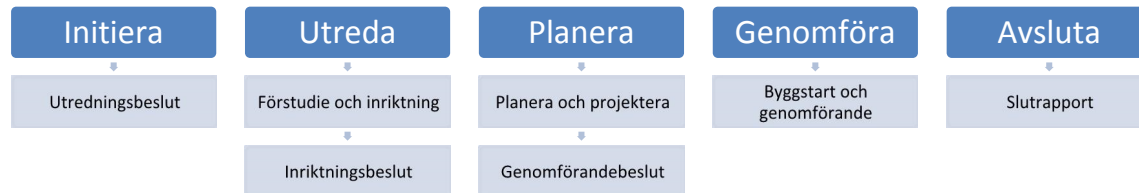
I *regler för ekonomisk förvaltning* fastställs huvuddragen för i stadens ekonomiska förhållande och därmed övergripande regler för bolagens investeringar. I reglerna slår kommunfullmäktige även fast att koncernledningen ska ta fram tillämpningsanvisningar för stora investeringar. De investeringar som berörs är de som bedöms överstiga 300 mnkr i investeringsutgift, eller är av strategisk eller principiell vikt.

Stockholms Stadshus AB har sedan 2012 haft ett styrdokument med tillämpningsanvisningar för dotterbolagens stora investeringar. Koncernledningen anser att det finns ett behov av att uppdatera anvisningarna för att bättre stämma överens med stadens övergripande styrning av större investeringsprojekt. Med anledning av detta föreslås koncernstyrelsen fastställa nya tillämpningsanvisningar för bolagens investeringar.

## Ärendet

En gemensam projektstyrningsmodell finns i staden. Den ska användas i alla investeringsprojekt där investeringsutgifterna bedöms överstiga 300 mnkr.

Projektstyrningsmodellen är uppdelat i fem faser: initiera, utreda, planera, genomföra och avsluta.



I de föreslagna tillämpningsanvisningarna tydliggörs hur bolagen ska arbeta inom de olika faserna, när beslut ska fattas av vilken instans och de ska förhålla sig till de ekonomiska ramarna i projektet. För bolagens del krävs som huvudregel beslut i kommunfullmäktige för inriktnings- och genomförandebeslut på över 300 miljoner kronor. Detta skiljer sig från nämnsidan av kommunen där även utredningsbeslutet behöver beslutas av kommunfullmäktige.

De olika faserna kan sammanfattningsvis beskrivas enligt nedan:

1. **Initieringsfasen** är ett projekts första fas och leder fram till ett utredningsbeslut.
2. **Utredningsfasen** syftar till att 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 projektägande styrelse, koncern- och kommunstyrelse samt kommunfullmäktige. Inriktningsbeslutet innebär klartecken till att planera projektet vidare.
3. **Planeringsfasen** syftar till att säkerställa ett underlag för genomförandebeslut med hög kvalitet. Genomförandebeslut fattas av projektägande styrelse, koncern- och kommunstyrelse samt kommunfullmäktige och innebär ett klartecken för att ta projektet vidare till genomförande.
4. **Genomförandefasen** syftar till att utföra projektet enligt beslutad planering samt säkerställa att projektets målsättningar avseende tid, ekonomi och kvalitet uppnås.
5. **Avslutningsfasen** redovisar om projektets målsättningar har uppnåtts kring tid, ekonomi och kvalitet och att projektet är avslutat. Slutrapporter ska godkännas av kommunfullmäktige.

Utöver stegen som de beskrivs ovan har koncernledningen tydliggjort och utvecklat några delar av anvisningarna. Nedan listas några av de huvudsakliga tilläggen:

- Ett så kallat samråd med koncernledningen införs i syfte att systematisera dialogen kring investeringsärenden innan de går i projektägande bolags styrelser.
- Definitioner av vad koncernledningen avser med relevanta begrepp rörande projektekonomi.
- Tydliggöranden avseende reviderade inriktnings- och genomförandebeslut.

