



SÖDERTÄLJE KOMMUN Kommunstyrelsen	
2017-11-06	
Dnr	Rnr

KS 2017/1104

TJÄNSTESKRIVELSE

Datum

2017-11-06

Kommunstyrelsens kontor

Kommunstyrelsen

Kommunfullmäktige

Utveckla investeringsprocessen

Diarienummer: KS 17/334

Sammanfattning av ärendet

Genomförandegraden på kommunala investeringar i Södertälje har under flera år legat på en nivå under 60 procent, vilket betyder att bara drygt hälften av de beslutade investeringarna blir av. Genomförandegraden är också på en nivå som ligger klart under genomsnittet för rikets kommuner.

Mot bakgrund av detta och med tankar på, den höga skuldsättningsgraden, det stora framtida behovet av investeringar och de organisatoriska utmaningar som en förvaltning och en bolagskoncern innebär, har kommunstyrelsen i givet stadsdirektören i uppdrag att föreslå förbättringar för att öka kvaliteten i och stärka investeringsprocessen avseende:

- Framtagande av investeringsbudgeten
- Kvalitets- och kostnadskontroll i projekterings- och genomförande av beslutade investeringar
- Öka genomförandegrad i beslutade projekt
- Löpande uppföljning och återrapportering till kommunstyrelsen under budgetåret

Som tillägg till detta har koncernstyrelsen i Telge AB fattat beslut om att ge Telgekoncernens VD i uppdrag att utreda den koncerninterna investeringsprocessen. Svaren på detta uppdrag redovisas separat.

Södertälje kommunkoncern ska genom en väl fungerande investeringsprocess säkerställa att rätt investeringar görs, på rätt plats och vid rätt tid. Som ett led i detta ska investeringsprocessen säkerställa att fattade beslut blir genomförda. Med målet att inte öka skuldsättningen, med de behov av offentlig finansierad service som en fortsatt tillväxt kommer att ställa, kommer detta att kräva en god strategisk investeringsplanering och kvalificerade prioriteringar.

Den utredning av investeringsprocessen som har gjorts visar att investeringsarbetet i kommunen i alltför hög grad präglas av kortsiktighet och problemlösning, snarare än att styras av en strategisk planering. De behov som lämnas in i budgetprocessen är sällan kopplade till en övergripande investeringsstrategi. Vidare är de beslutsunderlag som ligger till grund för investeringsbudgeteringen otillräckliga för att kunna göra en kvalificerad prioritering mellan olika behov i verksamheten. Men otillräcklig prioritering av investeringarna försvåras också styrningen och uppföljningen i genomförandefasen.

Inte heller är samordningen mellan kommunkoncernens olika delar tillräcklig för på ett effektivt sätt kunna styra genomförandet av de beslutade investeringarna.

Dagens investeringsprocess är också kortsiktig i det avseendet att den inte heller tar hänsyn till livscykelkostnaderna på investeringarna, vilket inte stödjer långsiktighet i en cirkulär ekonomi. Dessutom är investeringsprocessen otillräckligt koordinerad med den politiska beslutsprocessen, både i beslutsfasen eller i det löpande genomförandet. Så finns det idag inte någon tydlig länk mellan de politiska målen i översiktsplanen och den årliga budgetprocessen. Eftersom det inte heller sker någon löpande och systematisk återrapporering till beslutsfattare, får dessa inte heller möjlighet att fatta korrigerande beslut.

Det finns således ett behov av att stärka den strategiska investeringsplaneringen, budgetprocessen och styrningen av investeringsprojekten och därigenom höja genomförandegraden på beslutade och prioriterade projekt.

För att höja kvaliteten i den kommunkoncerngemensamma investeringsbudgeten och förbättra kvalitets- och kostnadskontrollen i planerings-, projekterings- och genomförandefaserna av investeringsprojekten avser därför förvaltningen att genomföra:

1. Gemensamma principer för budgetramar i kommunkoncernen
2. Kommunkoncerngemensam planeringsplattform
3. Ny lokalförsörjningsprocess
4. Obligatoriska förstudier för alla investeringsprojekt
5. Utveckling av kategoriseringen av investeringar
6. Införande av ett kommunkoncerngemensamt Investeringsråd för prioritering
7. Integrering av exploateringsverksamheten i investeringsprocessen
8. Utveckling av kommunkoncerngemensamma nyckeltal för uppföljningen av investeringar
9. Från och med januari 2018 införa löpande uppföljning och återrapporering av investeringsverksamheten till kommunstyrelsen

Ovan nämnda insatser ska stärka den strategiska investeringsplaneringen, budgetprocessen och styrningen av investeringsprojekten och därigenom säkerställa att fattade beslut genomförs. Det är dock förvaltningens bedömning att inte är möjligt att införa en heltäckande investeringsprocess redan under 2017. Därför förslås Stadsdirektören få ett uppdrag att fortsätta det påbörjade utvecklingsarbetet i syfte att presentera en kommunkoncerngemensam investeringsprocess under 2018.

Beslutsunderlag

Kommunstyrelsens kontors tjänsteskrivelse daterad 6 november 2017

Bilaga 1 Rapport Utveckla investeringsprocessen daterad 6 november 2017

Konsekvenser för verksamheten

Konsekvenserna av förslagen framgår av rapporten ”Utveckla investeringsprocessen” under respektive rubrik. Förslaget har inga omedelbara organisatoriska konsekvenser.

Ekonomiska konsekvenser och finansiering

Konsekvenserna av förslagen framgår av rapporten "Utveckla investeringsprocessen" under respektive rubrik. Förslaget har inga omedelbara ekonomiska konsekvenser.

Förslag till Kommunfullmäktige:

Kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande:

- Upphäver tidigare fattade principbeslut avseende kommunens investeringsprocess
- Fastställer föreslagna principer för investeringsprocessen i kommunkoncernen enligt bifogad rapport

Beslutet ska skickas till

Akten
Kommunstyrelsens kontor



Rickard Sundbom
Stadsdirektör

Handläggare Kommunstyrelsens kontor
Mats Hultberg
Telefon 08-5230 4202
E-mail: mats.hultberg@sodertalje.se



Rapport | 2017-11-06

Utveckla investeringsprocessen

Mats Hultberg
Investeringsstrateg
Ledningsstöd Ekonomi
Telefon (direkt): 08-523 042 02
E-post: mats.hultberg@sodertalje.se

Innehållsförteckning

1.	Sammanfattning	4
1.1	Uppdraget	4
1.2	Slutsatser	4
1.3	Förslag	5
2.	Bakgrund.....	5
2.1	Skuldsättning.....	5
2.2	Organisatoriska utmaningar	6
2.3	Framtida investeringsbehov	6
3.	Nuläge	7
3.1	Nuvarande investeringsprocess	7
3.2	Investeringar i Mål och budget 2018-2020	8
3.3	Slutsatser	8
4.	Förslag för att utveckla investeringsprocessen i kommunkoncernen	11
4.1	Gemensamma principer för budgetramar	11
4.1.1	Syfte	11
4.1.2	Förslag.....	12
4.1.3	Konsekvenser av förslaget	12
4.2	Kommunkoncerngemensam planeringsplattform	12
4.2.1	Syfte	12
4.2.2	Förslag.....	14
4.2.3	Konsekvenser av förslaget	14
4.3	Ny lokalförsörjningsprocess.....	14
4.3.1	Syfte	14
4.3.2	Förslag.....	15
4.3.3	Konsekvenser av förslaget	18
4.4	Obligatoriska förstudier för alla investeringsprojekt.....	18
4.4.1	Syfte	18
4.4.2	Förslag.....	18
4.4.3	Konsekvenser	19
4.5	Ny kategorisering av investeringar.....	19
4.5.1	Syfte	19
4.5.2	Förslag.....	20
4.5.3	Konsekvenser av förslaget	20
4.6	Kommunkoncerngemensamt investeringsråd	21
4.6.1	Syfte	21
4.6.2	Förslag.....	21
4.6.3	Konsekvenser av förslaget	22
4.7	Integrera exploateringsbudgeten i investeringsprocessen	22

4.7.1	Syfte	22
4.7.2	Förslag.....	23
4.7.3	Konsekvenser av förslaget	23
4.8	Utveckla uppföljning och nyckeltal	23
4.8.1	Syfte	23
4.8.2	Förslag.....	24
4.8.3	Konsekvenser av förslaget	24
4.9	Löpande uppföljning och återslagrapportering av investeringarna till kommunstyrelsen	24
4.9.1	Syfte	24
4.9.2	Förslag.....	24
4.9.3	Konsekvenser av förslaget	25
5.	Fortsätta arbetet med den kommunkoncerngemensamma investeringsprocessen	25
	Bilaga 1 – Rutin för förstudier i investeringsärenden	27
	Bilaga 2 – Exempel på typmall för en förstudierapport för ett lokalinvesteringsprojekt.....	31
	Bilaga 3 – Principer för en ny process avseende försörjning av lokaler och anläggningar för offentligt finansierad service	37

1. Sammanfattning

1.1 Uppdraget

Genomförandegraden på kommunala investeringar i Södertälje har under flera år legat på en nivå under 60 procent, vilket betyder att bara drygt hälften av de beslutade investeringarna blir av. Genomförandegraden är också på en nivå som ligger klart under genomsnittet för rikets kommuner.

