

Stadens investeringar

Nr 9, 2016

**Projektrapport från
Stadsrevisionen**

Dnr 3.1.3-175/2016

Den kommunala revisionen är fullmäktiges kontrollinstrument för att granska den verksamhet som bedrivs i nämnder och bolagsstyrelser. Stadsrevisionen i Stockholm granskar nämnders och styrelserns ansvarstagande för att genomföra verksamheten enligt fullmäktiges uppdrag. Stadsrevisionen omfattar både de förtroendevalda revisorerna och revisionskontoret.

I ”årsrapporter” för nämnder och ”granskningspromemorior” för styrelser sammanfattar Stadsrevisionen det gångna årets synpunkter på verksamheten. Fördjupade granskningar som sker under året kan också publiceras som projektrapporter.

Publikationerna finns på Stadsrevisionens hemsida. De kan också beställas från revisionskontoret.

Till
Kommunstyrelsen

Stadens investeringar

Revisorsgrupp 1 har den 6 december 2016 behandlat bifogade revisionsrapport (nr 9/2016).

Revisorerna vill särskilt lyfta fram behovet av att utveckla metodiken för identifiering av risker utifrån ett kostnads- och tidsperspektiv. Vi hänvisar i övrigt till rapporten och överlämnar den till kommunstyrelsen för yttrande. Yttrandet ska ha inkommit till revisorsgrupp 1 senast den 23 februari 2017. Rapporten överlämnas också till Stockholms Stadshus AB för kännedom.

På revisorernas vägnar

Bosse Ringholm
Ordförande

Stefan Rydberg
Sekreterare

Sammanfattning

Revisionskontoret har genomfört en granskning avseende stadens investeringar. Syftet med granskningen är att bedöma om stadens styrning av investeringsplaneringen är tillräcklig, och hur investeringsvolymen påverkar stadens finansiella ställning på kort och på lång sikt.

Sammanfattningsvis görs bedömningen att staden har kontroll över investeringsplaneringen på kort sikt för att säkra stadens finansiella ställning. På lång sikt kan den dock utvecklas avseende en beskrivning av vilka konsekvenser planerade investeringar får för stadens ekonomi på 10 års sikt. Granskningen har även visat på att vissa delar av investeringsprocessen kan förbättras exempelvis vad gäller analyser till budgetavvikelser och uppföljning av finansiella nyckeltal.

Stadens redovisning till kommunstyrelsen och fullmäktige kan utvecklas när det gäller uppföljning av investeringar. På den totala nivån är redovisningen tillfredställande men analysen till budgetavvikelser kan utvecklas genom att de ekonomiska konsekvenserna vid förskjutning i tid av projekten framgår på ett tydligare sätt. Även metodiken för riskhantering kan utvecklas genom att risker identifieras utifrån ett kostnads- eller tidsperspektiv.

Utifrån redovisade iakttagelser och bedömningar lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Analysen till budgetavvikelser samt beskrivning av ekonomiska konsekvenser vid förskjutning i tid av projekten bör utvecklas i tertiärrapporter och årsredovisning.
- För nyckeltalen ”Avskrivningar och räntenetto i förhållande till omsättning” samt ”Egenfinansieringsgrad investeringar”, bör målvärden fastställas som följs upp i tertiärrapporter och årsredovisning. Idag görs inte någon uppföljning av dessa nyckeltal.
- Metodiken för riskhantering bör utvecklas genom att risker identifieras utifrån ett kostnads- eller tidsperspektiv.
- Reglerna för ekonomisk förvaltning bör utvecklas genom att under vissa förutsättningar till exempel ange ett lägsta

belopp för när rapportering av överskridande i investeringsprojekt till kommunfullmäktige ska ske.

- Konjunkturärendet är av strategisk betydelse och bör därför behandlas av kommunstyrelsen.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte och revisionsfrågor	1
1.3	Avgränsning	1
1.4	Ansvarig styrelse	2
1.5	Revisionskriterier	2
1.6	Metod	2
2	Granskningens resultat	2
2.1	Styrdokument	2
2.2	Finansiering och låneskuld	8
2.3	Budgetprocessen	11
2.4	Uppföljning	14
2.5	Genomgång av projekt	17
3	Bedömning och rekommendationer	19

Bilagor

Bilaga 1 Intervjupersoner

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I budget 2016 framgår att staden investeringar kommer att öka de kommande åren. Investeringsvolymen för staden uppgår till över 6 mdkr per år och för bolagen till ca 12 mdkr per år. En genomsnittlig investeringsvolym om ca 18 mdkr per år innebär en ökning av kommunkoncernens skuld med nära 9 mdkr årligen (under förutsättning av en egenfinansieringsgrad på 50 %). Eftersom de finansiella resurserna är begränsade blir det särskilt angeläget att tydligt prioritera mellan stadens framtida investeringsprojekt. Fullmäktige har därför fastställt en investeringsstrategi som legat till grund för nämndernas och bolagens investeringsplaner. En viktig förutsättning för att Stockholm ska kunna genomföra investeringsplanen med bibehållen finansiell styrka kommer att vara balansen mellan egenfinansiering och upplåning.

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Är styrningen av stadens investeringsplanering tillräcklig, och hur påverkar investeringsvolymen stadens finansiella ställning på kort och lång sikt.

Följande revisionsfrågor ska besvaras:

- Är styrningen av nämnders och bolags investeringsarbete tillräcklig för att samordna och prioritera investeringar för att uppnå stadens verksamhetsmål och finansiella mål?
- Är roller och ansvar tydliga avseende beslutsprocessen?
- Tas hänsyn till stadens verksamhetsmål och finansiella mål när investeringsbudgeten fastställs?
- Hur beskrivs risker och ekonomiska konsekvenser vid beslut och prioriteringar av investeringar?
- Bedrivs investeringsplaneringen med tillräcklig framförhållning och med ett långsiktigt perspektiv?
- Vilken redovisning får kommunstyrelsen och kommunfullmäktige om stadens investeringar?

1.3 Avgränsning

Investeringsvolymen granskas utifrån ett femårsperspektiv. Granskningen sker utifrån ett helhetsperspektiv för staden (inkl. kommunkoncernen).

1.4 Ansvarig styrelse

Kommunstyrelsen och Stockholms Stadshus AB.