- Slutrapportens innehåll och syfte tydliggörs.

### **Koncernledningens synpunkter och förslag**

Koncernledningen konstaterar att de tillämpningsanvisningar som stadens bolag jobbat efter sedan år 2012 har varit relevanta och bidragit till en god styrning och uppföljning. Däremot anser koncernledningen att styrning och uppföljning av stora projekt bör utvecklas, inte minst för att bättre spegla de bestämmelser som uppdaterats i kommunfullmäktiges *regler för ekonomisk förvaltning*. Detta stämmer även överens med tidigare rekommendationer från Stadsrevisionen.

I de nya tillämpningsanvisningarna tydliggörs de ingående faserna i projekten, de ekonomiska ramarna, hur samråd mellan projektägande bolag och koncernledning ska gå till, samt hur projekten löpnade ska följas upp och slutrapporteras. Sammantaget anser koncernledningen att de nya tillämpningsanvisningarna kommer att bidra till en bättre styrning och uppföljning av bolagens stora investeringsprojekt.

Koncernledningen har ambitionen att tillämpningsanvisningarna ska vara ett levande dokument och att det vid behov kan komma att revideras i syfte att bidra med en bättre och mer effektiv investeringsstyrning.

Magdalena Bosson  
Vd

Krister Schultz  
Vice vd

### **Bilagor**

1. Stockholms Stadshus AB:s tillämpningsanvisningar avseende bolagens investeringar

## **Attesterat av**

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

<b>Namn</b>	<b>Datum</b>
Magdalena Bosson, Vd	2021-05-31
Krister Schultz, Vice vd	2021-05-31

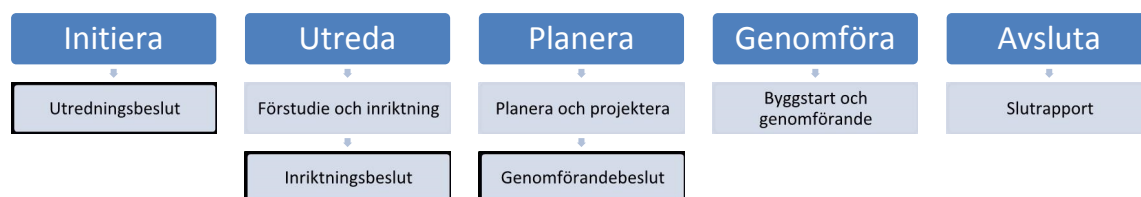
## Stockholms Stadshus AB:s tillämpningsanvisningar avseende bolagens investeringar

### 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 investeringsstrategin. Dessa fastställs årligen genom stadens budget.

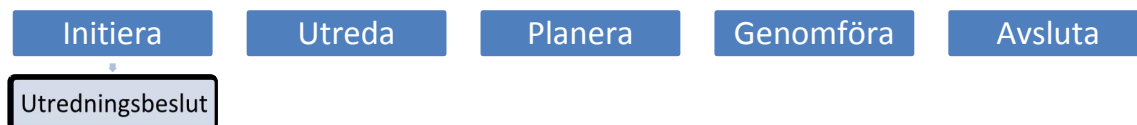
### Projekt- och investeringsstyrning

En gemensam projektstyrningsmodell finns i staden. Den ska användas i alla investeringsprojekt där investeringsutgifterna bedöms överstiga 300 mnkr. 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 är ett projekts första fas och leder fram till ett utredningsbeslut.



- Underlaget till beslut utgörs av ett projektdirektiv eller motsvarande som godkänns av VD eller i enlighet med arbetsordning och attestinstruktion.
- Bolaget fattar beslut om att *utreda* ett projekt. I förslaget till utredningsbeslutet ska det tydligt framgå *vad* som ska utredas, *utredningsutgift* och *tid* som behövs fram till ett inriktningsbeslut.
- Projekt ska avrapporteras i tertialrapporterna och bokslut i enlighet med koncernledningens utskickade rapporteringsinstruktioner.