Mot bakgrund av detta och med tankar på, den höga skuldsättningsgraden, det stora framtida behovet av investeringar och de organisatoriska utmaningar som en förvaltning och en bolagskoncern innebär, har kommunstyrelsen i givet stadsdirektören i uppdrag att föreslå förbättringar för att öka kvaliteten i och stärka investeringsprocessen avseende:

- Framtagande av investeringsbudgeten
- Kvalitets- och kostnadskontroll i projekterings- och genomförande av beslutade investeringar
- Öka genomförandegrad i beslutade projekt
- Löpande uppföljning och åiterrapportering till kommunstyrelsen under budgetåret

Som tillägg till detta har koncernstyrelsen i Telge AB fattat beslut om att ge Telgekoncernens VD i uppdrag att utreda den koncerninterna investeringsprocessen. Svaren på detta uppdrag redovisas separat.

1.2 Slutsatser

Södertälje kommunkoncern ska genom en väl fungerande investeringsprocess säkerställa att rätt investeringar görs, på rätt plats och vid rätt tid. Som ett led i detta ska investeringsprocessen säkerställa att fattade beslut blir genomförda. Med målet att inte öka skuldsättningen, med de behov av offentlig finansierad service som en fortsatt tillväxt kommer att ställa, kommer detta att kräva en god strategisk investeringsplanering och kvalificerade prioriteringar.

Den utredning av investeringsprocessen som har gjorts visar att investeringsarbetet i kommunen i alltför hög grad präglas av kortsiktighet och problemlösning, snarare än att styras av en strategisk planering. De behov som lämnas in i budgetprocessen är sällan kopplade till en övergripande investeringsstrategi. Vidare är de beslutsunderlag som ligger till grund för investeringsbudgeteringen otillräckliga för att kunna göra en kvalificerad prioritering mellan olika behov i verksamheten. Men otillräcklig prioritering av investeringarna försvåras också styrningen och uppföljningen i genomförandefasen.

Inte heller är samordningen mellan kommunkoncernens olika delar tillräcklig för på ett effektivt sätt kunna styra genomförandet av de beslutade investeringarna.

Dagens investeringsprocess är också kortsiktig i det avseendet att den inte heller tar hänsyn till livscykelkostnaderna på investeringarna, vilket inte stödjer långsiktighet i en cirkulär ekonomi.

Dessutom är investeringsprocessen otillräckligt koordinerad med den politiska beslutsprocessen, både i beslutsfasen eller i det löpande genomförandet. Så finns det idag

inte någon tydlig länk mellan de politiska målen i översiktsplanen och den årliga budgetprocessen. Eftersom det inte heller sker någon löpande och systematisk återslagrapportering till beslutsfattare, får dessa inte heller möjlighet att fatta korrigerande beslut.

Det finns således ett behov av att stärka den strategiska investeringsplaneringen, budgetprocessen och styrningen av investeringsprojekten och därigenom höja genomförandegraden på beslutade och prioriterade projekt.

1.3 Förslag

För att höja kvaliteten i den kommunkoncerngemensamma investeringsbudgeten och förbättra kvalitets- och kostnadskontrollen i planerings-, projekterings- och genomförandefaserna av investeringsprojekten avser därför förvaltningen att genomföra:

1. Gemensamma principer för budgetramar i kommunkoncernen
2. Kommunkoncerngemensam planeringsplattform
3. Ny lokalförsörjningsprocess
4. Obligatoriska förstudier för alla investeringsprojekt
5. Utveckling av kategoriseringen av investeringar
6. Införande av ett kommunkoncerngemensamt Investeringsråd för prioritering
7. Integrering av exploateringsverksamheten i investeringsprocessen
8. Utveckling av kommunkoncerngemensamma nyckeltal för uppföljningen av investeringar
9. Från och med januari 2018 införa löpande uppföljning och återslagrapportering av investeringsverksamheten till kommunstyrelsen

Ovan nämnda insatser ska stärka den strategiska investeringsplaneringen, budgetprocessen och styrningen av investeringsprojekten och därigenom säkerställa att fattade beslut genomförs. Det är dock förvaltningens bedömning att inte är möjligt att införa en heltäckande investeringsprocess redan under 2017. Därför förslås Stadsdirektören få ett uppdrag att fortsätta det påbörjade utvecklingsarbetet i syfte att presentera en kommunkoncerngemensam investeringsprocess under 2018.

Förvaltningen kommer dock att stegvis implementera insatser som är i linje med detta förslag redan under 2018 för att skapa bättre förutsättningar för Mål och budget 2019-2021. Dessa insatser presenteras i kapitel 4 under varje förslag på insats.

2. Bakgrund

2.1 Skuldsättning

Södertälje har sedan tidigt 2000-tal haft en kraftig befolkningstillväxt som har krävt stora investeringar för att möta efterfrågan på offentligt finansierad service. Eftersom investeringarna under en lång period finansierades med lån, har det skett en kraftig

skulduppbyggnad i kommunen, så kraftig att kommunen nu har en av de största skulderna i landet, räknat per invånare.

Den höga skuldsättningen begränsar möjligheten att lånefinansiera investeringar och har gjort Södertälje kommun sårbar för ränteförändringar och kreditvillkor. Därför finns sedan ett antal år en uttalad ambition att minska skulden och beslutat att den externa låneskulden ska hållas stabil samt att skulden per invånare över tid ska minska ner till en nivå som kommunkoncernen långsiktigt tål att bära.

Sedan 2013 har kommunkoncernen därför amorterat ned den externa låneskulden kraftigt. Detta har kunnat göras tack vare goda resultat, försäljning av tillgångar och kraftiga budgetprioriteringar vad gäller investeringar. Men de har också möjliggjorts av en låg genomförandegrad när det gäller investeringar, vilket gör att det nu också finns ett ackumulerat behov av investeringar i kommunkoncernen.

Glädjande nog visar Kommuninvests rapport ”Den kommunala låneskulden 2017” att Södertälje genom att fortsätta sin konsolideringsfas med en amortering på närmare 1,5 miljarder kronor under 2016 lämnar listan på kommuner med allra högst låneskuld i absoluta tal. Med denna rekordstora amortering minskade Södertäljes externa låneskuld från 109 tkr per invånare till 91 tkr och Södertälje går från plats ett till plats åtta (av 290) på listan. Trots detta har Södertälje fortfarande en hög skuldsättning och behöver vara noga med att genomföra de nödvändiga investeringarna vid rätt tidpunkt för att fortsätta att hålla skulden i schack.

Eftersom den underliggande finansieringsproblematiken i Södertälje är av strukturell karaktär och det är därför av yttersta vikt att kommunkoncernen har en effektiv, transparent och lättförståelig investeringsprocess, där det tydligt framgår hur prioriteringar ska göras.

2.2 Organisatoriska utmaningar

Sedan 2004 är den kommunala verksamheten organiserad i två olika delar, Södertälje kommun med nämnder och fackkontoren och bolagen i Telgekoncernen. Den delade organisationen ställer investeringsverksamheten inför utmaningar när det gäller samordning och koordination, inte minst därför att kommunen och bolagskoncernen styrs av olika lagrum. Kommunen styrs av kommunallagen och den kommunala redovisningslagen samtidigt som bolagen styrs av aktiebolagslagen, bokföringslagen och årsredovisningslagen. Lagstiftning som ibland ställer olika krav och kan därför komma i konflikt med varandra.

Över tid har också något olika principer, arbetssätt och verktyg utvecklats, vilket gör det gemensamma investeringsarbetet utmanande.

2.3 Framtida investeringsbehov

Kommunen räknar med en fortsatt befolkningstillväxt. Hela stockholmsregionen tillhör de snabbaste växande regionerna i Europa och näringslivet i Södertälje räknar med en fortsatt expansion. Både AstraZeneca och Scania planerar att utvidga sin

produktionskapacitet i Södertälje och att anställa sammantaget kring 6 000 personer ytterligare.

De politiska målen är därför ambitiösa. Den nuvarande kommunala översiktsplanen sätter målet för nya bostäder till 20 000 fram till 2036. Det ska jämföras med att det har byggts 200-300 per år sedan mitten av 1970-talet. Kommunen har således även i framtiden stora behov av investeringar i infrastruktur, välfärd och offentligt finansierad service. Kommunen måste klara av att göra nödvändiga investeringar på ett ekonomiskt ansvarsfullt sätt för att det Södertälje som lämnas över till kommande generationer ska vara ekonomiskt, socialt och ekologiskt hållbart.

För att säkerställa att Södertälje kommun under dessa förutsättningar långsiktigt kan möta behoven hos en växande befolkning och använder resurserna där de gör mest nytta, då behöver kommunfullmäktige ta ett helhetsgrepp över styrningen av investeringarna. Därför behövs en kommunkoncerngemensam investeringsprocess, med fokus på behovsanalys och på planering; på prioritering och styrning av investeringarna.