1.5 Revisionskriterier

- Budget 2016, kommunkoncernens investeringar.
- Investeringsstrategin, bilaga 3 budget 2016.
- Regler för ekonomisk förvaltning, bilaga 8, kapitel 1 budget 2016.
- Finanspolicy för kommunkoncernen Stockholms stad

1.6 Metod

Granskningen har genomförts genom studier av styrdokument samt intervjuer med berörda handläggare. En översiktlig granskning av några investeringsprojekt utifrån hur investeringsstrategin följs har gjorts.

Granskningen har genomförts av Örjan Palmqvist och Stefan Rydberg på revisionskontoret. Rapporten har faktakontrollerats av berörda förvaltningar och bolag.

2 Granskningens resultat

2.1 Styrdokument

I detta avsnitt beskrivs de styrdokument staden har fastställt när det gäller investeringsverksamheten.

Regler för ekonomisk förvaltning

Dessa fastställs årligen i samband med beslut om stadens budget. Här framgår när det gäller regler för investeringar bl.a. följande:

”Investeringsbudgeten ska utgå från kommunfullmäktiges inriktnings- och verksamhetsmål. Stadens investeringsstrategi utgör underlag för framtagandet av berörda nämnders och bolags investeringsplaner, uppdelade på planerade och beslutade projekt. Budgeten ska omfatta fem år och vara uppdelad på planerade och beslutade projekt. Driftkostnader, inklusive kapital- och lokalkostnader, till följd av investering ska rymmas inom nämndens driftbudget, om inte annat beslutats.

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

Följande gäller när utredningsbeslut, inriktningsbeslut och genomförandebeslut ska fattas:

Utredningsbeslut

I de fall en investering bedöms överstiga 50 mnkr för stadens nämnder respektive 300 mnkr för stadens bolag eller är av strategisk eller principiell vikt, ska ett utredningsbeslut fattas av ansvarig nämnd respektive bolagsstyrelse. För investeringar där investeringsutgiften bedöms överstiga 300 mnkr ska utredningsbeslutet anmälas till berörda nämnder samt till kommunstyrelsens ekonomiutskott¹. Om beslutet kommer att påverka bolagens verksamhet ska beslutet anmälas till berörd styrelse. Bolagen ska anmäla sina utredningsbeslut till koncernstyrelsen.

Utredningsbeslut för fastighetsutvecklingsprojekt som anses vara av strategisk, stadsövergripande karaktär där utgiften bedöms överstiga 300 mnkr ska beredas av stadsledningskontoret i samråd med berörda förvaltningar/bolag och beslutas av kommunstyrelsens ekonomiutskott. Grunden för att klassa ett projekt som strategiskt kan vara att det uppfyller ett eller flera av kriterierna för uppföljning av större investeringar som medför höga investeringsutgifter, höga driftskostnader, är komplext och/eller involverar flera nämnder och/eller bolag.

För mycket stora investeringar där utredningsutgifterna beräknas överstiga 50 mnkr för staden totalt ska utredningsbeslutet godkännas av kommunfullmäktige.

Inriktningsbeslut

När en planerad investering utretts i sådan omfattning att ett översiktligt program finns och de ekonomiska konsekvenserna är beräknade så långt som möjligt, fattar nämnden ett inriktningsbeslut. För investering som bedöms överstiga 50 mnkr ska ett beslutsunderlag för inriktningsbeslut lämnas till nämnden.

¹ Kommunstyrelsen har i november 2012 fastställt en instruktion för ekonomiutskottet, som reglerar i vilka ärenden ekonomiutskottet har beslutanderätt.

För investeringar där investeringsutgifterna bedöms överstiga 300 mnkr ska ett beslutsunderlag för inriktningsbeslut lämnas till kommunfullmäktige.

Genomförandebeslut

Detta beslut avgör om investeringen ska genomföras eller inte.

För investeringar där investeringsutgifterna bedöms överstiga 50 mnkr för stadens nämnder respektive 300 mnkr för stadens bolag, eller är av strategisk eller principiell vikt, ska ett beslutsunderlag för genomförandebeslut lämnas till kommunfullmäktige i ett särskilt ärende.

Samråd

Inför utredningsbeslut ska samråd ske med kommunstyrelsen genom stadsledningskontoret för investeringar där investeringsutgifterna bedöms överstiga 300 mnkr eller är av annan strategisk vikt. Inför inriktnings- och genomförandebeslut ska samråd ske för investeringar där investeringsutgifterna bedöms överstiga 50 mnkr eller är av annan strategisk vikt. Stadsledningskontoret rapporterar genomförda samråd till kommunstyrelsens ekonomiutskott.

Uppföljning

Nämnd som beslutar om investering har det fulla ansvaret för projektets genomförande och ekonomi samt är ansvarig för att följa upp dessa.

Visar uppföljningen att ett objekt kan medföra större utgifter, mindre inkomster, högre framtida kostnader eller lägre framtida intäkter än vad som ursprungligen kalkylerades, eller att andra förutsättningar ändrats i väsentlig mån, ska detta omgående redovisas för nämnden. Nämnden ska snarast vidta åtgärder för att förhindra fördyringar eller göra omprioritering inom ramen för sin totala investeringsbudget. Avvikelse mot investeringsbeslut överstigande 15 procent, dock minst 20 mnkr av investeringens nettoutgift för stadens nämnder och nuvärde för stadens bolag eller annan avvikelse av strategisk vikt, ska tillställas kommunfullmäktige.

Stadsledningskontoret och koncernledningen för Stockholms Stadshus AB utfärdar tillämpningsanvisningar för styrning, prioritering och rapportering av investeringar.

Investeringsstrategi

Kommunfullmäktige gav i samband med tertialrapport 2 år 2008 kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en samlad strategi för

stadens investeringar. Investeringsstrategin har arbetats fram i flera steg och uppdaterades senast i samband med budget 2016, bl.a. med anledning av kommunfullmäktiges beslut att höja bostadsmålet till 140 000 bostäder till år 2030.

Investeringsstrategin är indelad i sex huvudteman:

1. *Stadens verksamhetsmål med bäring på investeringar.*

Här anges att det är bostadsmålet som ska prioriteras högst.

2. *Ekonomisk hållbar balans mellan lönsamma och icke lönsamma projekt.*

Här framgår bl.a. att det är viktigt att tidigt, redan vid utredningsbeslut, översiktligt bedöma såväl investeringsutgift som lönsamhetspotential i projektet.

3. *Investeringskategorier*

Utifrån de kategorier som redovisas är det infrastruktur i syfte att bygga bostäder som staden kommer att avsätta stora resurser för med en nettoinvesteringsandel på ca 60 procent. I varje projekt ska ambitionen om blandade upplåtelseformer och minst 50 procent hyrerätter prövas.

