

Handläggare: Andreas Jaeger
Telefon: 08-508 29 269

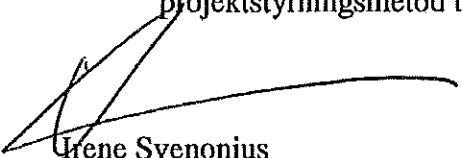
Till
Koncernstyrelsen

Anpassning av stadens projektstyrningsmetod till bolagens verksamhet

Koncernledningens förslag till beslut

Koncernstyrelsen beslutar följande:

1. Anpassning av stadens projektstyrningsmetod till bolagens verksamhet (bilaga) godkänns.
2. Dotterbolagen uppmanas att godkänna och tillämpa, anpassning av stadens projektstyrningsmetod till bolagens verksamhet, bilaga.
3. Hemställa hos kommunfullmäktige att godkänna anpassning av stadens projektstyrningsmetod till bolagens verksamhet (bilaga).



Irene Svenonius
VD

Sammanfattning

Bolagskoncernens investeringar under perioden 2013 - 2015 bedöms uppgå till 28 mdkr. Då de finansiella resurserna är begränsade samtidigt som investeringsfrågorna blir alltmer komplexa har kommunkoncernen tagit fram en projektstyrningsmetod som ska användas för bygg- och anläggningsprojekt med en:

- investeringsutgift som överstiger 300 mnkr per bolag samt
- projekt där staden är medfinansierad och stadens andel överstiger 300 mnkr – där det är tillämpligt.

Detta ärende beskriver en anpassning av kommunkoncernens projektstyrningsmetod till bolagens verksamhet och ska ses som en handledning inom bolagskoncernen för hantering av stora projekt.

Den föreslagna anpassningen innebär att vissa projekt kan undantas från projektdirektiv och utredningsbeslut. Det finns annars en överhängande risk att bolagen tappar initiativet och investeringsprocessen drar ut på tiden, exempelvis vid markanvisningar och fastighetsförvärv.

Grunden är att stadens bolag ska ges möjlighet att agera affärsmässigt samtidigt som en god styrning och uppföljning av investeringsprojekt bibehålls.

Bakgrund

Med utgångspunkt i Vision 2030 om ett Stockholm i världsklass och för att fortsätta att utvecklas som dynamisk region måste staden växa. Staden behöver skapa förutsättningar för tillväxt genom nyinvesteringar. Bolagskoncernen genomför en stor del av kommunkoncernens investeringar och har en betydande investeringsverksamhet, framförallt inom fastighetsområdet och i infrastrukturprojekt.

Bolagskoncernens investeringar under perioden 2013 - 2015 bedöms uppgå till 28 mdkr. De tre bostadsbolagen står för cirka 16 mdkr av den totala investeringsbudgeten och av dessa avser cirka 12 mdkr nyproduktion av bostäder och 4 mdkr ombyggnationer samt andra ersättningsinvesteringar.

För att få en god styrning och uppföljning av kommunkoncernens investeringar och andra betydande projekt fastställde kommunfullmäktige år 1999 särskilda regler. Regelverket har kompletterats genom beslut i kommunstyrelsen (KS 2005-10-26). Koncernstyrelsen tog 2005-12-12 beslut om *Regler och metodik för styrning och uppföljning av bolagens större investeringar*, vilka under efterföljande år har utvecklats i samarbete med bolagen. I samband med tertialrapport 2 2008 gav kommunfullmäktige kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en samlad strategi för kommunkoncernens investeringar. År 2010 antogs en revidering av stadens investeringsregler och en projektstyrningsmetod utarbetades.

Anpassningen till bolagens verksamhet (bilaga 1) som detta ärende beskriver är ett komplement till kommunkoncernens projektstyrningsmetoden och ska ses som en handledning inom bolagskoncernen. Den beskriver den praktiska hanteringen samt hur anvisningar och regler kan och ska användas av bolagen när de redovisar större projekt.

Grunden är att stadens bolag ska ges möjlighet att agera affärsmässigt samtidigt som en god styrning och uppföljning av investeringsprojekt bibehålls.

Ärendet

Då de finansiella resurserna är begränsade samtidigt som investeringsfrågorna blir alltmer komplexa har kommunkoncernen tagit fram en projektstyrningsmetod som ska användas för bygg- och anläggningsprojekt med en:

- investeringsutgift som överstiger 300 mnkr per bolag samt
- projekt där staden är medfinansierad och stadens andel överstiger 300 mnkr – där det är tillämpligt.