Kommunstyrelsen har under 2017 även fattat ett beslut att ta fram en utbyggnadsstrategi för Södertälje för att kunna göra de nödvändiga utbyggnaderna på ett planerat, strukturerat och effektivt sätt. Utbyggnadsstrategin anger hur översiktsplanens mål ska uppnås; metoderna och principerna för genomförandet samt ska ligga till grund till efterföljande utbyggnadsplaner som bland annat ska visa när utbyggnader kan ske. Den faktiska utbyggnadstakten kommer även fortsättningsvis att styras av investeringsprocessen och genom Mål och budgetarbetet.

3. Nuläge

3.1 Nuvarande investeringsprocess

Den nuvarande processen för investeringar dokumenterades i samband med bildandet av Telgekoncernen år 2004 och har tre fokusområden:

1. Kvalitetssäkring av investeringsunderlag i Mål och budget, inklusive driftskostnaderna.
2. Kvalitetssäkring av den del av processen som följer efter Mål och budgetbeslutet. Från genomförandet till dess investeringen tas i bruk och efterkalkyl gjord. Klargörande av roller och ansvar, bland annat i syfte att klara avvikelshantering.
3. Uppföljning under genomförandet, samt efter färdigställande.

Den dokumentation som finns är dock ytterst kortfattad och arbetet styrs snarare av praxis som har utarbetats över tid än av beslut som formellt har fattats om policy och rutiner. Utifrån hur den verksamheten i Södertälje är organiserad består investeringsarbetet idag av tre olika delar:

- Kommunens investeringar
- Telge-bolagens investeringar
- Gränssnitten mellan dessa två

Investeringarna i Södertälje kommunkoncern kan i dagsläget delas in i fem olika segment:

- KF/KS-investeringar
- Nämndinvesteringar
- Lokalinvesteringar i kommunala verksamhetslokaler
- Exploatering
- Bolagskoncernens investeringar

Den beslutade processen har heller inte uppdaterats sedan beslut, bortsett från införandet av principen om strikta budgetår i kommunen inför Mål och budget 2013-2016. Den principen innebär att budget medel inte får balanseras, en princip som enligt rådande praxis inte gäller i Telgekoncernen.

3.2 Investeringar i Mål och budget 2018-2020

För framtagandet av investeringsbudgeten för 2018-2020, bestämde kommunstyrelsen att beslutet om investeringarna skulle separeras från driftsbudgeten och tas av kommunstyrelsen i maj och i kommunfullmäktige i juni, istället för som tidigare, i oktober respektive november. Syftet med denna nyordning var:

1. Ett ökat fokus på investeringar
2. Längre planeringsperiod från beslut till start, vilket skulle ge mer tid för planering och öka möjligheten att höja genomförandegraden
3. Bättre synkronisering mellan kommunen och Telgekoncernen, för att också ge Telge tydligare budgetförutsättningar med affärsplaner på våren och budgetarbete på hösten

Vidare har förvaltningen denna gång lagt ett större fokus på de behov som investeringarna ska tillfredsställa, innan diskussionen om lösningen och resurserna tar vid. På så sätt blir det både tydligare hur investeringarna kan kopplas till kommunens mål och hur enskilda projekt behöver prioriteras.

3.3 Slutsatser

Som en del av uppdraget att se över investeringsprocessen, har ekonomiavdelningens enhet för Ledingsstöd och Ekonomi (Lek) på kommunstyrelsens kontor, i nära samarbete med övriga kontor på förvaltningen och ekonomifunktionen på Telge AB gjort en översyn av hur investeringsprocessen i kommunkoncernen idag bedrivs.

Arbetet har resultaterat i en särskild rapport som beskriver den övergripande processen i relation till det arbetet som gjordes under våren 2017 i samband med framtagandet av Mål och budget 2018-2020 samt lärdomar som kunnat dra inom kommunkoncernen. Dessa kan kort sammanfattas i några övergripande punkter:

- Otillräcklig koppling till den politiska ägarstyrningen
- Oklart hur investeringar prioriteras
- Inget livscykelperspektiv på investeringar
- Kortsiktig problemlösning snarare än strategisk planering
- Processen är personberoende och otillräckligt dokumenterad

- Bristande samordning mellan olika enheter
- Otillräcklig uppföljning av investeringar
- Otillräckliga verktyg för uppföljning av investeringsprocessen
- Inget tydligt lärande i processen

Mot bakgrund av den låga genomförandegraden avseende beslutade – och därmed prioriterade – investeringar, är det högst osäkert om det kan sägas att kommunens skattemedel genomgående används där de gör störst nytta för medborgarna. I varje fall är det svårt att påvisa detta genom uppföljning av investeringarna. Det händer alltför ofta att beslutade investeringar inte blir genomförda inom angiven tid och eftersom uppföljningen och återrapporteringen till beslutsfattarna är otillräcklig. Detta gör också att det saknas en tillräcklig analys och att korrigerande beslut inte kan fattas i rätt tid.

Genomförandegraden i hela kommunkoncernen är låg, i genomsnitt 56 procent över tid i förvaltningen och 52 procent i Telge-koncernen. Det är inte bara ett kvantitativt problem, utan också en fråga om att det inte är tydligt varför just dessa investeringar som inom den genomförandegraden faktiskt genomförts. Det är alltså inte säkert att det är de mest angelägna investeringarna som genomförs.

Investeringsarbetet präglas av kortsiktighet, där problem dyker upp hastigt och måste lösas snabbt. Detta leder till lösningar som ofta är dyrare än de hade behövt vara, utan att för den skull vara bättre och vissa fall till investeringar som inte hade varit nödvändiga. Kortsiktigheten visar sig också i att det saknas ett livscykelperspektiv på investeringarna, vilket gör att de verkliga kostnaderna i hög grad underskattas. Det i sin tur gör det svårare att prioritera bland de behov av investeringar som finns.

Kopplat till denna strategiska brist finns det inga heltäckande och fungerande principer för prioritering av investeringar. Det finns inte heller någon tydlig organisation med ansvar för detta. Eftersom det också saknas ett livscykelperspektiv på investeringar, där samtliga kostnader som en investering ger upphov till, lyfts fram, gör det att de verkliga kostnaderna underskattas och prioriteringen blir än svårare.

Den politiska beslutsprocessen är otillräckligt koordinerad med förvaltningens och bolagens budgetprocess. Så finns det idag inte någon tydlig länk mellan de politiska målen i översiktsplanen och den årliga budgetprocessen. Eftersom det inte finns något etablerat och gemensamt sätt att fastställa ramarna för investeringsbudgeten startar budgetprocessen utan att organisationen riktigt vet vilka budgetförutsättningar som gäller. Eftersom det inte heller sker någon löpande och systematisk återrapportering till beslutsfattare, får dessa inte heller möjlighet att fatta korrigerande beslut.

Förutom detta leder kortsiktigheten till onödigt merarbete i form av, till exempel, ytterligare ärenden förutom det som redan är beslutat, extra administration och en arbetsmiljö som alltför ofta präglas av stress och jäkt.

Bristen på en dokumenterad process gör arbetet personberoende, där verksamhetskritisk information och kunskap över tid samlats hos ett litet antal personer. Detta gör arbetssättet sårbart.

När beslutet om investeringsbudgeten är taget, använder förvaltningen inte budgeten som verktyg för genomförandet av investeringarna. Detta leder till en bristande styrning av vilka investeringar som faktiskt blir av och en bristande flexibilitet i genomförandet, när det gäller vad som händer när investeringar inte blir av.

Dessutom finns – främst inom kommunen – en investeringskategorisering som styr fel. Eftersom den tar sitt avstamp i compensationen för kapitalkostnaderna, tenderar den att gynna nyinvesteringarna på bekostnad av de värdesäkrande investeringar som enligt anvisningarna ska vara prioriterade.

De prognoser som gör under året, främst vid delårsboksluten, är så optimistiska är de är oanvändbara för all sorts planering och uppföljning. Vid delårsboksluten i april och augusti 2017 har förvaltningen prognostiserat att 99 procent av de budgeterade medlen för investeringar kommer att användas. Detta trots att utfallet sedan 2004 i snitt varit 56 procent och inte något år överstigit 82 procent. Telgekoncernen lämnar i sin tur inga offentliga prognoser avseende investeringar.

Exploateringsverksamheten är idag separerad från den övriga investeringsprocessen, trots att den har stor påverkan på investeringsekonomin. Detta försvårar styrningen av investeringarna och leder till att kommunen inte utnyttjar den potential som finns i exploateringarna.

Den uppföljning som görs av investeringarna är inte tillräckligt systematisk och inte tillräcklig styrande för att säkerställa att beslutade investeringar genomförs och för att hantera avvikelser. Kommunen och Telgekoncernen använder olika rutiner och olika nyckeltal för uppföljning och därför är det svårt att löpande ha en överblick över statusen på investeringarna. De nyckeltal som används idag ger heller inte tillräcklig information för att kunna ta korrigerande beslut.

Detta beror också till en del på att verktygen för en kvalificerad uppföljning saknas. Kommunens ekonomisystem är idag inte avpassade för att utvärdera en investeringsprocess i miljardklassen.