4. *Investeringstyper och finansiering*

Stadens investeringar delas här upp i två huvudtyper; *Strategiska investeringar* som är framtidsinriktade och skapar en större nytta än vad staden har idag samt *Ersättningsinvesteringar* som ger en uppgradering av anläggningar till minst den tidigare fastställda tekniska nivån eller nya miljöbetingelser. Ersättningsinvesteringar ska i första hand finansieras av egna medel.

Vidare redovisas här att staden har prioriterat att medfinansiera statliga infrastukturprojekt, återstående medel ca 7,7 mdkr. Utbetalningarna om ca 300 – 500 mnkr per år minskar det kassaflöde som finns att tillgå för finansiering av stadens egna investeringar.

5. *Finansiella nyckeltal*

Under detta tema görs koppling till de finansiella nyckeltal som fastställts av fullmäktige; Stadens soliditet som långsiktigt ska uppgå till 34 procent samt att kapitalkostnadernas andel får uppgå till maximalt 7 procent av nettodriftkostnaderna. Investeringsstrategin har kompletterats med ytterligare två nyckeltal. Dessa är ”Egenfinansieringsgrad” för styrning och uppföljning av investeringsverksamhetens finansiering samt

”Avskrivningar och räntenetto i förhållande till omsättning” som ska möjliggöra en sammanhållen uppföljning för kommunkoncernens investeringsverksamhet, inklusive bolagen.

6. Uppföljning

Arbetet med att implementera investeringsstrategin berör främst exploateringsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, kulturnämnden samt Micasa Fastigheter i Stockholm AB och SISAB. I samband med budget och verksamhetsplanering lämnar dessa nämnder och bolag in prioriteringsunderlag genom stadens gemensamma beslutsstöd som benämns SPIS. Här samlas, kategoriseras och prioriteras investeringarna utifrån ett antal beslutskriterier. Vidare görs en beskrivning av investeringsportföljen utifrån stadens verksamhetsmål, hållbar balans mellan lönsamma och icke lönsamma projekt samt investeringskategorier och investeringstyper.

Stadsledningskontoret har ett samordningsansvar för berörda nämnders och bolags investeringar och ansvarar för en aggregerad sammanställning och övergripande förvaltning av stadens investeringsportfölj. Ansvar för uppföljning ligger generellt hos den förvaltning/bolag som genomför investeringsprojektet men större investeringar följs upp i särskild ordning av stadsledningskontoret i enlighet med stadens anvisningar för beslut, styrning och uppföljning av investeringar och andra stora projekt. De finansiella nyckeltalen följs upp löpande och rapporteras i samband med bokslut.

Projektstyrning

En gemensam projektstyrningsmetod har införts i staden fr.o.m. 2010. Den ska användas i alla investeringsprojekt där investeringsutgifterna bedöms överstiga 50 mnkr och benämns SSIP (Systemstöd Stora Investerings Projekt). Metoden är uppdelad i fem faser och sju områden. För varje fas beskriver metodiken de aktiviteter som ska utföras relaterat till de olika områdena: mål och syfte, organisation, tidplan, ekonomi, risk och kvalitet, kommunikation och rapportering.

Anvisningar

För att förtydliga de regler som finns i ”Regler för ekonomisk förvaltning” har finansavdelningen på stadsledningskontoret tagit fram ”Anvisningar för beslut, styrning och uppföljning av investeringar och andra stora projekt” och Stockholm Stadshus AB har tagit fram anvisning ”Anpassning av stadens projektstyrningsmetod till bolagens verksamhet”.

2.1.1 Analys och kommentarer

Enligt revisionskontorets bedömning finns ett tydligt regelverk för styrning av nämnders och bolags investeringsarbete.

I investeringsstrategin finns en koppling till både stadens verksamhetsmål samt de finansiella målen. Vidare finns strategier för hur de finansiella målen ska uppnås genom att det ska finnas en ekonomisk hållbar balans mellan lönsamma och icke lönsamma projekt. Bl.a. framgår att ersättningsinvesteringar i första hand ska finansieras av egna medel. Vidare framgår att stadens gemensamma beslutsstöd ska användas (SPIS) där nämnder och berörda bolag i samband med budget och verksamhetsplanering ska lämna in prioriteringsunderlag.

När det gäller de finansiella nyckeltalen har de kompletterats med ytterligare två nyckeltal. Enligt revisionskontorets bedömning är det dock oklart hur dessa ska följas upp. Till exempel görs ingen uppföljning av dessa nyckeltal i tertialrapporter eller årsredovisning.

Stadens projektstyrningsmetod (SSIP) är ett regelverk som beskriver beslutsprocessen kring utredningsbeslut, inriktningsbeslut, genomförandebeslut m.m. samt hur rapportering till kommunfullmäktige och kommunstyrelsen ska göras. I metodiken ingår en metod för riskhantering där syftet är att på ett systematiskt tillvägagångssätt identifiera, bedöma och hantera händelser som potentiellt har negativ påverkan på projektleveransen och att minska dessa risker till acceptabla nivåer. I och med detta sker tidigt en bedömning av risker och ekonomiska konsekvenser vid beslut om investeringsprojekten. Dock kan projektstyrningsmetodiken utvecklas genom att risker identifieras utifrån ett kostnads- eller tidsperspektiv, (vilket framfördes i projektrapporten ”Styrning av projektet nya Slussen nr 5, 2016).

Vid uppföljning av objekt ska avvikelse mot investeringsbeslut överstigande 15 procent rapporteras till fullmäktige. Vid större projekt kan överskridande i belopp bli väsentliga innan gränsen på 15 procent nås. Reglerna kunde därför stramas upp genom att även ett lägsta belopp anges för när överskridande ska rapporteras till fullmäktige, med undantag för stadens bolag som med sina investerande bolag även har en intäktssida att arbeta med på ett affärsmässigt sätt. Till exempel för projektet Hagastaden innebär reglerna att en avvikelse på upp till 1,5 mdkr inte behöver ett kompletterande beslut i kommunfullmäktige.

2.2 Finansiering och låneskuld

Kommunkoncernens (staden och de helägda bolagen) lånebehov, extern lånefinansiering och placering hanteras av stadsledningskontorets finanssenhet.

I finanspolicyn för kommunkoncernen Stockholms stad anges ramar för finansverksamheten i kommunkoncernen. Policyn, som fastställs årligen av fullmäktige, anger även ramar för hur finanssenheten ska agera på externa finansiella marknader. Till finanspolicyn finns en bilaga där ramar och limiter för respektive bolag fastställs. Denna bilaga kan ändras under året och fastställs av kommunstyrelsens ekonomiutskott.

