

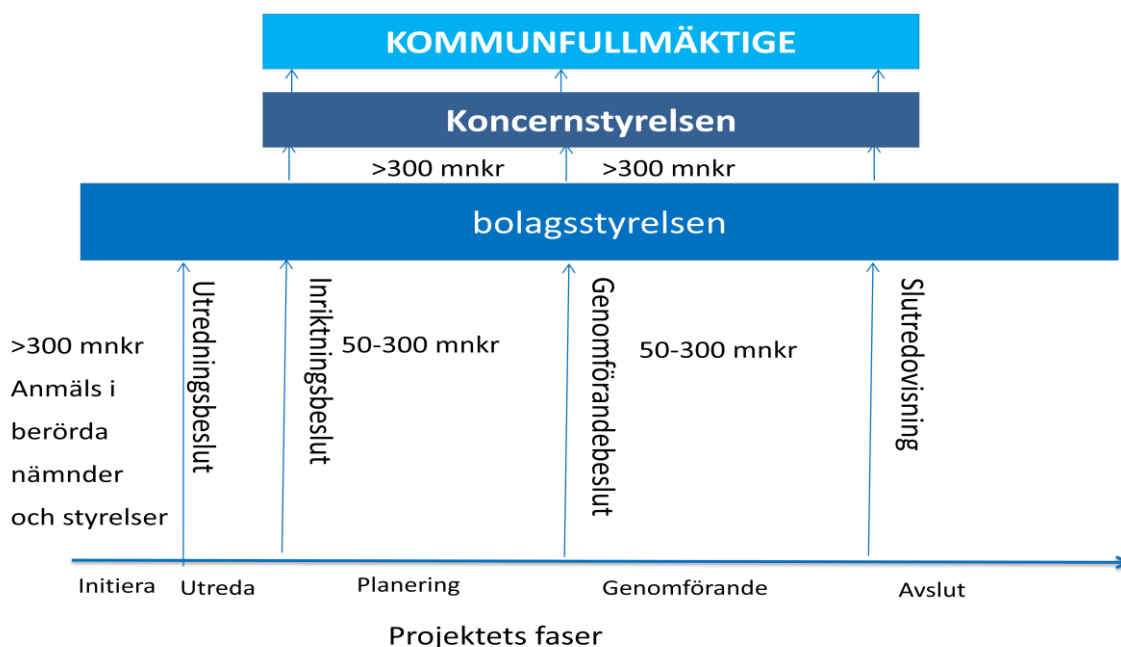
Anpassning av stadens projektstyrningsmetod till bolagens verksamhet

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.