Projektstyrningsmetoden är uppdelad i fem faser; Initiera, Utredda, Planera, Genomföra, Avsluta med tre olika beslut; Utredningsbeslut, Inriktningsbeslut och Genomförandebeslut.

Syftet med detta ärende är att genom att korrigera delar av projektstyrningsmetoden öka bolagens efterlevandegrad och möjliggöra för bolagen att vara affärsmässiga i större investeringsprojekt. I den föreslagna anpassningen kopplas de olika investeringsbesluten

samman i tid med detaljplaneprocessen. Ett problem har varit att inriktningsbeslut varit för detaljrika och mer liknat genomförandebeslut samt att de kommer för sent i processen. Det kan i förlängningen leda till förseningar i projekt p.g.a. att besluten inte följer det faktiska byggskedet.

Den föreslagna anpassningen ska ses som en handledning för olika nivåer i bolagskoncernen som arbetar med större projekt. Den beskriver dels det som är bolagsspecifikt, men även förtydliganden av projektmetodiken och vad som är viktigt att tänka på i de olika faserna och beslutslägena.

Föreslagna anpassningar

Nedan följer de exempel där bolagskoncernen kan göra avsteg från projektstyrningsmetoden. Innan ett avsteg verkställs *ska alltid* samråd ske med koncernledningen.

Gällande projektstyrningsmetod	Föreslagna anpassningar och avsteg
För stora projekt där utgiften bedöms överstiga 300 mnkr ska ett utredningsbeslut tas.	Projektdirektiv och utredningsbeslut behöver <i>inte</i> upprättas och beslutas i följande två fall. 1. Repetitivt byggande där litet eller inget utredningsarbete krävs för att bestämma omfattning och ekonomiska ramar - här kan ett inriktningsbeslut fattas utan att föregås av ett projektdirektiv och ett utredningsbeslut. Ett exempel kan vara när bostadsbolagen förvärvar mark eller erhåller en markanvisning för nybyggnation av hyresrätter där omfattning och inriktning är uppenbar och risken för förgävesprojektering är liten. 2. I det fall en affärsmöjlighet uppkommer och stadens bolag måste agera snabbt utan att signalera sin fulla intention till marknaden. Affärsbeslut verkställs efter enbart genomförandebeslut i bolagsstyrelsen, under förutsättning att genomförandebeslutet avser en investeringsutgift under 300 mnkr. Ett exempel kan vara när stadens bolag förvärvar en eller flera fastigheter i ett område i syfte att erhålla kontroll över mark inför ett större utvecklingsprojekt.

Syftet med att undanta vissa projekt från projektdirektiv och utredningsbeslut är att det annars finns en överhängande risk att bolagen tappar initiativet och processen drar ut på tiden, exempelvis vid markanvisningar och fastighetsförvärv. Det begränsar bolagens förutsättningar att agera och sätter affärsmässigheten ur spel. Förslaget innebär att det istället inrättas en styrgrupp för styrning och rapportering av stora projekt med deltagande från bolagskoncernen. De träffas vid ett par tillfällen per år och stämmer av planer för projekt som befinner sig i initieringsfasen.

I det fall detta dokument med bilagor står i strid med stadens projektstyrningsmetod ska i första hand stadens projektstyrningsmetod gälla. Undantaget är när projektdirektiv och utredningsbeslut ska upprättas och beslutas vilket beskrivs ovan i punkt 1 och 2. I det fallet gäller detta dokument med bilagor framför stadens projektstyrningsmetod.

Tidplan

Projektstyrningsmetoden med beskrivna avsteg kan implementeras omedelbart efter beslut i koncernstyrelsen.

Projekt som påbörjats innan koncernstyrelsens beslut 2005-12-12 om *Regler och metodik för styrning och uppföljning av bolagens större investeringar*, kan undantas från projektmetoden beroende på hur långt det enskilda projektet kommit och efter samråd med koncernledningen. För hela bolagskoncernen rör det sig om cirka två till tre projekt som kan behöva undantas. Övriga större projekt ska följa projektstyrningsmetoden och de beskrivna anpassningarna.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av Stockholms Stadshus AB i samråd med stadens bostadsbolag och juridiska avdelningen.