Inte heller är samordningen mellan kommunkoncernens olika delar tillräcklig för på ett effektivt sätt kunna styra genomförandet av de beslutade investeringarna. Uppföljningen av investeringarna är heller inte tillräckligt systematisk för att fånga upp förändringar i investeringsportföljen. Detta leder också till en bristande flexibilitet i genomförandet, där en investering som blir för försenad oftast inte leder till någonting annat än att just den investeringen blir försenad.

Slutligen betyder en otillräcklig uppföljning och återkoppling till en låg grad av lärande i investeringsprocessen. Det sker ingen kontinuerlig kompetensuppbyggnad över tid, utan arbetet börjar i hög grad om på samma punkt varje år.

Den sammantagna nulägesanalysen finns upprättad på kommunstyrelsens kontor.

4. Förslag för att utveckla investeringsprocessen i kommunkoncernen

4.1 Gemensamma principer för budgetramar

4.1.1 Syfte

Det råder i nuläget osäkerhet om vilket investeringsutrymme som egentligen står till förfogande i budgetarbetet i kommunkoncernen när budgetprocessen startar, vilket bland annat beror på att det inte finns tydliga och gemensamma riktlinjer för hur det tillgängliga utrymmet ska beräknas. Kommunen och Telgekoncernen använder sig idag av lite olika principer för att ta fram sina investeringsramar.

Dessutom saknas i dag flexibilitet i arbetssättet och i synen på finansieringen av investeringar. Kalkylen för ramen tar till exempel inte hänsyn till intäkter i investeringsprocessen. Detta gör att angelägna investeringar kan hamna utanför ramarna, trots att de skulle kunna finansieras på ett ansvarsfullt sätt.

Dagens sätt att bestämma ramarna tar heller inte hänsyn till livscykelkostnaderna för investeringar, utan endast den rena investeringsutgiften (och i viss mån kapitalkostnaden). Det stödjer inte ett långsiktigt arbetssätt och tenderar att i hög utsträckning underskatta den verkliga årliga kostnaden som en investering ger upphov till.

Kommunen arbetar enbart med en ren investeringsutgift och viss mån kapitalkostnaden. Enligt vissa kalkyleringsmodeller, som bland annat används i byggbranschen, kan kostnaden över hela investeringens livslängd uppgå till 10 gånger den ursprungliga utgiften. Exempelvis skulle en idrottshall som kostar 200 mkr att färdigställa, över en 33-årig avskrivningstid kosta 2 miljarder kronor. Det motsvarar en årlig kostnad på nästan 50 mkr.

Idag är de kommunala investeringarna kategoriserade som affärsinvesteringar i bolagen, vilket kan synas logiskt eftersom de genererar nya intäkter för Telgekoncernen. Det är mer tvivelaktigt i ett kommunkoncernperspektiv att jämställa alla kommunens verksamhetslokaler med andra affärsinvesteringar.

Konsekvensen är att det blir svårt att prioritera investeringsbehoven och det finns en uppenbar risk att beslutsfattare utökar budgetramarna utan att till fullo kunna överblicka konsekvenserna.

Förslaget är ett nytt arbetssätt ska också ta höjd för ett arbetssätt där hela kommunkoncernen arbetar med gemensamma budgetperioder/budgetcykler och således överger de strikta budgetåren för investeringar som nu gäller. Detta med beaktande av de skäl som fanns för att införa den nuvarande ordningen, främst att öka genomförandegraden.

4.1.2 Förslag

Förslaget är att förvaltningen och bolagskoncernen tar fram, beslutar om och inför gemensamma riktlinjer för beräkning av en ram för det tillgängliga investeringsutrymmet, en ram som tydligt klargör konsekvenserna av olika beslut.

Hur dessa riktlinjer ska se ut, är ett arbete som behöver fortsätta att utredas för att belägga olika styrmekanismer som olika tal ger. Förutsättningar som ett ramverk ska dock ta hänsyn till:

- Skuldnivån totalt i kommunen ska inte öka
- Skuldnivå för lagstadgad verksamhet
- Behov av reinvesteringar utifrån avskrivningar
- Långsiktiga investeringsbehov genom utbyggnadsstrategier med mera
- Resultatprognoser
- Kassaflödesprognoser
- Nyckeltal för soliditet
- Eventuella avkastningskrav
- Livscykelkostnader för investeringar
- Driftkostnader
- Kapitalkostnader
- Reinvesteringsbehov
- Intäkter för planerade försäljningar
- Exploateringsintäkter
- Andra investeringsintäkter

4.1.3 Konsekvenser av förslaget

Att ekonomistabens enhet för Ledingsstöd och Ekonomi på kommunstyrelsens kontor och ekonomistaben på Telge AB tar fram riktlinjerna, beslutar om dem, förankrar dem i organisationen och inför dem i arbetet med Mål och budget 2019-2021. Förslaget har inga direkta ekonomiska konsekvenser.

4.2 Kommunkoncerngemensam planeringsplattform

4.2.1 Syfte

Arbetet med investeringsbudgeten startar i nuläget i mångt och mycket om från början varje år, utan en tydlig koppling till de externa och interna förutsättningar, som borde vara det som sätter ramarna för arbetet. Följden blir att budgetäskandena i alltför hög grad är önskelistor, där beslutsunderlagen oftast saknar en tydlig koppling till planerad verksamhet, en koppling till en mer långsiktig strategi och ett sammanhang som möjliggör en prioritering.

För att kunna härleda investeringsbehoven ur kommunens planeringsförutsättningar föreslås att kommunkoncernen tar fram en plattform som ger förutsättningarna för arbetet

med investeringsprocessen. Med en sådan plattform skapas en tydlighet i fråga om vad enheterna ska förhålla sig till i sin investeringsplanering och sitt budgetarbete. Denna plattform består av både externa och interna faktorer för att sätta investeringsplaneringen i ett sammanhang.

Plattformen består av alla de omvärldsfaktorer och interna förutsättningar som sätter förutsättningarna för investeringsplaneringen, lokalförsörjningsplaneringen samt Mål och budget.

Exempel på omvärldsfaktorer:

- Konjunktur och konjunkturprognoser
- Skatteunderlag och -prognoser
- Bidragssystem
- Utveckling och planer hos det lokala och regionala näringslivet
- Befolkningsutveckling
- Näringslivsutveckling (exempelvis rekrytering och investeringar i produktionskapacitet)
- Kostnadsnivåer och kostnadsutveckling (på exempelvis byggprojekt)
- Politiska beslut på riksnivå
- Politiska beslut i andra kommuner (till exempel ett nytt badhus i en grannkommun)
- Prognoser för utvecklingen av exempelvis antalet skolbarn och förskolebarn
- Förändringar i lagstiftning
- Större infrastrukturprojekt (exempelvis Ostlänken)
- Förändringar i omvärlden

Interna förutsättningar inkluderar:

- Politiska ambitioner och viljeinriktningar
- Politiska beslut
- Kommunens översiktsplan
- Utbyggnadsstrategin
- Strukturplaner
- Principerna för God Ekonomisk Hushållning
- Resultatnivåer och kassaflöde
- Skuldnivåer och skuldförvaltning
- Markinnehav
- Andra tillgångar i kommunen och i bolagskoncernen
- Organisation och resurser
- Politiska ambitioner och viljeinriktningar
- Befintliga bestånd av bostäder, lokaler och anläggningar
- Befintlig infrastruktur
- Behovsinventering
- Exploateringsstrategi
- Behov värdesäkrande investeringar
- Avkastningskrav

De flesta av dessa förutsättningar tas fram redan idag, men av olika enheter på förvaltningen, utan en tydlig samordning. Det finns inget utpekat koordineringsansvar för att sammanställa informationen.

Arbets sättet är idag en omvärldsdag på inför Mål och budget. Under en halv dag ger Ksk, tillsammans med bland annat internbanken, en överblick över konjunktur, befolknings- och skatteprognoser. Det har dock formen av en information och det finns inga riktlinjer som ställer krav på att kontoren och bolagen ska koppla äskandena till dessa strategiska förutsättningar.

Dessutom saknas i dagsläget ett kommunkoncernperspektiv på frågan om planeringsförutsättningarna och det ställs inga krav i anvisningarna för Mål och budget på att investeringsbehov ska motiveras med dessa förutsättningar.

4.2.2 Förslag

Förslaget är att ge Stadsdirektören ett samordningsansvar för att ta fram en gemensam planeringsplattform. Denna plattform ingår sedan i anvisningarna för Mål och budget som ett avsnitt under rubriken "Planeringsförutsättningar". Dessutom är förslaget att de förslagna förstudierna (se punkt 4) och budgetäskandena kompletteras med krav på en beskrivning eller motivering hämtad ur planeringsförutsättningarna.

Vidare ges Stadsdirektören ett uppdrag att utöka den nuvarande omvärldsdagen utökas till en Planeringsdag som innefattar både de externa och interna förutsättningarna, inklusive lokalförsörjningsplaner (se punkt 3). Den ska dessutom vara gemensam för hela kommunkoncernen.

För att på längre sikt ytterligare öka precisionen i planeringsförutsättningarna föreslås att en analysgrupp tillsätts. Denna grupp ska arbeta löpande med att ta fram, utveckla, sammanställa och analysera förutsättningar för investeringsbehoven, som underlag för en planeringsplattform.

