

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.	<p>Projektdirektiv och utredningsbeslut behöver <i>inte</i> upprättas och beslutas i följande två fall.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> </ol>

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 initierafasen.

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.