### Övriga regler

I projekt som bedöms överstiga kommunfullmäktiges beloppsgränser och är av särskild strategisk eller principiell betydelse ska samrådas med koncernledning och ett mer omfattande projektdirektiv upprättas inför utredningsbeslut och anmälas till koncernstyrelsen. Exempel på sådana projekt:

- Stockholmsarenan
- Stockholm Norvik hamn
- Stockholms framtida avloppsrening (SFA)

### Utreda: till inriktningsbeslut

Utredningsfasen syftar till att 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 styrelse, koncern- och kommunstyrelse samt kommunfullmäktige. Inriktningsbeslutet innebär klartecken till att planera projektet vidare.



- Den tid och de pengar som beslutats i utredningsbeslutet används för att säkerställa ett underlag för inriktningsbeslut med hög kvalitet.
- I förslaget till inriktning som utgör underlag för beslut ska projektet tydligt motiveras och beskrivas bl.a. avseende mål, syfte, omfattning, tidplan, ekonomi, risker.
- I tillämpliga fall ska de *alternativ som valts bort* kortfattat beskrivas med en motivering till varför alternativet inte är aktuellt.
- Inför inriktningsbeslut ska även en *projektram* och *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 i samband med start-PM/markanvisning i stadsbyggnadsnämnden respektive exploateringsnämnden.
- Samråd ska ske med koncernledningen (definition nedan).
- Projekt ska avrapporteras i tertialrapporterna och bokslut i enlighet med koncernledningens utskickade rapporteringsinstruktioner.

### Reviderat inriktningsbeslut

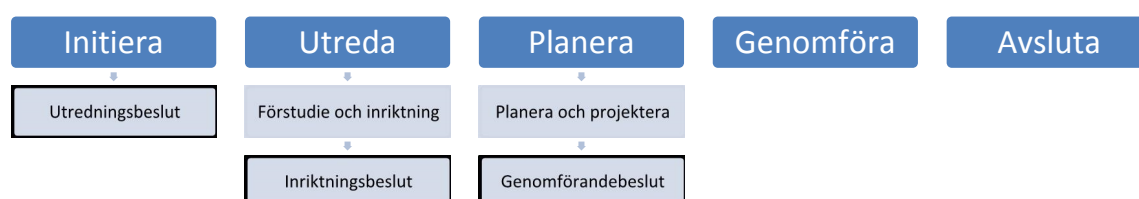
Lönsamhetskalkylen ska uppdateras löpande och vid en prognostiserad förändring av nettonuvärdet från inriktningsbeslutet med mer än -15 procent och minst 20 mnkr ska ett *reviderat inriktningsbeslut* hanteras av kommunfullmäktige. Utöver förändringar i lönsamhet ska större principiella eller stora förändringar i omfattning samrådas med koncernledning och föreläggas kommunfullmäktige.

För SISAB och Micasa är gränsvärdet för avvikelserna 15 procent av nettoutgiften för investeringar i lokaler där staden är eller ska bli hyresgäst.

Det är angeläget att bolagen har en sådan uppföljning av projekt att större avvikelser identifieras i god tid. Koncernledningen ska skyndsamt informeras vid prognostiserade avvikelser. Om genomförandebeslut ska fattas inom ett år tas inget reviderat inriktningsbeslut.

### Planera: till genomförandebeslut

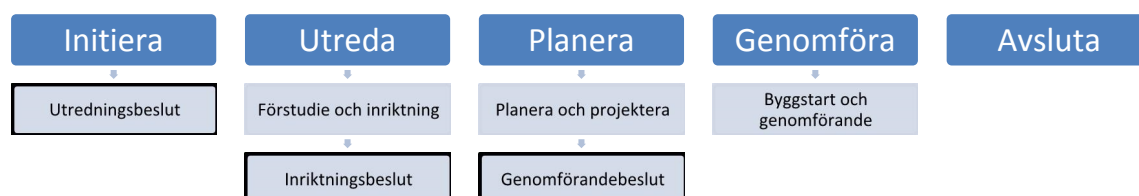
Planeringsfasen syftar till att säkerställa ett underlag för genomförandebeslut med hög kvalitet. Genomförandebeslut fattas av projektägande styrelse, koncern- och kommunstyrelse samt kommunfullmäktige och innebär ett klartecken för att ta projektet vidare till genomförande.