Koncernledningens synpunkter och förslag

Den 1 januari 2011 infördes en ny lag, Lag om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag, som innebär nya villkor för kommunala bostadsbolag. En viktig förändring är att de kommunala bostadsbolagen ska bedriva verksamheten enligt affärsmässiga principer. Koncernledningen anser att det är nödvändigt att det sker en anpassning av stadens projektstyrningsmetod till bolagens verksamhet i syfte att ge bolagen förutsättningar att vara affärsmässiga och underlätta skapandet av nya bostäder. De föreslagna förändringarna underlättar bolagens investeringsprocess med färre beslutssteg och möjliggör ett snabbare agerande i tidiga skeden, utan att göra avkall på styrning och uppföljning i projekten.

Under 2013 kommer koncernledningen tillsammans med stadsledningskontoret att ta fram gemensamma mallar för de beslut och dokument som idag saknas. Koncernledningen ansvarar för att implementering sker i hela bolagskoncernen av projektstyrningsmetoden inkl. anpassningar till bolagens verksamhet samt att det sker under 2013.

Bilaga

Anpassning av stadens projektstyrningsmetod till bolagens verksamhet.



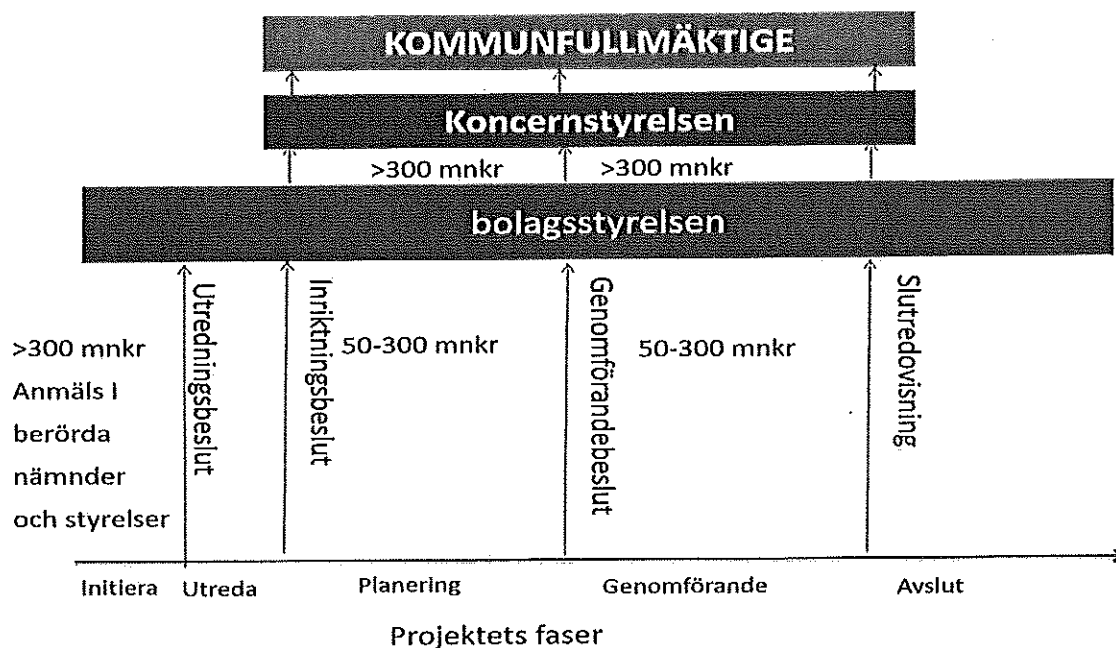
Anpassning av stadens projektstyrningsmetod till bolagens verksamhet

Bakgrund

För att få en god styrning och uppföljning av stadens investeringar och andra betydande projekt fastställde kommunfullmäktige år 1999 särskilda regler. Regelverket har kompletterats genom beslut i kommunstyrelsen (KS 2005-10-26). Koncernstyrelsen tog 2005-12-12 beslut om *Regler och metodik för styrning och uppföljning av bolagens större investeringar*, vilka under efterföljande år har utvecklats i samarbete med bolagen. År 2010 antogs en revidering av stadens investeringsregler och en projektstyrningsmetod utarbetades. Detta dokument är ett komplement till projektstyrningsmetoden och beskriver den praktiska hanteringen samt hur anvisningar och regler kan och ska användas av bolagen när de redovisar större projekt. Grunden i detta dokument är att stadens bolag ska ges möjlighet att agera affärsmässigt samtidigt som en god styrning och uppföljning av investeringsprojekt bibehålls.