4.2.3 Konsekvenser av förslaget

Planeringsdagen kommer dessutom att kräva mer resurser i form av arbetsinsats, hur mycket återstår i dagsläget att utreda.

4.3 Ny lokalförsörjningsprocess

4.3.1 Syfte

Södertälje har sedan 2005 haft en kraftig befolkningstillväxt och det har krävts stora nyinvesteringar för att möta efterfrågan på offentligt finansierad service och infrastruktur. Kommunstyrelsen ansvarar för att till fullmäktige utveckla och följa upp kommunens utveckling i linje med intensionerna ibland annat Mål- och budget. En annan del av den övergripande målbilden för Södertälje är kommunens översiktplan där Södertälje har för avsikt att växa ännu mer samtidigt som fullmäktige vill se en ekonomi i balans.

Oavsett vilken framtida tillväxttakt som kommunen behöver möta, och vilken påverkan Sverigeförhandlingen kan komma att få, så behöver kommunen ta ett nytt grepp kring planering av offentligt finansierad service för att kunna hålla en tillväxttakt som är kontrollerad och hållbar ur samtliga perspektiv.

Den befintliga lokalförsörjningsprocessen har från tid till annan ifrågasatts, inte minst i samband med att planeringen av lokaler inte alltid speglar det faktiska behovet inom vissa verksamheter så som exempelvis förskolan.

I den nulägesanalys som stadsdirektören genomfört med hjälp av kommunens investeringsstrateg så pekar analysen på brister i samordning och samarbete mellan olika delar av organisationen. Analysen visar också på att inte finns ett långsiktigt och strategisk planeringsarbete med ett tydligt ansvar för att tillvarata den övergripande nyttan för hela kommunkoncernen. Detta har i sin tur lett till att kommunkoncernens resurser inte utnyttjas effektivt, vilket påverkar möjligheten till en effektiv lokalförsörjning. Det är av största vikt att planeringen och förfarandet är direkt kopplat till ett gemensamt strategiskt koncept för utvecklingen av Södertälje.

För att få bättre växelverkan mellan olika projekt och större en slagskraft i utvecklingen behöver kommunkoncernens olika parter tillsammans prioritera mellan olika tänkbara projekt, som senare genomförs genom en eller flera processer. Som exempel kan nämnas att kommunen ser behov av en ny förskola som också behöver en ny detaljplan. Projektet går i huvudsak genom lokalförsörjningsprocessen, men eftersom bygget behöver en ny detaljplan ska den delen gå genom detaljplaneprocessen som ett eget projekt.

Om inte detaljplaneprocessen och lokalförsörjningsprocessen har samma bild av projektet gällande tid, kvalitet och ekonomi så kommer projektet startas och drivas med sämre strukturella förutsättningar än ett projekt som är samplanerat. Detta leder också till att inblandad personal måste lägga ner mer arbete än nödvändigt för att uppnå ett önskvärt resultat, exempelvis överbrygga tidplaner som inte ligger i fas eller avgöra prioriteringsordning för olika kommunala mål som kommit i konflikt.

4.3.2 Förslag

För den här rapporten är fokus att föreslå insatser för nästa budgetprocess, som avser perioden 2019-2021. Därför kommer förslag på en ny lokalförsörjningsprocess att lämnas vid ett senare tillfälle.

Sammanfattningsvis föreslås att kommunstyrelsens kontor tar fram ett förslag för att:

1. Skapa en systematik för strategisk planering och samhällsutveckling för hela kommunkoncernen som styr försörjningen av lokaler och anläggningar för offentligt finansierad service.
2. Bedriva all investeringsplanering som rör lokaler och anläggningar enligt ovan inom kommunens ordinarie Mål- och budgetprocess.
3. Utredda eventuellt nya principer för budget och ekonomistyrning inom området verksamhetslokaler så som exempelvis modellen för hyreskompensation och kommunens hyresmodell.

Kommunstyrelsens kontor föreslår implementera tre åtgärder redan nu som sätter arbetet på rätt spår inför Mål- och budgetarbetet 2018.

Tydligare behovsförsörjningsprocess och beställarroll för nämnderna/kontoren

Huvudansvaret för ett investeringsprojekt tillhör nämnden och dess kontor, med stöd av den kompetens som finns på kommunstyrelsens kontor samt Telge Fastigheter. För att ansvar och befogenheter ska bli tydligare måste nämnden ta ett mer övergripande ansvar för strategier och behovsplanering för hela sin verksamhet och den offentligt finansierad servicen som kommunen ska erbjuda. Detta gör nämnden genom att bland annat sambereda ärenden och bevaka att alternativa lokal- och verksamhetslösningar belyses samt att ekonomin i projektet prövas. För att detta ska bli verklighet behövs ett tydligare beställaransvar för nya verksamhetslokaler och anläggningar.

Samtidigt behöver kommunkoncernen skapa en tydligare koppling mellan lokalinvesteringar och övriga investeringar i budgeten. Speciellt kopplingen till samhällinvesteringar (vägar, bostäder, etcetera) då dessa driver efterfrågan på offentligt finansierad service. Lokalförsörjningsprocessen behöver få en tydligare koppling till befolkningsutveckling och samhällutbyggandsprojekt.

Sammanfattningsvis föreslås att kommunstyrelsens kontor implementera följande inför Mål- och budgetarbetet 2018-2020:

- Av nämnden beslutade förstudier ska vara genomförda innan projektet godkänns för finansiering via investeringsbudgeten.
- Alla kostnader för arbete före godkännande av finansiering via investeringsbudgeten ska tas på driftbudgeten.
- Nämnderna ska årligen fastställa en strategiskt inriktad plan för offentligt finansierad service inom nämndens ansvarsområde för de kommande tio åren.

Uppsiktsplikt och stöd tydliggörs på kommunstyrelsens förvaltning

Kommunstyrelsens kontor ska, bland annat, bistå kommunstyrelsen i uppsikten över lokalförsörjningsprocessen. Detta genom att bland annat sambereda ärenden och bevaka att alternativa lokal- och verksamhetslösningar belyses och att ekonomin i projektet prövas. Kommunstyrelsens kontor ska också bistå nämnderna och deras kontor i lokalförsörjningsprocessen avseende den långsiktiga lokalplaneringen och i konkreta lokalprojekt och löpande lokalfrågor.

Kommunstyrelsens kontor ska ta fram en kommungemensam lokalförsörjningsplan för offentligt finansierad service där nämndernas planer sammanställs och prioriteras. Denna sammanvägda plan bör ligga som beslutsunderlag för Mål- och budgetarbetet och beslutas tillsammans med koncernens investeringsbudget.

Sammanfattningsvis föreslås att kommunstyrelsens kontor implementera följande inför Mål- och budgetarbetet 2018-2020:

- Kommunens lokalstrateg ska delta aktivt i samberedning av alla kontors förstudier innan det går till nämnd för beslut.

- Kommunens lokalstrateg ska delta aktivt i samberedning av exploateringsprojekt som ger behov av offentligt finansierad service.
- Kommunens lokalstrateg ska årligen ta fram en strategiskt inriktad plan för behov av verksamhetslokaler och anläggningar för offentligt finansierad service inom för hela kommunen som ska antas av kommunstyrelsen.

Förändrad roll för Lokalstyrgruppen

Lokalstyrgruppen är kommunens högsta tjänstemannaorgan för lokal och lokalförsörjningsfrågor. Gruppen leds av kommunens Ekonomi- och finansdirektör. Övriga ledamöter är VD för Telge fastigheter, ekonomichef Telge Fastigheter samt kontorscheferna för Utbildningskontoret, Socialkontoret samt Kultur- och fritidskontoret.

Lokalstyrgruppens beslutar idag om:

- Lokalstrategier ur ett ekonomiskt och verksamhetsmässigt perspektiv
- Regelverk och rutiner kring lokalförsörjningen och lokalplanering
- Uppsägningar av lokaler eller del av lokaler
- Lokalförändringar inom nämndernas budget, såsom omflyttningar och anpassningar
- Metoder för uppföljning över hur yt- och kostnadseffektiviteten utvecklas
- Akuta plan- och bygglovsfrågor som rör kommunens verksamhetslokaler, anläggningar samt andra intressen som rör Telge Fastigheter.
- Alla lokalinvesteringar eller hyresgäst Anpassningar över ett basbelopp innan arbetet sätts ingång.

Förslaget är att flytta delar av detta ansvar från Lokalstyrgruppen till respektive nämnd och låta Lokalstyrgruppens får en mer beredande roll innan beslut tas på politisk nivå.

Lokalstyrgruppens ska i framtiden besluta om:

- Regelverk och rutiner kring lokalförsörjningen och lokalplanering som ligger inom ramen för politiskt förankrade strategier exempelvis översiktsplanen eller rökfria arbetsmiljöer.
- Uppsägningar av lokaler eller del av lokaler i linje med gällande kommunkoncerngemensamma lokalförsörjningsplan för offentligt finansierad service samt Mål och budget
- Lokalförändringar inom nämndernas budget, såsom omflyttningar och anpassningar linje med liggande kommungemensam lokalförsörjningsplan för offentligt finansierad service samt Mål och budget
- Metoder för uppföljning över hur yt- och kostnadseffektiviteten utvecklas
- Akuta plan- och bygglovsfrågor som rör kommunens verksamhetslokaler, anläggningar samt andra intressen som rör verksamhetslokaler.
- Produktionsstartsbeslut för alla lokalinvesteringar eller hyresgäst Anpassningar över ett basbelopp innan arbetet sätts ingång från ett basbelopp upp till 5 mkr (över 5 mkr ska produktionsstartsbeslutet tas av kommunstyrelsen).