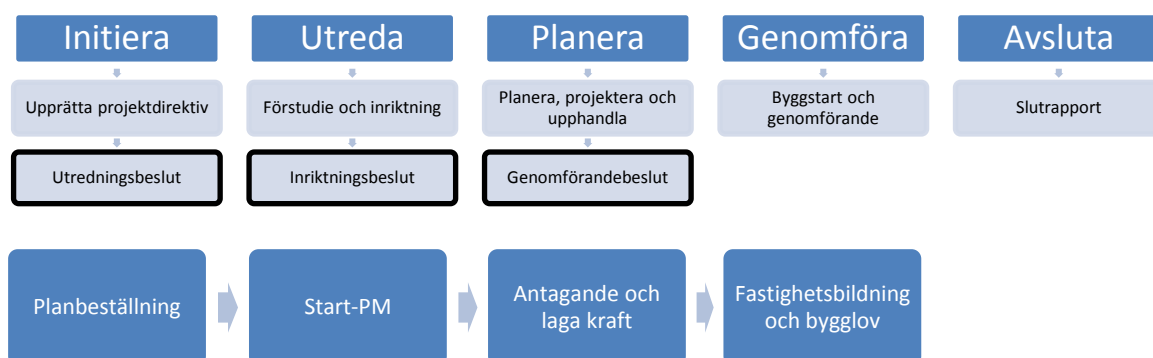


Stadens projektstyrningsmetod

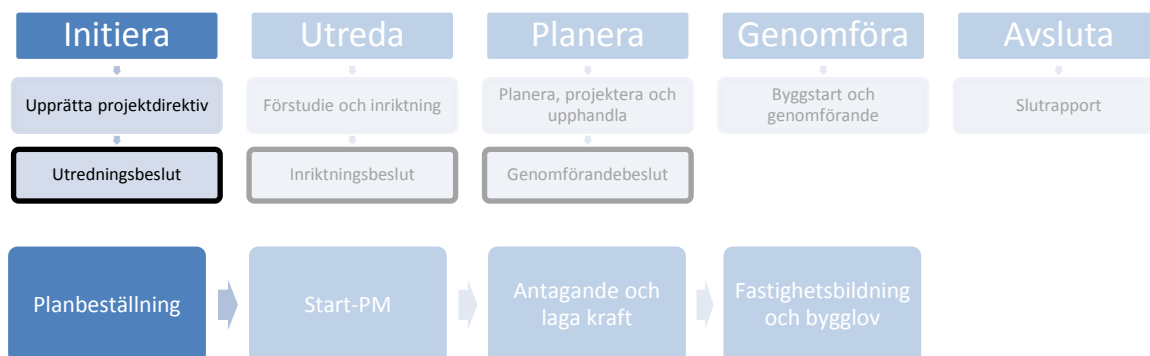
Stadens projektstyrningsmetod ska användas för bygg- och anläggningsprojekt med en:

- investeringsutgift som överstiger 300 mnkr per bolag samt
- projekt där staden är medfinansiar 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*, 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 tertiärrapporterna, 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, byggchefer och ekonomichefer, 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.

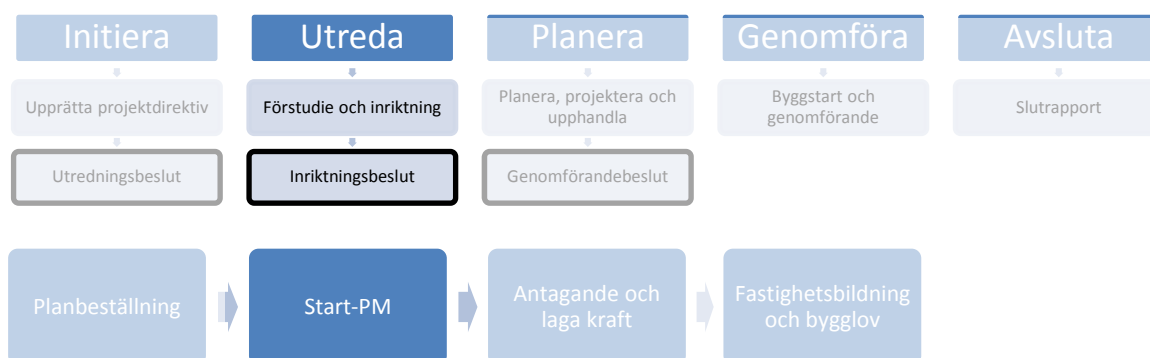
När behöver man inte upprätta ett projektdirektiv och utredningsbeslut?

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 *avvikelse i förhållande till projektdirektivet* avrapporteras t.ex. kompletterande utredningsuppdrag, behov av förändrad utredningsbudget och en helhetsbedömning av utredningsarbetets fortskridande, risker och måluppfyllelse.