Olika beslutsnivåer

Enligt beslut i kommunfullmäktige och stadens riktlinjer för styrning och uppföljning av större investeringsprojekt ska beslut avseende *investeringar över 300 mnkr* fattas av kommunfullmäktige. Bilden nedan beskriver beslutsordningen, dvs vid vilka projekt och beslutstillfällen som ska redovisas till koncernstyrelsen och beslutas av kommunfullmäktige.

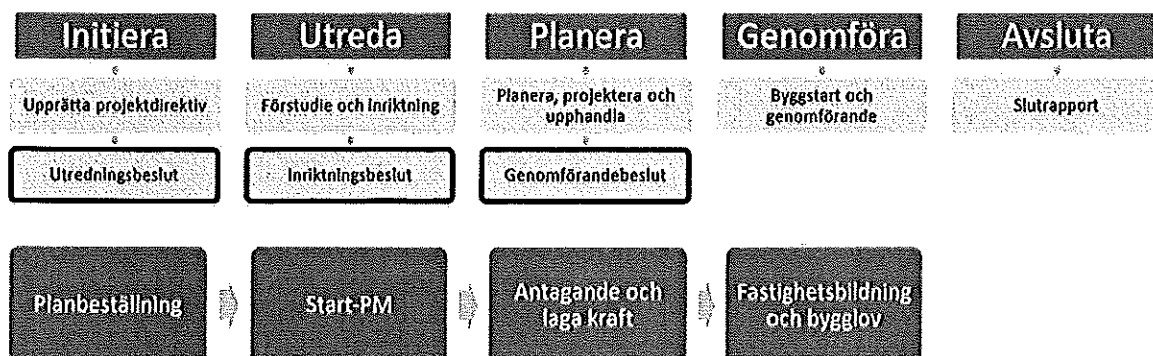


Stadens projektstyrningsmetod

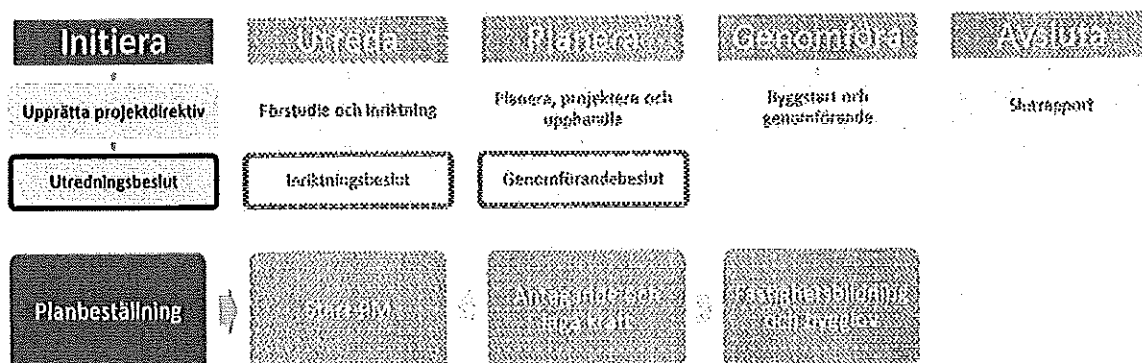
Stadens projektstyrningsmetod *ska* användas för bygg- och anläggningsprojekt med en:

- investeringsutgift som överstiger 300 mkr per bolag samt
- projekt där staden är medfinansiär och stadens andel överstiger 300 mkr – där det är tillämpligt.

Projektstyrningsmetoden är uppdelad i fem faser; *Initiera, Utredda, Planera, Genomföra, Avsluta* med tre olika beslut; *Utredningsbeslut, Inriktningsbeslut och Genomförandebeslut*, vilka beskrivs på följande sidor.