Lokalstyrgruppens ska fortsatt fungera som kommunkoncernens interna hyresnämnd och samt vara rådgivande organ för Telge Fastigheters styrelse vid eventuella försäljningar av

fastigheter och behandlar säljlistan för Telgebolagen samt för rådgörande i framtagningen av koncernens investeringsbudget gällande lokalinvesteringar.

4.3.3 Konsekvenser av förslaget

Lokalstyrgruppen får en minskad roll till förmån för nämnderna när det gäller tillkomsten av nya projekt i verksamhetslokaler och anläggningar. Detta ger också en minskad central styrning i den tidiga processen, vilket flyttar ansvarfrågan till rätt ställe: facknämnderna som ska ta ett ansvar för hela sin verksamhet och dess utveckling. Genom en förstärkt uppsiktsplikt och formell samberedning kommer kommunstyrelsens kontor att fortsatt ha en viktig roll, men den får mer ett fokus på samordning och styrning. I övrigt får förslaget inga direkt ekonomiska konsekvenser.

Principskisser för förslaget till ny lokalförsörjningsprocess beskrivs utförligare i bilaga 3 ”Principer för en ny process avseende försörjning av lokaler och anläggningar för offentligt finansierad service”. Se även bilaga 2 – Exempel på typmall för en förstudierapport för ett lokalinvesteringsprojekt.

4.4 Obligatoriska förstudier för alla investeringsprojekt

4.4.1 Syfte

Nulägesanalysen har visat att alltför många investeringsprojekt startas utan att det finns en detaljerad kravspecifikation som gör att det är möjligt att göra säkra investeringskalkyler samt avgöra behov. Den nuvarande processen innebär i stort att kontor och bolag presenterar önskemål i Mål och budget där såväl kravspecifikationen som kalkylen har en hög grad av osäkerhet. Det är idag också ett normalt arbetssätt att kontor kontakter Telge-bolag för att påbörja projektering och göra kostnadsuppskattningar på ofullständiga underlag. Det finns idag heller inga incitament för kontoren att göra förstudier och det finns en motvilja att ta på sig kostnaden för detta i en redan fördelad budget.

Detta leder till investeringskalkyler i Mål och budget med låg träffsäkerhet; det ger bristfälliga beslutsunderlag som försvårar prioriteringar mellan olika investeringar och gör att kommunkoncernen inte kan arbeta strategiskt med investeringar.

Det innebär också ett merarbete senare i investeringsprocessen, när kalkylerna måste justeras och kan leda till omjusteringar i en redan beslutad budget. Det betyder ju i sin tur att projekt som har godkänts riskerar att inte bli utförda inom stipulerad till och det försvårar både styrningen av investeringarna och uppföljningen av desamma.

4.4.2 Förslag

Förslaget innebär ett nytt arbetssätt med obligatoriska förstudier innan det är möjligt att äska om medel för investeringar i Mål och budget. Dessa förstudier ska vara samberedda inom kommunkoncernen med berörda parter samt med respektive ekonomstrateg och godkända av respektive nämnd/bolagsstyrelse, innan de lämnas till Mål och budget som ett beslutsunderlag.

En förstudie ska minst innehålla:

- Behovsinventering
- Koppling till den strategiska plattformen
- Kravspecifikation
- Konsekvensanalys
 - Ekonomisk
 - Verksamhetsmässig
- Förslag på lösning
- Kostnadsuppskattning
 - Investeringsutgift
 - Livscykelkostnad

Syftet är också att tydliggöra beställar- och utförarrollerna i budgetprocessen och hur ansvarfördelningen ser ut. Bland annat innebär förslaget ett förtydligande av att utförarorganisationen, det vill säga Telgebolagen, inte ska göra kostnadsuppskattningar på investeringsprojekt utan en beslutad förstudie av nämnd eller bolagsstyrelse.

På sikt bör förstudiebudgeten ingå i alla nämnders och bolags driftsbudget för respektive enhet. Förvaltningen kommer att återkomma med förslag på fördelningsnycklar. För verksamhetslokaler finns budget på kommunstyrelsens kontor för 2018, för övriga enheter inom ska kostnader tas 2018 inom ordinarie driftsbudget.

I nästa steg av utvecklingen av investeringsprocessen föreslås att investeringsbudgeten delas i två delar:

- Förstudieprojekt, som ännu inte har fått beslut i nämnd/styrelse
- Investeringsprojekt som är beslutade av kommunfullmäktige

4.4.3 Konsekvenser

Förslaget kommer sannolikt att innebära en förändrad arbetsbelastning för kontor samt bolag och ett ökat krav på kompetens i investeringsfrågor. På sikt kommer det dock att innebära bättre beslutsunderlag, bättre underlag för prioritering, men också skapa underlag för att, i förekommande fall, välja att inte gå vidare.

Förslaget till beskrivs vidare i bilaga 1 "Rutin för förstudier i investeringsärenden". Se även bilaga 2 "Exempel på typmall för en förstudierapport för ett lokalinvesteringsprojekt".

4.5 Ny kategorisering av investeringar

4.5.1 Syfte

Den nuvarande kategoriseringen av investeringar är, åtminstone för kommunens del, formulerad på tidigt 2000-tal och är i första hand baserad på administrativa hänsyn för att stödja modellen för kompensation för kapitalkostnader. Den stödjer dock inte strategisk planering, prioritering eller uppföljning och tenderar dessutom att i kommunen styra investeringarna mot den kategori som ger kompensation (nyinvesteringar) och bort från de investeringar som ska vara prioriterade (reinvesteringar).

Kategoriseringen är dessutom inte gemensam för hela kommunkoncernen, vilket gör det än svårare att planera och följa upp på en övergripande nivå.

För att kunna prioritera investeringar från olika verksamhetsområden behöver behovens beslutsunderlag kompletteras med kategorisering som utgår från syftet och ändamålet med investeringen, snarare än den administrativa hanteringen.

Baserat på erfarenheter från Telgekoncernen finns en risk att majoriteten kommer att kategoriseras som lagstadgade och högt prioriterade. Detta är en risk som måste hanteras i den kvalitetssäkring som görs på Ledingsstöd Ekonomi. Det är också en risk att incitamentsmodellen även fortsättningsvis kommer att motverka syftet i genomförandefasen, när kompensationen egentligen styr åt andra hållet.

4.5.2 Förslag

Förslaget innebär en ny kategorisering, där nyinvesteringarna blir gemensamma och delas upp i ett antal underkategorier i en fallande prioritetsordning.

Exempel på kategorier är:

- Värdesäkrande investeringar
- Tvingande projekt (uppkomna genom lagkrav)
- Investeringar i pågående projekt
- Redan beslutade projekt som inte har hunnit startas
- Följdinvesteringar av redan beslutade investeringar
- Projekt påkallade av den demografiska utvecklingen
- Strategiska investeringar/politiskt prioriterade investeringar
- Affärsinvesteringar med kort pay-back

Vissa verksamhetsområden exempelvis verksamhetslokaler och bostäder kommer att följas upp via särskilda budgetar eller via sin organisatoriska tillhörighet exempelvis Investeringsbudget för kommunens verksamhetslokaler eller Telge Bostäders budget.

I Mål och budgetarbetet är förslaget att kontoren och bolagen själva, kategoriserar sina investeringsäskanden, utifrån de föreslagna kategorierna. Dessa kommer sedan att kvalitetssäkras och i förekommande fall korrigeras av ekonomiavdelningens enhet för Ledingsstöd och ekonomi och controllerchef på Telge AB.

Syftet med förändringen är inte att avskaffa kapitalkompensationen, utan denna process måste integreras i rutinerna för hur investeringarna ska hanteras och följas upp.

4.5.3 Konsekvenser av förslaget

Konsekvensen av en ny kategorisering är att anvisningarna och rutinerna för Mål och budget kommer att behöva uppdateras och utökas, för att kontoren och bolagen ska kunna göra klassificeringen. Det kommer på sikt att vara nödvändigt att kunna införa dessa kategorier i ett ekonomi- eller beslutsstödssystem för att redovisningsenheten ska kunna lägga in och ta ut information i enlighet med detta förslag. Det är osäkert om dagens ekonomisystem kan hantera detta. För tillämpning under 2018 är dock bedömningen att uppföljningen kan hanteras med befintliga verktyg.

Ledningsstöd Ekonomi samt Ekonomiavdelningen på Telge AB kommer att via informations- och utbildningsinsatser att försöka motverka eventuella negativa

styreffekter för att återkomma med ett fullständigt förslag i samband med slutrapporteringen av uppdraget 2018.