- 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.
- 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.
- Samråd ska ske med koncernledningen (se definition nedan)
- Projekt ska avrapporteras i tertialrapporterna och bokslut i enlighet med koncernledningens utskickade rapporteringsinstruktioner.

### Genomföra: utföra projektet

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



- Genomförandefasen syftar till att utföra projektet enligt gällande genomförandebeslut.
- Projekt ska avrapporteras i tertialrapporterna och bokslut i enlighet med koncernledningens utskickade rapporteringsinstruktioner.

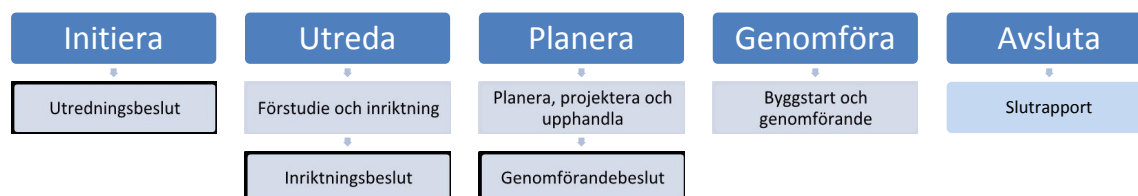
### Reviderat genomförandebeslut

Lönsamhetskalkylen ska uppdateras löpande och vid en förändring av nettonuvärdet från genomförandesbeslutet med mer än -15 procent och minst 20 mnkr *ska ett reviderat genomförandebeslut* beslutas av kommunfullmäktige. Utöver förändringar i lönsamhet ska större principiella eller stora förändringar föreläggas kommunfullmäktige.

För SISAB och Micasa är gränsvärdet för en avvikelse, som kräver reviderat beslut, 15 procent av nettoutgiften för investeringar i lokaler där staden är eller ska bli hyresgäst.

### Avsluta: slutrapport

I denna fas redovisas om projektets målsättningar har uppnåtts kring tid, ekonomi och kvalitet och 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 till kommunfullmäktige.



Slutrapporten ska innehålla svar på följande:

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

### Allmänna bestämmelser och definitioner

#### Samråd

Samråd ska ske med respektive controller i koncernledningen 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 och eventuella åtgärder till följd av samrådet bör redovisas. Samråd sker med utgångspunkt i bolagets färdiga förslag till tjänsteutlåtande. Samrådet ska särskilt fokusera på följande punkter:

- projektets mål och syfte
- tidplan för projektet
- projektets investeringskalkyl, nuvärde/lönsamhet, 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 koncernledningen ska vara överens om att samråd har skett. Samrådet ska ske snarast möjligt men senast fem veckor innan VD/styrelse bedöms fatta beslut.

### **Definitioner av begrepp**

Projektstyrningsmetoden innehåller följande begrepp berörande projektekonomi:

#### **Utredningsutgifter**

Utredningsutgiften 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.

#### **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 spegla verkligheten utifrån kända förutsättningar vid beslutstillfället. Projektets förutsättningar beskrivs dels genom en baskalkyl och dels en nuvärdeskalkyl.

Vid upprättande av investeringskalkyler ska den nominella kalkylmetoden tillämpas (löpande priser med uppräkningsindex varje år). Grundprincipen är att alla uppräkningsindex sker utifrån den förväntade inflationen. Nämndspecifika antaganden kan göras för enskilda index eller indexgrupper av betydelse för nämndens verksamhet.

Av praktiska skäl brukar baskalkyleringen ske i fast prisnivå, en omräkning till löpande prisnivå måste dock ske. Projektrisker ska få genomslag i kalkylen.

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.