I policyn fastställs en ram för kommunkoncernens externa upplåning som för närvarande uppgår till 50 mdkr. Vidare fastställs en ram för total utlåning till och borgensåtagande för bolagen samt utlåning till stadens slutna redovisningsenheter som för närvarande uppgår till 90 mdkr. I november 2016 höjdes ramarna till 60 mdkr och 100 mdkr.

I bilagan till finanspolicyn, som senast antogs av kommunstyrelsens ekonomiutskott 2016-03-16, framgår limiter för utlåning till respektive bolag samt fastighetsnämnden (sluten redovisningsenhet) till totalt 72,7 mdkr. I bilagan fastställs också ramverk för upplåning och placering. Här framgår bl.a. att lån och placeringar ska valutasäkras till 100 procent.

Riskerna förenade med stadens finansiella verksamhet hänför sig huvudsakligen till kredit- och marknadsrisk. Det finns även andra risker såsom likviditetsrisk, finansieringsrisk och operativa risker. Riskerna följs upp löpande av en riskkontrollfunktion och rapporteras, i de finansiella månadsrapporterna, till kommunstyrelsens ekonomiutskott.

När det gäller limiterna så lämnar varje bolag förslag till ramar i samband med budgetarbetet. I samråd med finansavdelningen och bolagen läggs ett limitförslag som beslutas både i styrelsen för Stockholms Stadshus AB och i kommunstyrelsens ekonomiutskott. På finanssenheten sker dagligen bevakning av bolagens upplåning så att inte limiterna överskrids.

Finansiella nyckeltal

Som nämnts under avsnittet om investeringsstrategi ska finansiella nyckeltal följas upp löpande och rapporteras i bokslutet. Detta gäller

dock bara de två målen som fullmäktige antagit i budget. När det gäller soliditeten är målet att stadens soliditet långsiktigt inte ska understiga 34 procent. Soliditeten kan enskilda år gå under 34 procent men får inte understiga 30 procent. Nedan redovisas utfallet för åren 2009-2015 (procent). Soliditet är ett mått på långsiktig betalningsförmåga som visar hur stor del av tillgångarna som har finansierats med egna medel. I soliditetsmättet ingår även den del av pensionsskulden som redovisas som en ansvarsförbindelse.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kommunkoncernen	56	59	55	55	54	55	53
Staden	37	39	34	35	34	35	34

I tertialrapport 2 2016 uppgår soliditeten för staden till 36,8 procent.

När det gäller nyckeltalet ”Kapitalkostnadernas andel av stadens nettodriftkostnader” är målet att dessa inte ska överstiga 7 procent. Nedan redovisas utfallet för åren 2009-2015 (procent).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Staden	7,1	6,7	6,5	6,9	6,3	6,1	6,2

Nyckeltalet används för att säkerställa att investeringsverksamheten inte begränsar budgetutrymmet för annan verksamhet.

Utöver dessa nyckeltal har i investeringsstrategin definierats ytterligare två nyckeltal. Dessa redovisas dock inte i årsredovisningen eller i någon annan uppföljning till kommunstyrelsen eller till kommunfullmäktige.

Nyckeltalet ”Avskrivningar och räntenetto i förhållande till omsättning” kan användas för uppföljning av kommunkoncernens investeringsverksamhet. Nedan redovisas utfallet för åren 2009-2015 (procent).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kommunkoncernen	6,0	5,7	6,7	6,5	7,1	7,2	7,7
Staden	1,6	1,6	1,7	2,0	2,0	2,1	2,5

Stadens upplåning avser finansiering av bolagens investeringar. Staden har inte någon upplåning för nämndernas investeringar och därmed inga räntekostnader utan bara kostnaden för avskrivningar.

Det andra nyckeltalet avser ”Egenfinansieringsgrad investeringar” och visar hur stor del av årets investeringar som finansieras med egna medel. En hög egenfinansieringsgrad innebär att investeringar till stor del har finansierats av egna medel utan ökad upplåning. Nedan redovisas utfallet för åren 2009-2015 (procent).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kommunkoncernen	102	100	52	65	62	49	41
Staden	57	103	74	92	134	108	74

Här anges att en målsättning är att på längre sikt åstadkomma en hög grad av egenfinansiering av investeringarna.

2.2.1 Analys och kommentarer

Enligt revisionskontorets bedömning anges i finanspolicyn tydliga mål och riktlinjer för finansverksamheten inom kommunkoncernen samt identifierar de finansiella risker som kommunkoncernen är exponerad för och hur de ska hanteras.

Kommunkoncernen har en hög kreditvärdighet, så kallad rating. Ratingen ska återspegla kommunkoncernens förmåga att infria sina betalningsåtaganden och finansiella skyldigheter på kort respektive lång sikt. Kreditbedömningen utförs av Standard & Poor's som ger staden högt betyg för både den korta och långa upplåningen. Detta understryks också av att staden, enligt revisionskontorets bedömning, har en stark soliditet. Medelvärde för alla kommuner ligger på 9,7 % att jämföra med stadens soliditet som uppgår till ca 34 %.

När det gäller kontrollen av limiter bedömer vi att denna utförs på ett aktivt sätt genom finansenhetens bevakning och samarbete med bolagen kring deras upplåning.

De finansiella nyckeltalen är viktiga för den löpande kontrollen av kommunkoncernens finansiella ställning. Målen för de "officiella" nyckeltalen "Soliditet" och "Kapitalkostnadernas andel av stadens nettodriftkostnader" har uppnåtts de senaste sex åren. När det gäller de två nyckeltalen som anges i investeringsstrategin redovisas ett försämrat utfall 2015 jämfört med förgående år i och med att egenfinansieringsgraden minskar samt att avskrivningar och räntenetto i förhållande till omsättning ökar. Som nämnts under avsnitt 2.1.1 görs ingen löpande uppföljning av dessa nyckeltal i rapporteringen till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Däremot redovisas och analyseras dessa nyckeltal till kommunstyrelsens ekonomiutskott i konjunkturärendet med planeringsförutsättningar inför budgetarbetet. Något målvärde för dessa två nyckeltal finns inte angivna.