Initieringsfasen: utredningsbeslut



- I projekt där ett utredningsarbete krävs för att fastställa ett projekts inriktning ska ett *projektdirektiv* upprättas. Projektledaren ansvarar för att upprätta projektdirektivet. Projektägande bolag samråder med koncernledningen samt med övriga berörda förvaltningar och bolag i samband med framtagandet av projektdirektivet.
- Efter samråd lämnas projektdirektivet till projektägande *bolagsstyrelse* för ett *utredningsbeslut*. I förslaget till utredningsbeslutet ska det tydligt framgå *vad* som ska utredas, *utredningsutgift* och *tid* som behövs fram till ett inriktningsbeslut (se instruktion om inriktningsbeslut nedan).
- Projektägande bolagsstyrelse anmäler ärendet till *koncernstyrelsen*. Om beslutet kommer att påverka stadens nämnder och deras verksamhet ska utredningsbeslutet även anmälas till kommunstyrelsen. Utredningsbeslutet anmäls även i alla övriga berörda nämnder och styrelser.

Exempel på projekt inom bolagskoncernen där ett projektdirektiv bör upprättas och beslutas:

- Stockholmsarenan
- Utvecklingen av Värtapiren
- Norvik-Hamn

Det som kännetecknar ovanstående projekt är att omfattning och inriktning inte är uppenbar från start, vilket leder till att flera spår behöver utredas som kräver resurser både vad gäller tid och pengar.

Rapportering av projekt

- Projekt som befinner sig i *fasen initiera* behöver inte avrapporteras i tertialrapporterna, utan det sker först efter att utredningsbeslut är fattat och utredningsfasen inletts
- För styrning och rapportering av stora projekt inrättas en styrgrupp, med t.ex. deltagande från bolagens VD, byggschefer och ekonomischefer, som träffas vid ett par tillfällen per år och stämmer av planer för projekt som befinner sig i initieringsfasen. Förslagsvis sker dessa avstämningar inför upprättandet av flerårsplaner och verksamhetsplanen, d.v.s. vår och höst.

Förslag till formulering av utredningsbeslut

Styrelsen för [X-bolaget] beslutar följande:

1. VD ges i uppdrag att utreda förutsättningarna för projekt [namn] och återkomma med förslag till inriktningsbeslut. (gärna tidssatt)
2. VD medges att disponera [...] mnkr för utgifter fram till kommunfullmäktiges inriktningsbeslut.
3. Projektdirektivet godkänns.
4. Anmäla beslutet till styrelsen i [bolag] och [namn]nämnden som är berörda samt till koncernstyrelsen.

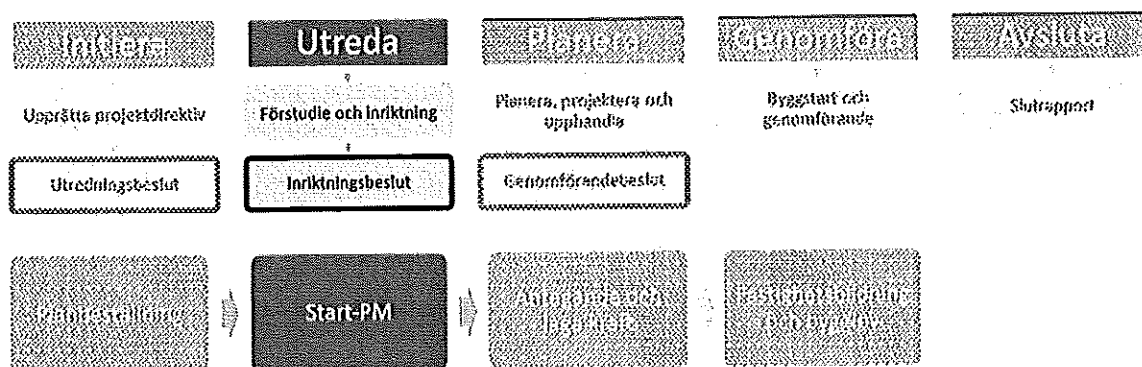
När behöver man inte upprätta ett projektdirektiv och utredningsbeslut?