4.6 Kommunkoncerngemensamt investeringsråd

4.6.1 Syfte

Det finns i dagsläget inte något tydligt utpekat ansvar för att prioritera investeringsbehoven på kommunkoncerngemensam nivå innan det samlade budgetförslaget lämnas över för politisk beredning. Förvisso sammanställs ett gemensamt förslag till investeringsbudget på kommunstyrelsens kontor genom Ledingsstöd Ekonomi, men det finns inget direktiv att prioriteringen ska ske där.

Dock gör den rådande oklarheten att ansvaret för att göra avvägningar mellan olika behov hamna på lägre tjänstemannanivå, vilket är mindre lämpligt och vilket dessutom gör det mycket svårt att prioritera mellan behov inom olika typer av verksamheter. Förutom detta är det oklart vem som beslutar om hur förvaltningens förslag ska se ut och med vilka motiveringar.

Denna process är också separat från prioriteringen av bolagens investeringsbehov, som hanteras genom affärsplaner och med beslut i respektive bolagsstyrelse.

Eftersom prioriteringar görs på olika ställen i organisationen, är det svårt för de politiska beslutsfattarna att veta hur förslagen är prioriterade och det svårt att föra en dialog om det förslag som har lagts fram.

4.6.2 Förslag

Ett nytt arbetssätt som innebär att inrättandet av en kommunkoncerngemensam grupp på högsta tjänstemannanivå för prioritering av investeringsbudgeten.

Uppdrag

Att fastställa och överlämna ett kommunkoncerngemensamt förslag till investeringsbudget för politisk beredning och beslut. Uppdraget är också att representera förvaltning och bolag i dialog med politiken om budgetförslaget. På så sätt kan dialogen kring önskemål och eventuella förändringar i det kommunkoncerngemensamma förslaget förenklas.

Mandat

Att för den samlade kommunkoncernen göra den slutliga prioriteringen av investeringsbehoven.

Sammansättning

Gruppen föreslås bestå av

- Stadsdirektör Södertälje kommun
- VD Telge AB
- Ekonomi- och finansdirektör Södertälje kommun
- Ekonomi- och finansdirektör Telge AB

- Controllerschef Telge AB
- Investeringsstrateg

Prioriteringskriterier

- Värdesäkrande investeringar
- Tvingande projekt (uppkomna genom lagkrav)
- Investeringar i pågående projekt
- Redan beslutade projekt som inte har hunnit startas
- Följdinvesteringar av redan beslutade investeringar
- Projekt påkallade av den demografiska utvecklingen
- Strategiska investeringar/politiskt prioriterade investeringar

4.6.3 Konsekvenser av förslaget

Prioriteringen i investeringsrådet kommer att ställa krav på tydliga beslutsunderlag från kontor och bolag. Det kommer också att kräva av förvaltningen och bolag:

- Strategisk planeringsplattform
- Tydliga beslutskriterier
- Tydliga budgetramar
- Stöd i form av investeringskategorisering
- Beslutsunderlag av hög kvalitet som tydliggör behov, nytta och konsekvenser

Förändring kommer också att påverka Lokalstyrgruppens inflytande på förslaget på lokalinvesteringar då dessa kan komma att omprioriteras av investeringsrådet av andra strategiska skäl.

4.7 Integrera exploateringsbudgeten i investeringsprocessen

4.7.1 Syfte

Exploateringsverksamheten, från planering över budget till genomförande, bedrivs idag helt separerad från den övriga investeringsverksamheten. Således ingår inte intäkter från och kostnader för exploatering i budgeteringen, trots att verksamheten omsätter väsentliga belopp och har stor inverkan på det ekonomiska resultatet.

Syftet med att integrera exploateringarna i investeringsprocessen är att skapa tydlighet och att kunna se helheten i fråga om planering, budgetering och uppföljning samt att möjliggöra en strategisk investeringsplanering. Det är också en ambition att tydliggöra kommunstyrelsens ansvar för exploateringsfrågor. Från politiskt håll finns ett starkt önskemål om att kunna se och följa exploateringsverksamheten.

Genom att sammanfoga investeringsbudgeten till en helhet blir det också lättare att se och bedöma konsekvenserna av olika beslutsalternativ.

De intäkter som exploateringsverksamheten genererar landar idag i och stärker det gemensamma resultatet, men används inte som en del av en strategisk investeringsplanering.

Det nuvarande arbetssättet innebär också en bristande samordning i planeringen med, exempelvis, Telge Nät AB.

4.7.2 Förslag

Förslaget är ett förändrat arbetssätt, där exploateringsbudgeten integreras i den ordinarie investeringsprocessen som beskrivs här. Det betyder alla delar från planeringen till genomförandet och uppföljningen av investeringarna.

Det innebär att exploateringsbudgeten läggs in som en del av den totala investeringsbudgeten och att de resultateffekter som den ger upphov till, ska beaktas i det samlade förslaget till investeringsbudget.

Vidare innebär detta att endast ett investeringsbudgetbeslut kommer att tas i kommunstyrelse och kommunfullmäktige.

Exploateringarna ska ingå i den löpande uppföljning av investeringarna (se avsnitt 4.7) och i den återslagrapportering till kommunstyrelsen som föreslås (se avsnitt 4.9).

4.7.3 Konsekvenser av förslaget

Främst kommer förslaget innebära ett förändrat arbetssätt inför Mål och budget samt en förändrad beslutsordning avseende investeringsbudgeten, där exploateringen behöver planeras i linje med övriga investeringsäskanden.

Detta förändrade arbetssättet kräver också en mer transparent uppföljning av investeringar generellt, men av exploateringsprojekt i synnerhet. För att detta förslag ska bli verklighet kommer det att krävas ett nytt uppföljningssystem av projektekonomi. Systemet behöver kunna följa upp alla typer av investeringsprojekt både gällande tid och ekonomi. Detta innebär en ny, projektbaserad struktur för uppföljning, vilket kommer att ställa krav på en att kunna följa upp per projekt i ekonomisystemet. Det är osäkert om nuvarande system kan hantera detta.

En integrering av exploateringsprojekten i budgethanteringen kommer att kräva ett migreringsprojekt som Stadsdirektören kommer att beställa separat.

Förslaget har inga organisatoriska eller övriga direkta ekonomiska konsekvenser.

4.8 Utveckla uppföljning och nyckeltal

4.8.1 Syfte

Syftet är att skapa en tydlighet i uppföljningen (exempelvis hur genomförandet ser ut på olika prioriteringsnivåer) och att skapa bättre förutsättningar för styrning och flexibilitet.

Genomförandegraden följs idag upp på kommunnivå i delårs- och helårsbokslut, Telgekoncernen följer upp projektstatus per månad.

Uppföljningen och nyckeltalen ska möjliggöra en analys av genomförandegraden, både kvantitativt och kvalitativt, för att i ett så tidigt skede som möjligt, både i vilka delar som genomförandegraden är otillräcklig och varför det förhåller sig så. Med en sådan uppföljning blir det också möjligt att fatta korrigerande beslut under budgetperioderna.

Mot bakgrund av att de prognoser som idag görs är helt otillfredsställande är det också ett delsyfte med detta förslag att kunna höja kvaliteten på prognoserna, så att de blir användbara i planering, styrning och uppföljning.

Det är också viktigt att kunna följa upp och analysera de investeringsprojekten som genomförs enligt plan, för att kunna lära av dem och för att kunna visa på goda exempel.

4.8.2 Förslag

Förslaget är att ta fram nyckeltal som kompletterar måttet genomförandegrad på övergripande nivå och som är kopplade till den ändamålsbaserade kategoriseringen av investeringar i avsnitt 4.5. Detta för att kunna:

- Följa investeringsprocessens inverkan på skuldnivån
- Identifiera avvikelser från den beslutade budgeten
- Följa investeringsprojekt av särskild betydelse
- Styra investeringsarbetet under budgetperioden
- Fatta korrigerande beslut
- Göra träffsäkra prognoser

Det är av vikt att kunna följa utvecklingen av kommunens skuldsättningsgrad, vilket är det nyckeltal som ytterst sätter gränsen för kommunkoncernens investeringsramar.

Exempel på mått som stödjer detta är:

- Genomförandegrad i olika kategorier
- Andel igångsatta projekt
- Andel projekt som har skjutits upp

4.8.3 Konsekvenser av förslaget

Fullt genomfört kommer förslaget att ställa krav på att investeringar kan följas upp på projektnivå ekonomisystemet. Det är osäkert om nuvarande system kan hantera detta. För att påbörja en löpande uppföljning föreslås att förvaltningen använder de verktyg och den information som finns tillgänglig.

4.9 Löpande uppföljning och återrapportering av investeringarna till kommunstyrelsen

4.9.1 Syfte

Syftet med en löpande rapportering är att sätta fokus på investeringarna i kommunkoncernen och att involvera de politiska beslutfattarna löpande. Detta för att ge möjlighet till dialog mellan beslutsfattare och tjänstemän i kommunkoncernen och att dessa kan ge, förtydliganden där så är nödvändigt, återkoppa till tjänstemannaorganisationen och i förekommande fall ta korrigerande beslut.