2.3 Budgetprocessen

Nämndernas och bolagens budgetäskande

Under våren arbetar nämnder och bolag fram investeringsplaner för de kommande fem åren, utifrån anvisningar från stadsledningskontoret samt Stockholms Stadshus AB. Som underlag för investeringsplanerna ska samtliga investeringsprojekt som uppgår till minst 50 mnkr rangordnas och prioriteras enligt beslutsstödet SPIS. För nämnderna ska dessutom en utblick på tio års sikt göras där kommande investeringsbehov beskrivs översiktligt.

Konjunkturärende med planeringsförutsättningar

Syftet med detta ärende, som antas av kommunstyrelsens ekonomiutskott, är att ge underlag och planeringsförutsättningar inför arbetet med nästkommande års budget för Stockholms stad samt ge en lägesrapport om konjunkturen för Stockholmsregionen.

Av ärendet framgår att kommunkoncernens låneskuld har ökat under de senaste fem åren och ligger nu på den högsta nivån på 15 år. Prognoserna visar på att skuldnivån ökar samtidigt som stadens finansiella nettotillgångar minskar beroende på det ökade investeringsbehovet. Av den prognos som redovisas i ärendet framgår att kommunkoncernens externa skuld beräknas uppgå till över 70 mdkr 2019. Risker med denna höga upplåning beskrivs, bl.a. framgår att stadens kreditvärdighet (rating) kan försämrats och risken med framtida ökade räntenivåer.

Nämnder

Nämndernas investeringsnivå visar på en fortsatt hög investeringstakt. Av konjunkturärendet framgår att nämndernas budgetäskanden är ca 2,0 mdkr högre per år än den i budget 2016 beslutade investeringsplanen (2016-2020). Avvikelsen består till största delen av fastighetsnämndens investeringsplanering som innehåller ett antal stora och små projekt utanför budgetram. För år 2017 uppgår nämndernas äskanden till netto 7,4 mdkr (exklusive 610 mnkr i central medelsreserv).

När det gäller de strategiska investeringarna så föreligger redan i den investeringsplan som beslutades i budget 2016 ett finansieringsbehov som uppgår till cirka 1 – 2 mdkr per år för investeringarna 2017-2018 efter det att hänsyn tagits till de försäljningsinkomster som beräknas inflyta. I och med att staden i dagsläget inte har någon upplåning för egen räkning, utan kan finansiera investeringarna med befintliga kassamedel kan en lägre egenfinansieringsgrad tillåtas för de strategiska investeringarna

under en period. Av konjunkturärendet framgår vidare att för att undvika en situation där finansieringsbehovet ökar ytterligare kommer det att vara nödvändigt att prioritera bland de investeringsprojekt som inte genererar några försäljningsinkomster, och som ännu inte erhållit genomförandebeslut.

Stadshus AB

Bolagskoncernen svarar för en betydande del av kommunkoncernens investeringar. I de budgetförslag som bolagen tagit fram planeras för en investeringsvolym som uppgår till drygt 77 mdkr för åren 2017–2021 och för år 2017 uppgår bolagens investeringsplaner till totalt 137 mdkr.

De strategiska investeringarna som avser nyproduktion beräknas uppgå i snitt till cirka 75 procent av bolagens samtliga investeringar under femårsperioden. De tre bostadsbolagen står för drygt 50 procent av bolagskoncernens investeringsvolym motsvarande 40 mdkr.

Den höga investeringsvolymen i nyproduktion av infrastruktur och ombyggnad medför ett fortsatt ökat behov av lånefinansiering vilket medför att soliditeten minskar. För närvarande uppgår bolagskoncernens soliditet till cirka 50 procent. Den investeringsnivå som nu planeras innebär, enligt konjunkturärendet, att soliditeten sjunker till motsvarande 30 procent efter år 2020, vilket är under det av kommunfullmäktige beslutade soliditetsmåttet på 34 procent.

Budgetinvesteringar

Finansavdelningen tar varje år inför budgetarbetet fram en investeringspromemoria (internt arbetsmaterial) som beskriver nästa års investeringar samt de kommande fyra årens investeringar. Samtliga investeringsprojekt som uppgår till 50 mnkr har samlats ihop för att kategoriseras, rangordnas och prioriteras. Syftet med promemorian är att få ett underlag som ger en samlad prioritering över hela kommunkoncernens investeringsprojekt. Stadsledningskontoret analyserar sedan prioriteringsunderlagen och gör egna prioriteringar.

Hänsyn tas även till stadens finansiella mål soliditet och kapitalkostnadernas andel av stadens nettodriftskostnader. För varje nämnd beskrivs ett antal projekt där risker beskrivs och om investeringen ska kvarstå enligt nämndens äskande, om nya budgetmedel ska tillskjutas mm. Det finns även beskrivningar över nämndernas investeringsplaner för de kommande fem åren. Vidare finns det beskrivningar över nämndernas ersättningsinvesteringar, strategiska

investeringar och stadens medfinansiering av stora infrastrukturprojekt. För respektive kategori finns slutsatser och åtgärder.

Stockholms Stadshus AB hanterar bolagens investeringar. De enskilda bolagens utgångspunkt är att investera och långsiktigt via resultatet finansiera sina investeringar och tillkommande avskrivningar och räntor. Om investeringskalkyler inte skulle uppnås uppkommer ett nedskrivningsbehov som belastar resultatet och begränsar investeringsutrymmet för kommande investeringar.

Stockholms Stadshus AB samarbetar på olika nivåer med stadsledningskontoret i investeringsprocessen. Stockholms Stadshus AB deltar i de styrgrupper för samordning av investeringar som stadsledningskontoret initierar.

Budget

I budget 2017, som antogs av fullmäktige i november 2016, framgår respektive nämnd och bolags investeringsplan för 2017 och med inriktning för 2018 och 2019. För 2017 uppgår nämndernas investeringar till netto 7,0 mdkr (7,4 mdkr i konjunkturärendet). För bolagen uppgår investeringarna totalt till 13,5 mdkr (13,7 mdkr i konjunkturärendet). Av budgeten framgår vidare framtida investeringar och investeringsstrategi, finansieringsstrategi, investeringsnivåer, nämndernas och bolagens investeringar mm.

2.3.1 Analys och kommentarer

Konjunkturärendet med planeringsförutsättningar beskriver på ett tydligt sätt nämndernas och bolagens totala investeringsplaner fem år framåt i tiden. Vidare framgår vilken påverkan investeringsvolymerna får för stadens finansiella ställning. Låneskuldens ökning och risker med detta beskrivs. Dock saknas en bedömning av vilken nivå låneskulden bör ligga på för att bibehålla en god ekonomisk hushållning i framtiden. Enligt budgetanvisningarna ska nämnderna dessutom göra en utblick på tio års sikt där kommande investeringsbehov beskrivs översiktligt. Någon sammanställning av denna översikt görs dock inte i konjunkturärendet. Ärendet redovisas inte för kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige.