Nedan följer exempel där avsteg kan göras från projektstyrningsmetoden, vilket innebär att ett projektdirektiv och utredningsbeslut *inte* behöver upprättas och beslutas:

- Repetitivt byggande där litet eller inget utredningsarbete krävs för att bestämma omfattning och ekonomiska ramar - här kan ett *inriktningsbeslut* (se instruktion om inriktningsbeslut nedan) *fattas utan att föregås av ett utredningsbeslut*. Ett exempel kan vara när bostadsbolagen förvärvar mark eller erhåller en markanvisning för nybyggnation av hyresrätter där omfattning och inriktning är uppenbar och chansen till förgävesprojektering är liten.
- I det fall en affärsmöjlighet uppkommer och stadens bolagen måste agera snabbt utan att signalera sin fulla intention till marknaden. Affärsbeslut verkställs enbart efter genomförandebeslut i bolagsstyrelsen, under förutsättning att genomförandebeslutet avser en investeringsutgift under 300 mnkr (se instruktion om genomförandesbeslut nedan). Ett exempel kan vara när stadens bolag förvärvar en eller fler fastigheter i ett område i syfte att erhålla kontroll över mark inför ett större utvecklingsprojekt.

Innan ett avsteg verkställs, enligt ovan, ska samråd alltid ske med koncernledningen.

Utredningsfasen: inriktningsbeslut



- I denna fas ska den tid/pengar som beslutats i *utredningsbeslutet* användas för att *säkerställa ett underlag för inriktningsbeslut med hög kvalitet*. Detta görs genom att alternativa lösningar utreds och att samråd sker med berörda förvaltningar/bolag.
- I slutet av denna fas *sammanställs* alla *ingående informationskällor* till ett förslag till *inriktningsbeslut*.
- I förslaget ska den *valda inriktningen* för projektet motiveras och beskrivas.
- De *alternativ som valts bort* ska kortfattat beskrivas med en motivering till varför alternativet inte är aktuellt.
- Inför inriktningsbeslut ska även en *projektram* och *lönsamhetskalkyl* upprättas.
- Projektramen är en grov uppskattning av den *totala investeringsutgiften* (kalkylering av programhandling) och *bör* i ett inriktningsbeslut inte avvika mer än ± 20 procent från slutlig projektutgift.
- Inriktningsbeslut bör fattas av projektägande bolagsstyrelse i samband med att stadsbyggnadskontoret upprättar ett start-PM som beslutas i stadsbyggnadsnämnden. Därefter bereder koncernledningen inriktningsärendet tillsammans med stadsledningskontoret och för det vidare till koncern- och kommunstyrelsen samt kommunfullmäktige för godkännande.

Rapportering av projekt

- Projekt i utredningsfasen ska avrapporteras i tertialrapporterna under avsnittet "Investeringar, Planeringsprojekt över 300 mnkr" till bolagsstyrelse, koncernstyrelse samt kommunfullmäktige.
- Det ska *tydligt framgå* i avrapporteringen när *nästa beslut planeras* och *nästa fas inledas*. Här ska även *avvikelser i förhållande till projektdirektivet* avrapporteras t.ex. kompletterande utredningsuppdrag, behov av förändrad utredningsbudget och en helhetsbedömning av utredningsarbetets fortskridande, risker och måluppfyllelse.

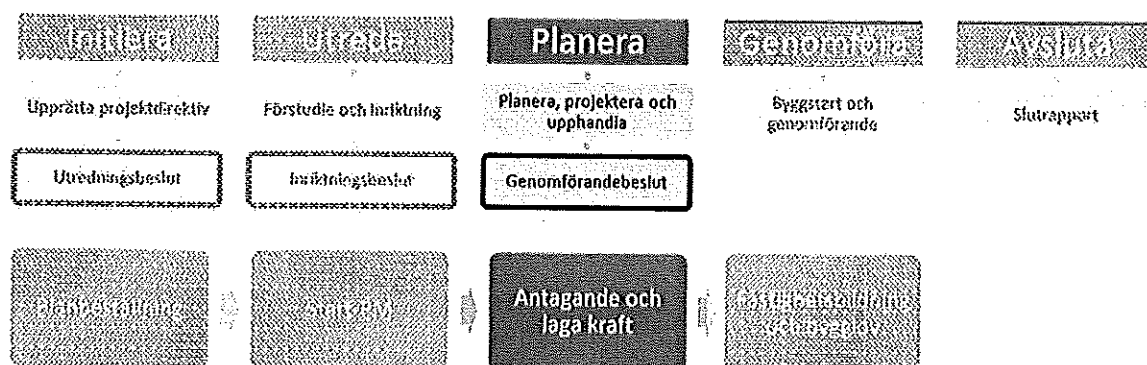
- Efter att inriktningsbeslut fattas av kommunfullmäktige, inleds planeringsfasen.