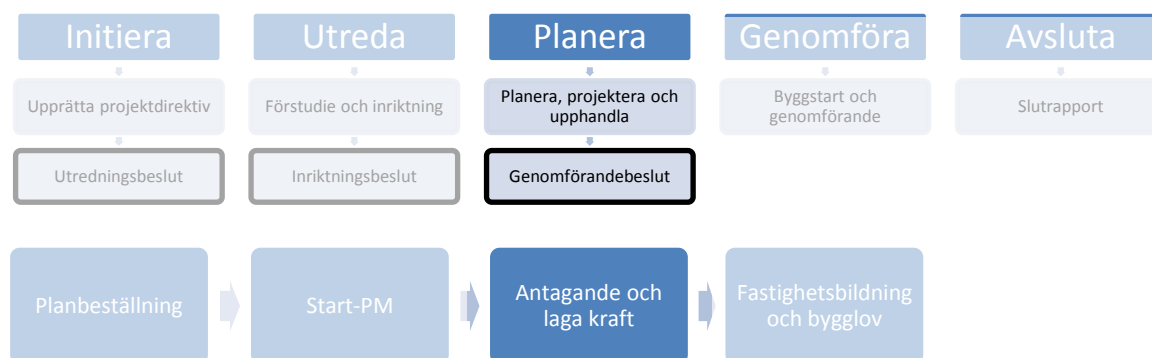
- Efter att inriktningsbeslut fattas av kommunfullmäktige, inleds planeringsfasen.

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 föreslår 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.

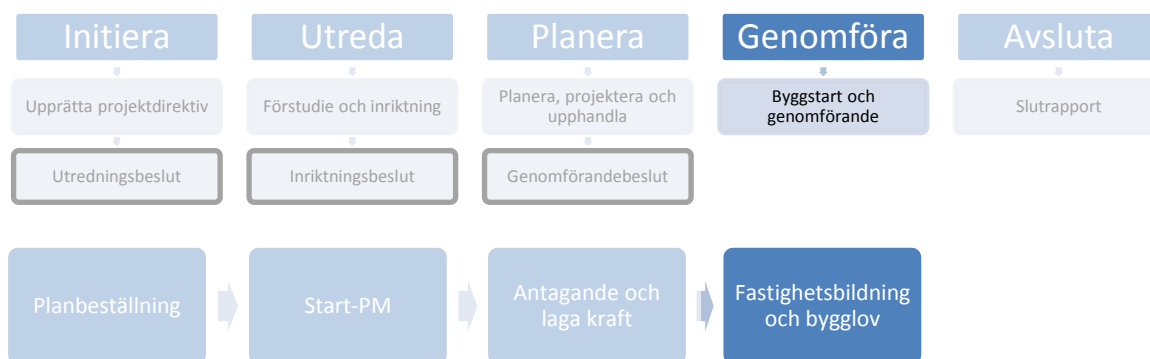
Förslag till formulering av genomförandebeslut

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.

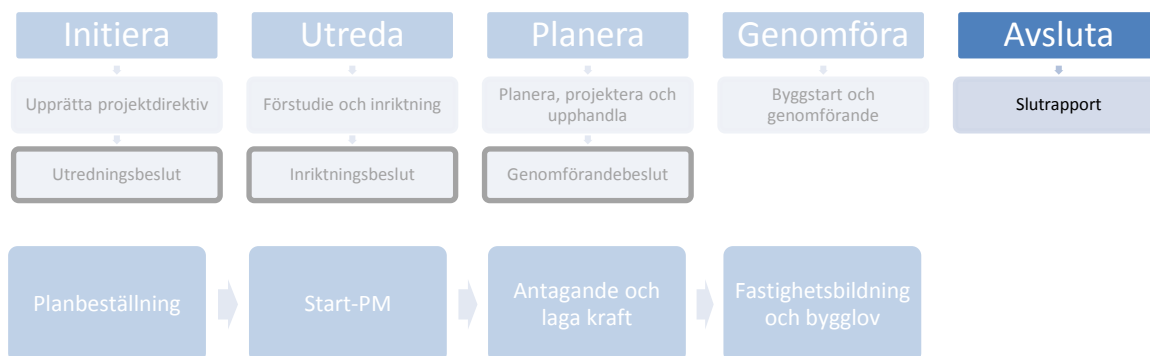
Förslag till formulering av lägesrapport

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:

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

Hänvisning

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