I investeringspromemorian framgår vad berörda nämnder och bolag (Micasa och SISAB) har redovisat i sina prioriteringsunderlag. Stadsledningskontoret har därefter sammanställt materialet och genomfört en sammanvägd analys av nämndernas investeringsprioriteringar. Promemorian beskriver respektive nämnds äskanden och även vilka utestående frågor som återstår att lösas. Promemorian ligger sedan till grund för det tjänsteutlåtande som

stadsledningskontoret, inför budgetbeslutet, tar fram till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Även Stockholms Stadshus AB behandlar bolagens investeringsvolym i samband med budgetprocessen. Det sker enligt revisionskontorets bedömning på ett tillfredsställande sätt.

I budgeten redovisas finansiella mål av betydelse för god ekonomisk hushållning, däremot görs ingen redovisning av låneskuldens utveckling. Enligt revisionskontorets bedömning borde låneskuldens utveckling med en beskrivning av risker redovisas i budgetförslaget till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

2.4 Uppföljning

Årsredovisning

I årsredovisningen 2015 redovisas för kommunkoncernen Stockholms stad ett avsnitt om den totala investeringsvolymen. Här framgår att kommunkoncernens bruttoinvesteringar ligger på en fortsatt hög nivå och uppgår till 15,5 mdkr, varav bruttoinvesteringarna för koncernen Stockholms Stadshus AB uppgår till 10,8 mdkr. En redovisning av den finansiella verksamheten görs där det framgår att den externa låneskulden för kommunkoncernen uppgår till 33,3 mdkr och har under 2015 ökat med 10,2 mdkr.

I årsredovisningen redovisas det ekonomiska utfallet jämfört med årsbudget för ett antal (14 st) av de större projekten. Vidare redovisas i årsredovisningen nämndernas totala utfall med förklaringar till avvikelser mot budget. Den nämnd som redovisar störst avvikelse mot budget är exploateringsnämnden (599 mnkr). Budgeten för investeringar har inte förbrukats de senaste åren och nedan redovisas budget och utfall för perioden 2013-2015 (mnkr).

Budget 2013	Utfall 2013	Budget 2014	Utfall 2014	Budget 2015	Utfall 2015
4 708	4 258	5 253	4 301	6 133	4 872

Bolagens investeringar provas avseende investeringsvolym, resultat och planering i samband med budgetprocessen och den löpande uppföljningen. Stockholms Stadshus AB följer upp bolagens investeringar i budget, tertialrapporter och årsredovisningar. För större investeringar i anläggningar tas även konsulter in för särskilda uppföljningar. Dessa uppföljningar redovisas i särskilda ärenden till koncernstyrelsen. Alla bolag ska vid varje rapporttillfälle lämna en redovisning för samtliga projekt

som överstiger 50 mnkr. Stockholms Stadshus AB redovisar i sin årsredovisning en uppföljning av investeringsprojekten där prognos på slutkostnad samt färdigställandetid framgår.

Tertialrapporter 2016

I tertial 1-rapporten, som beslutas av kommunstyrelsen, beskrivs investeringsverksamheten översiktligt för staden och bolagen. Här framgår att helårsprognosen för staden uppgår till 6 238 mnkr, vilket är 461 mnkr lägre än budget (varav exploateringsnämnden 400 mnkr). För bolagen beräknas investeringsvolymen uppgå till 11 350 mnkr.

I tertial 2-rapporten, som beslutas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige, görs en mer omfattande beskrivning av investeringsverksamheten för staden och bolagen. Vidare ingår en redovisning av den finansiella verksamheten och här framgår bl.a. att den externa skuldportföljen ökat med 2,4 mdkr under året till 35,8 mdkr. Helårsprognosen för staden beräknas till ett utfall som är 582 mnkr lägre än budget, varav för exploateringsnämnden 500 mnkr. I ärendet uppmanas exploateringsnämnden att se över rutinerna för investeringsplaneringen med särskilt fokus på ökad prognossäkerhet. Vidare uppmanas nämnden att vidta åtgärder eller vid behov återkomma till kommunfullmäktige för reviderade genomförandebeslut för tre projekt där prognoserna visar på överskridande på mer än 15 procent av totalbudgeten för projekten. Dessutom uppmärksammas nämnden på att för två av projekten överskrids prognoserna med mer än tio procent jämfört med fullmäktiges budget.

I rapporten redovisas även det ekonomiska utfallet för ett antal (14 st) av de större projekten. Dock görs ingen prognos på årsutfallet eller slutkostnaden. När det gäller bolagen beräknas investeringarna uppgå till närmare 11 mdkr och under 2016 driver koncernens bolag 56 projekt över 300 mnkr.

Finansiell månadsrapport

För att löpande följa upp efterlevnaden av finanspolicyn tar finansavdelningen fram finansiella månadsrapporter som rapporteras till kommunstyrelsens ekonomiutskott. I rapporten för september framgår bl.a. att den externa upplåningen uppgår till 36,1 mdkr (ram 50 mdkr). Utlåningen till bolagen och fastighetsnämnden uppgår till 63,4 mdkr (limit 72,7 mdkr). I rapporten redovisas också att stadens finansiella nettotillgångar uppgår till 11,4 mdkr.

I rapporten redovisas också en prognos för kommunkoncernens externa utlåning tre år framåt som baseras på beslutade och kända

flöden. Av denna framgår att den externa upplåningen kommer att vara högre än 50 mdkr vid slutet av 2017.

Likviditetsprognos

För att hantera stadens samlade likviditets- och finansieringsbehov rapporterar bolag och förvaltningar in sina prognoser avseende framtida finansiella flöden. Detta görs varje vecka och sammanställs av stadsledningskontorets finanssenhet. Avstämning av prognoserna görs dagligen av finanssenheten mot det övergripande koncernkontot. I nuläget gör nämnder och bolag rapportering av likviditetsprognoser i Excel men ett projekt har startats med syfte att göra denna rapportering i det nya Treasurysystemet (CRM) där snart alla bolag kommer att ingå.