Förslag till formulering av inriktningsbeslut

Styrelsen för [X-bolaget] beslutar följande:

1. Inriktning för program och projektram om mnkr avseende projekt [namn] godkänns.
2. VD får i uppdrag att teckna behövliga avtal rörande projekt [namn].
3. Kommunfullmäktige föreslås godkänna inriktning för program och projektram om [...] mnkr avseende projekt [namn]

Planeringsfasen: genomförandebeslut



- Under planeringsfasen säkerställs projektunderlaget ytterligare inför ett *genomförandebeslut*.
- En *projektbudget* upprättas på samma sätt som projektramen, men har en betydligt högre kalkylsäkerhet och *bör* inte avvika mer än ± 10 procent från slutlig projektutgift (kalkylering av systemhandling).
- Även lönsamhetskalkylen ska uppdateras och vid en förändring av lönsamhetskalkylen från inriktningsbeslutet med mer än -15 procent och minst 20 mnkr *ska istället ett reviderat inriktningsbeslut* tas i kommunfullmäktige.
- Genomförandebeslut fattas av projektägande bolagsstyrelse i samband med att detaljplanen antagits och vunnit laga kraft. Därefter bereder koncernledningen genomförandebeslutet tillsammans med stadsledningskontoret och för det vidare till koncern- och kommunstyrelsen samt kommunfullmäktige för godkännande.

Rapportering av projekt

- Projekt i planeringsfasen ska avrapporteras i tertialrapporterna under avsnittet "Investeringar, Planeringsprojekt över 300 mnkr" till bolagsstyrelsen, koncernstyrelsen samt kommunfullmäktige.
- Det ska *tydligt framgå* i avrapporteringen när *nästa beslut planeras* och *nästa fas inledas*. Här ska även *avvikelser i förhållande till inriktningsbeslutet* avrapporteras t.ex. förändrad omfattning av projektet, förändring av projektbudget i förhållande till projektramen, förändringar av lönsamhetskalkylen samt en helhetsbedömning av projektets fortskridande, risker och måluppfyllelse.
- Utöver avrapportering under avsnittet "Investeringar, Planeringsprojekt över 300 mnkr" i tertialrapporterna kan koncernstyrelsen besluta att lägesrapporter löpande ska rapporteras till koncernstyrelsen. Frekvensen på avrapportering via lägesrapporter bestäms efter samråd med koncernledningen.

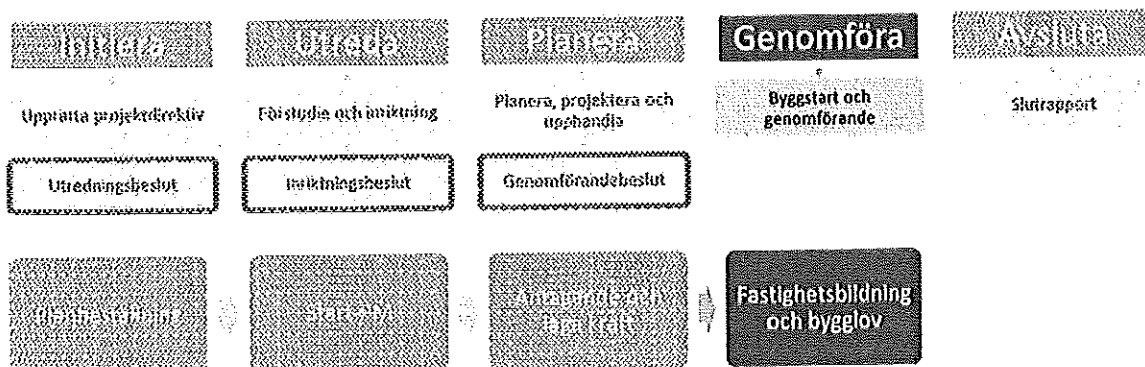
Förslag till formulering av genomförandebeslut

Styrelsen för [X-bolaget] beslutar följande:

1. Genomförandet av projekt [namn] med en projektbudget om [...] mnkr godkänns.

2. VD får i uppdrag att teckna behövliga avtal rörande projekt [namn].
3. Kommunfullmäktige förslås godkänna genomförandet av projekt [namn] med en projektbudget om [...] mnkr.
4. Förklara paragrafen omedelbart justerad.