2.4.1 Analys och kommentarer

Uppföljning av investeringsverksamheten görs på övergripande nivå i tertialrapporter och årsredovisning. När det gäller stadens investeringar redovisas att en stor del av budgeten inte förbrukas. Förklaringar är oftast förskjutningar i tid för projekten. Revisionskontoret anser att analysen till budgetavvikelser kan utvecklas genom att de ekonomiska konsekvenserna vid förskjutning i tid av projekten framgår på ett tydligare sätt. Vidare bör den redovisning som görs av ett antal stora projekt kompletteras med en prognos över total/- slutkostnaden jämfört med beloppet enligt genomförandebeslutet.

I årsredovisningen och tertialrapport 2 finns en tydlig koppling mellan investeringsverksamheten och den finansiella verksamheten. När det gäller investeringsstrategin saknar vi en tydlig uppföljning i årsredovisning och tertialrapporter. De finansiella nyckeltalen ”Soliditet” samt ”Kapitalkostnadernas andel av nettodriftkostnaderna” redovisas men redovisningen av investeringsstrategins övriga delar kan utvecklas. Till exempel kan fördelningen mellan strategiska investeringar och ersättningsinvesteringar redovisas. De finansiella månadsrapporterna beskriver på ett tydligt sätt utvecklingen av kommunkoncernens finansiella ställning. Vidare får kommunstyrelsens ekonomiutskott löpande information om att finanspolicyn följs genom den riskkontrollfunktion som finns. Staden och kommunkoncernen bedöms ha väl utvecklade rutiner för att löpande upprätta likviditetsprognoser.

2.5 Genomgång av projekt

För att verifiera att stadens regler för beslut, styrning och uppföljning av investeringar följs har en översiktlig genomgång av två större projekt gjorts. Dessa projekt är Årstafältet där exploateringsnämnden är ansvarig samt Svenska Bostäders projekt kvarteret Björnlandet.

2.5.1 Årstafältet

Projektet är ett stadsutvecklingsprojekt om en ny stadsdel och en omdanad park. Utredningsbeslut antogs under 2008 och programsamråd hölls 2010. Därefter har inriktningsbeslut fattats 2010 för att sedan revideras 2012 och 2015. Den första bebyggelseetappen omfattar ca 1 000 bostäder samt utbyggnad av den stora parken. Genomförandebeslut för denna första etapp fattades hösten 2015 av kommunfullmäktige. Både genomförandebeslutet och detaljplanen har överklagats och trolig byggstart är kvartal 3 2017 för stadens anläggningar.

De sammanlagda utgifterna i löpande priser beräknas till 3 572 mnkr och inkomsterna exklusive försäljning beräknas till 476 mnkr. Försäljningsinkomsterna beräknas till 4 700 mnkr. Investeringsanalysen enligt nuvärdesmetoden för projektet redovisar ett positivt nuvärde om ca 1 250 mnkr och projektets täckningsgrad beräknas uppgå till 138 %.

I samband med det reviderade inriktningsbeslutet 2015 beslutade fullmäktige om genomförandebeslut för etapp 1 omfattande investeringsutgifter om 999 mnkr och investeringsinkomster om 104 mnkr.

Exploateringsnämnden får ekonomisk uppföljning av projektet tre gånger per år, vid tertialrapporterna samt årsbokslutet. Uppföljning görs för hela projektet samt även för beslutad etapp 1. Dessa uppföljningar redovisas i bilaga till respektive ärende.

Till projektet har en styrgrupp bildats där förvaltningscheferna för exploateringskontoret, trafikkontoret, stadsbyggnadskontoret, miljökontoret, fastighetskontoret samt vice VD från Stockholms Stadshus AB ingår. Gruppen leds av (dåvarande) biträdande stadsdirektör och tillika avdelningschef för stadsutvecklingsenheten på stadsledningskontoret. Vidare ingår tjänstemän från SLK och de berörda kontoren ovan.

2.5.2 Björnlandet

Svenska Bostäders projekt avser nyproduktion av cirka 150 lägenheter i kvarteret Björnlandet i Norra Djurgårdsstaden. Inriktningsbeslut togs i april 2013 av styrelsen och i december 2013 av kommunfullmäktige. Genomförandebeslut (investering) togs i oktober 2013 av styrelsen och gällde under förutsättning att kommunfullmäktige fattade ett inriktningsbeslut. Byggnationen pågår och beräknad inflyttning för de första 24 lägenheterna är februari 2017. Resterande lägenheter beräknar ha inflyttning under sommaren och hösten 2017.

Den beräknade kostnaden för projektet uppgick i inriktningsbeslutet till 475 mnkr. I genomförandebeslutet (investering) hade en mer noggrann kalkyl över kostnaderna genomförts och uppgick nu till 505 mnkr. I den senaste prognosen uppgår utfallet till 495 mnkr. Någon styrgrupp finns inte för detta projekt, däremot finns det en styrgrupp för projektet Norra Djurgårdsstaden. Projektets styrgrupp består av förvaltningscheferna från miljöförvaltningen, exploateringskontoret, trafikkontoret, stadsbyggnadskontoret och Östermalms stadsdelsförvaltning. I styrgruppen ingår även VD för Stockholms Hamn AB samt controller från stadsledningskontoret och från Stockholms Stadshus AB och därutöver deltar avdelningschefen för Stora Projekt vid exploateringskontoret.

Inom bolaget finns en grupp som går igenom projektets ekonomi och verksamhet varannan vecka. Bolaget redovisar 3 gånger per år (tertiärrapporter och årsredovisning) genomförandeprojekt över 300 mnkr. Av rapporteringen framgår beräknad investeringsutgift samt tidpunkt för planerad inflyttning.

Bolaget har även vid varje styrelsemöte ett ärende om lägesrapportering i nyproduktionen.

2.5.3 Analys och kommentarer

När det gäller kvarteret Björnlandet har beslut tagits enligt stadens styrmodell för investeringar. Revisionskontoret bedömer att bolaget har en god kontroll över kostnaderna för projektet. Avrapportering till styrelsen sker tre gånger per år i terciärrapporter och årsredovisning.

När det gäller Årstafältet har beslut tagits enligt stadens styrmodell för investeringar och en styrgrupp har bildats för samordning av projektet mellan berörda nämnder och bolag. Avrapportering till nämnden sker tre gånger per år i terciärrapporter och verksamhetsberättelse.

3 Bedömning och rekommendationer

Sammanfattningsvis bedömer revisionskontoret att stadens kontroll över investeringsplaneringen är tillräcklig på kort sikt för att säkra stadens finansiella ställning, men att den kan utvecklas på lång sikt avseende en beskrivning av vilka konsekvenser planerade investeringar får för stadens ekonomi på 10 års sikt. Granskningen har även visat på att vissa delar av investeringsprocessen kan förbättras exempelvis vad gäller analyser till budgetavvikelser samt uppföljning av finansiella nyckeltal.

Enligt revisionskontorets bedömning finns ett tydligt regelverk för styrning av nämnders och bolags investeringsarbete. I investeringsstrategin finns en koppling till både stadens verksamhetsmål och de finansiella målen.

Stadens har en projektstyrningsmetod (SSIP) som anger beslutsprocessen kring utredningsbeslut, inriktningsbeslut, genomförandebeslut m.m. samt hur rapportering till kommunfullmäktige och kommunstyrelsen ska göras. Riskbedömningar görs i varje enskilt projekt. Dock kan metodiken för riskhantering utvecklas genom att risker identifieras utifrån ett kostnads- eller tidsperspektiv.

I reglerna för ekonomisk förvaltning anges att en avvikelse från investeringsbeslut överstigande 15 procent ska tillställas fullmäktige. Vid större projekt kan överskridande i belopp bli betydande innan gränsen på 15 procent nås. Styrningen av stora investeringsprojekt bör stärkas, exempelvis genom att ett lägsta belopp anges för när överskridande ska rapporteras till fullmäktige, med undantag för stadens bolag som med sina investerande bolag även har en intäktssida att arbeta med på ett affärsmässigt sätt.

Stadsledningskontoret har ett samordningsansvar för berörda nämnders och bolags investeringar och ansvarar för en aggregerad sammanställning och övergripande förvaltning av stadens investeringsportfölj. Staden har en framförhållning på fem års sikt för nämnder och bolags investeringar enligt investeringsstrategin. Enligt budgetanvisningarna ska nämnderna dessutom göra en utblick på tio års sikt där kommande investeringsbehov beskrivs översiktligt. Enligt revisionskontorets mening kan framförhållningen utvecklas när det gäller nästföljande fem år i planeringsprocessen. Detta gäller främst att på aggregerad nivå

beskriva vilka konsekvenser planerade investeringar får för stadens ekonomi på 10 års sikt.

Ansvar för uppföljning ligger hos den nämnd/bolag som genomför investeringsprojektet. Revisionskontoret bedömer att roller och ansvar i investeringsprocessen är tydliggjorda på ett tillfredsställande sätt. Stockholms Stadshus AB samarbetar på olika nivåer med stadsledningskontoret i investeringsprocessen.

Revisionskontoret bedömer att det i finanspolicyn finns tydliga mål och riktlinjer för finansverksamheten. Finansiella risker inom kommunkoncernen är identifierade och det framgår hur de ska hanteras.

Konjunkturärendet med planeringsförutsättningar beskriver på ett tydligt sätt nämndernas och bolagens totala investeringsplaner fem år framåt i tiden. Vidare framgår vilken påverkan investeringsvolymerna får för stadens finansiella ställning. Låneskuldens ökning och risker med detta beskrivs. Dock saknas en bedömning av vilken nivå låneskulden bör ligga på för att bibehålla en god ekonomisk hushållning i framtiden. Då ärendet är av strategisk vikt borde det, enligt revisionskontoret, redovisas även för kommunstyrelsen.

I budgeten redovisas finansiella mål av betydelse för god ekonomisk hushållning, däremot görs ingen redovisning av låneskuldens utveckling. I konjunkturärendet finns dock en beskrivning av låneskuldens utveckling, enligt revisionskontorets bedömning borde låneskuldens utveckling med en beskrivning av risker även redovisas i budgetförslaget till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

När det gäller investeringsstrategin kan uppföljning i årsredovisning och tertialrapporter förbättras. De finansiella nyckeltalen ”Soliditet” samt ”Kapitalkostnadernas andel av nettodriftkostnaderna” redovisas men redovisning av övriga nyckeltal (”Avskrivningar och räntenetto i förhållande till omsättning” samt ”Egenfinansieringsgrad investeringar”) kan utvecklas. Något målvärde för dessa två nyckeltal finns inte angivet. Enligt revisionskontoret bör målvärde fastställas för dessa nyckeltal och uppföljning bör ske till kommunstyrelsen och fullmäktige. Vidare bör redovisning av investeringsstrategins övriga delar utvecklas. T.ex. kunde fördelningen mellan strategiska investeringar och ersättningsinvesteringar redovisas.

Enligt revisionskontorets mening kan stadens redovisning till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige utvecklas när det gäller uppföljning av investeringar. På den totala nivån är redovisningen tillfredställande men analysen till budgetavvikelser kan utvecklas genom att de ekonomiska konsekvenserna vid förskjutning i tid av projekten framgår på ett tydligare sätt. I tertialrapporter och verksamhetsberättelse redovisas det ekonomiska utfallet för ett antal av de större projekten. Denna redovisning bör kompletteras med en prognos över total-/slutkostnaden jämfört med beloppet enligt genomförandebeslutet.

Utifrån redovisade iakttagelser och bedömningar lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Analysen till budgetavvikelser samt beskrivning av ekonomiska konsekvenser vid förskjutning i tid av projekten bör utvecklas i tertialrapporter och årsredovisning.
- För nyckeltalen ”Avskrivningar och räntenetto i förhållande till omsättning” samt ”Egenfinansieringsgrad investeringar”, bör målvärden fastställas som följs upp i tertialrapporter och årsredovisning. Idag görs inte någon uppföljning av dessa nyckeltal.
- Metodiken för riskhantering bör utvecklas genom att risker identifieras utifrån ett kostnads- eller tidsperspektiv.
- Reglerna för ekonomisk förvaltning bör utvecklas genom att, under vissa förutsättningar, till exempel ange ett lägsta belopp för när rapportering av överskridande i investeringsprojekt till kommunfullmäktige ska ske.
- Konjunkturärendet är av strategisk betydelse och bör därför behandlas av kommunstyrelsen.

Bilaga 1 Intervjupersoner

Stadsledningskontoret

Bitr. avdelningschef stadsutvecklingsavdelningen

Projektledare stadsutvecklingsavdelningen

Controller stadsutvecklingsavdelningen

Controller stadsutvecklingsavdelningen

Ekonomidirektör finansavdelningen

Finanschef finansavdelningen

Investeringsstrateg finansavdelningen

Finansanalytiker finansavdelningen

Stockholms Stadshus AB

Vice VD

Ekonomidirektör

Exploateringskontoret

Projektledare projektutvecklingssavdelningen

AB Svenska Bostäder

Projektledare fastighetsutvecklingsavdelningen