Genomförandefasen: utföra projektet



- Genomförande syftar till att utföra projektet enligt gällande genomförandebeslut.
- I det fall lönsamhetskalkylen avviker mer än -15 procent och minst 20 mnkr *ska istället ett reviderat genomförandebeslut* tas i kommunfullmäktige.
- När detaljplanen vunnit laga kraft kan fastigheter bildas som överensstämmer med den nya planen och bygglov kan ges.

Rapportering av projekt

- Projekt i genomförandefasen ska avrapporteras i tertialrapporterna under avsnittet "Investeringar, genomförandeprojekt över 300 mnkr" till bolagsstyrelse, koncernstyrelse samt kommunfullmäktige.
- I tertialrapporterna ska en orientering av projektet ges samt när *nästa rapporteringstillfälle* kommer att ske och när *projektet bedöms avslutat*. Här ska även *avvikelser i förhållande till genomförandebeslutet* avrapporteras t.ex. förändrad omfattning/kvalitet, förändring av projektbudget, förändringar av lönsamhetskalkylen samt en helhetsbedömning av projektets fortskridande, risker och måluppfyllelse.
- Utöver avrapportering under avsnittet "Investeringar, genomförandeprojekt över 300 mnkr" i tertialrapporterna kan koncernstyrelsen besluta att lägesrapporter ska ges till koncernstyrelsen. Frekvensen på avrapportering via lägesrapporter bestäms efter samråd med koncernledningen.
- Fokus i lägesrapporterna är *avvikelse- och riskhantering, ekonomisk uppföljning samt tidplan*, vilka *milstolpar* som uppnåtts sedan förra avrapporteringen samt en beskrivning av vad som ska uppnås till nästa avrapporteringstillfälle.

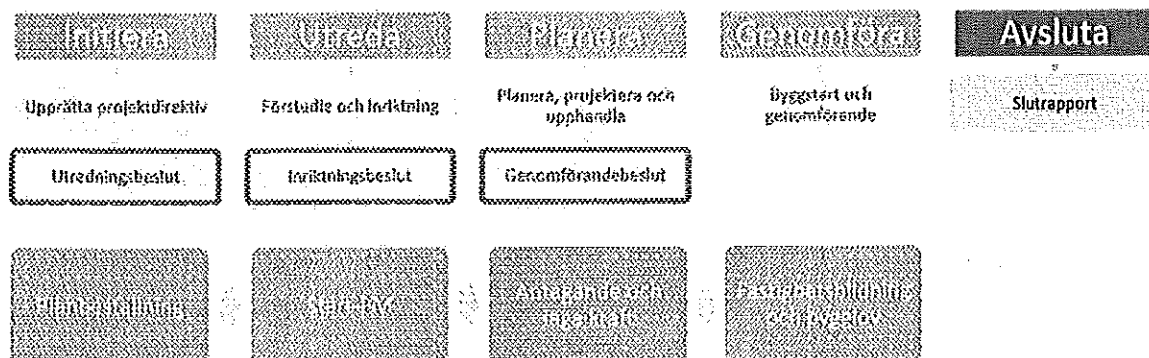
Förslag till formulering av lägesrapport

Styrelsen för [X-bolaget] beslutar följande:

1. Föreliggande lägesrapport gällande projekt [namn] godkänns.

2. Koncernstyrelsen föreslås godkänna föreliggande lägesrapport gällande projekt [namn]

Avsluta: slutrapport



- I denna fas *verifieras projektets målsättning* och syftar till att få *acceptans från projektets beställare* att projektet är avslutat. Det sker genom att en slutrapport upprättas.
- I slutrapporten ska det göras en *analys av utfall* mot *projektbudget*, *lönsamhetsuppföljning* samt att *projektets beslutade* omfattning har uppfyllts. Lärdomar som vunnits i projektet ska dokumenteras.
- Projektet avslutas när en slutrapport redovisas via bolagsstyrelse och koncernstyrelsen till kommunfullmäktige.

Förslag till formulering av slutrapport

Styrelsen för [X-bolaget] beslutar följande:

- Föreliggande slutrapport gällande projekt [namn] godkänns.
- Kommunfullmäktige föreslås godkänna föreliggande slutrapport gällande projekt [namn].

Hänvisning

Mallar till stadens projektstyrningsmetod för projekt över 300 mnkr finns på www.stadshusab.se.

(

(

(

(