4.9.2 Förslag

Förslaget är en löpande rapportering av kommunkoncernens investeringar till kommunstyrelsen som föreslås innehålla:

- Genomförandegrad totalt
- Genomförandegrad i olika kategorier
- Genomförandegrad i olika enheter
- Genomförandegrad i olika särskilda budgetsammanställningar exempelvis verksamhetslokaler
- Uppföljning av specifika investeringsprojekt av särskild betydelse
- Avvikelser från plan av väsentlig betydelse
- Prognos för investeringsutfall

Förslaget är rapporteringen från och med januari 2018, i tillämpliga delar, med de uppföljningsverktyg som idag finns tillgängliga.

4.9.3 Konsekvenser av förslaget

För att på sikt kunna sammanställa och analysera investeringsutfallet på ett effektivt sätt, kommer ekonomisystem/beslutsstödssystem att behöva kunna hantera såväl kategoriseringen som föreslås här, en projektbaserad uppföljning och önskemål om att kunna producera rapporter baserat på de nycketal som diskuteras här. Det är osäkert om dagens ekonomisystem kan hantera detta.

En rapportering av prognostiserat utfall med en kvalitet som gör den användbar för analys, kommer att kräva betydligt mer träffsäkra prognoser från respektive enhet. Detta kommer i sin tur att fordra en analys av historiska utfall, en analys av aktuell status samt en kvalificerad bedömning av ett tänkt utfall. Vilka krav detta kommer att ställa på personella resurser, beslutsstödssystem, kompetens samt utbildningsinsatser är föremål för fortsatt utredning.

5. Fortsatta arbetet med den kommunkoncerngemensamma investeringsprocessen

Eftersom utredningen av nuläget i investeringsprocessen tydligt visar behovet av samordning och av en gemensam process, så föreslås att utredningsarbetet fortsätter för att ta fram en heltäckande kommunkoncerngemensam investeringsprocess.

De förbättringar som föreslås redan i detta dokument, kommer att öka kvaliteten i investeringsbesluten och öka kontrollen i genomförandefasen. För att säkerställa att investeringsmedlen verkligen används där de gör mest nytta, är det dock nödvändigt att utveckla en fullständig och gemensam investeringsprocess för kommunkoncernen. Det är förvaltningens bedömning att det inte är realistiskt att utreda och implementera en sådan process under 2018.

Förslaget är därför att uppdra åt stadsdirektören att fortsätta det påbörjade utvecklingsarbetet, för att utreda och belysa förslag, konsekvenser och styreffekter, med målet att presentera ett förslag för kommunstyrelsen och kommunfullmäktige under 2018.

Målet är att införa en process som är transparent, användbar och personoberoende, i syfte att kunna planera, prioritera och styra kommunens investeringar på alla nivåer, så att de politiska beslut som har fattats också genomförs. Förslaget ska beakta samtliga konsekvenser som införandet av en ny process kommer att ha.

Bilaga 1 – Rutin för förstudier i investeringsärenden

Kommunstyrelsen



**Södertälje
kommun**

Rutin för förstudier i investeringsärenden

1. Bakgrund

Mot bakgrund av Södertäljes skuldsättning och det stora behovet av investeringar är det av yttersta vikt att de behov av investeringar som finns, beskrivs på ett sätt som gör det möjligt att prioritera och besluta om en investeringsbudget i kommunkoncernen.

Därför måste en förstudie göras för samtliga investeringsärenden i kommunkoncernen.

Som investeringsutgift räknas anskaffningar med en varaktighet (ekonomisk livslängd) på minst tre år och med ett anskaffningsvärde om minst ett basbelopp (2017 års basbelopp = 44 800 kr), då räknat exklusive moms. Som huvudregel gäller principen om post för postvärdering, men för anskaffningar av inventarier som har ett naturligt samband kan kostnaderna räknas ihop. Med naturligt samband mellan flera inventarier avses inventarier som har funktionellt samband och som förvärvats för att användas tillsammans som en enhet, till exempel ett konferensbord med tillhörande stolar.

För att en investering ska kunna definieras som materiell anläggningstillgång krävs att investeringen också måste uppfylla tillgångsdefinitionen, det vill säga att kommunkoncernen har kontroll över/äger tillgången. Tillgången räknas annars som en immateriell anläggningstillgång och en lönsamhetskalkyl ska lämnas in som visar på antingen minskade kostnader eller ökade intäkter för investeringen i fråga samt servicepotential exempelvis framtida möjligheter till ökad service. Ett exempel på sådan investering kan vara i form av olika IT-system, såsom byte av operativsystem, skapandet av ett e-arkiv eller ny webbsida.

Förstudiens omfattning ska spegla investeringsutgiften och det strategiska värdet av att investerings kommer till.

2. Syfte

Syftet med rutinen är att fram beslutsunderlag för att kunna bedöma och prioritera behov av investeringar. Det inkluderar underlag för att kunna göra bedömningar av kostnader, både initialt och under en livscykel.

Säkerställa att förslag till investeringar i Södertälje kommunkoncern uppfyller de krav på beslutsunderlag som ställs i gällande Mål och budgetprocess.

- Syftet med projektet
- Bidrag för att uppfylla mål i KS/KF-budgeten
- Höjd ambitionsnivå, exempelvis att kommunen av trafiksäkerhetsskäl vill bygga rondeller på vägar som kommunen är ansvarig för
- Volymtillväxt, exempelvis fler elever i gymnasieskolan, som leder till investeringar i inventarier och utrustning
- Lönsamhet, exempelvis ny teknik som effektiviserar eller utvecklar verksamheten och som inte görs för att gammal utrustning behöver bytas ut.
- Ny lagstiftning eller motsvarande som skärper kraven på verksamheten
- Andra förändrade förutsättningar
- Motivering till varför det nya projektet ska räknas som en ny investering

- Investeringskalkyl
- Hur andra delar av organisationen påverkas, till exempel för projekt inom kontor hur bolagen i Telgekoncernen påverkas. Ansvar för att lyfta detta ligger på respektive enhet.
- Tidplan

3. Omfattning

Förstudie ska göras i samtliga fall där lösningen förutsätter en investering i kommunkoncernen som uppfyller definitionen av kostnad och varaktighet för en investering.

Förstudien ska ge heltäckande bild till beslutsfattare när det gäller de fakta som finns tillgängliga. Att även en person som inte har detaljkunskap om ärendet ska kunna läsa och förstå är ett riktmärke.

4. Kostnad

Kostnaden för förstudien av investeringsbehov belastar respektive enhets driftsbudget.

5. Referenser

- Investeringsprocessen i Södertälje kommunkoncern
- Anvisningar för Mål och budget

6. Ansvar

Respektive nämnd och bolagsstyrelse har ansvar att

- Ge uppdrag till respektive fackkontor och bolag att genomföra förstudie
- Godkänna/fastställa genomförda förstudier

Respektive fackkontor och bolag har ansvar att

- Lämna in godkända förstudier som underlag för ärenden i Mål och budget

Kommunkoncernens investeringsråd ansvarar för

- Prioritera inlämnade ärenden i Mål och budget

7. Rutin

7.1 Uppdrag

Nämnd/bolagsstyrelse ger uppdrag till kontor/bolag att genomföra förstudie i syfte att ta fram beslutsunderlag för att kunna bedöma investeringsbehov.

7.2 Genomförande

Fackkontor/bolag genomför förstudien. Förstudierapporten ska minst innehålla:

- Beskrivning och kvantifiering av behovet

- Kravspecifikation
- Konsekvensanalys
 - Ekonomiska konsekvenser
 - Verksamhetsmässiga konsekvenser
- Förslag på lösning
- Kostnadsuppskattning
 - Investeringskostnad
 - Livscykelkostnad

7.3 Godkännande

Respektive nämnd/bolagsstyrelse godkänner och fastställer förstudien. Det är också nämnden/bolagsstyrelsen som rekommenderar om ärendet ska lämnas in som ett äskande i Mål och budgetprocessen.

7.4 Vidare beredning

Kontoren lämnar in investeringsäskanden baserade på godkända förstudier samt enligt Mål och budgetanvisningarna.

En förstudie som inte lämnas in i Mål och budgetprocessen ska heller inte prioriteras. En godkänd förstudie kan användas som beslutsunderlag i maximalt 12 månader utan att uppdateras.

Bilaga 2 – Exempel på typmall för en förstudierapport för ett lokalinvesteringsprojekt

Lite mer om förstudier

Tidigare skeden är innan vi börjar skissa, här ska vi fastställa mål och visioner med projektet. Tidiga skeden är innan det blivit ett projekt och fått finansiering!

Bakgrund

Förändringstakten blir allt högre och driver på utvecklingen och anpassningen av kommunens fastigheter. Den drivs, bland annat, på av ökad digitalisering och av globalisering och ställer allt högre krav på prestanda, pris, kvalitet och säkerhet. Samtidigt behövs ett långsiktigt perceptiv kring våra miljökrav.

Södertälje behöver en tätare process mellan verksamhetsutveckling och strategisk lokalförsörjning. Vad morgondagens fastigheter kräver för bemanning, funktioner eller utseende är starkt sammankopplat med hur verksamheten vill utvecklas. Hur kan vi vara flexibla och snabba samtidigt som vi planerar långsiktigt hållbart?

När ska förstudien göras?

En förstudie ska göras innan man börjar skissa på en specifik fastighet. Här ska nämnden fastställa mål och visioner med det framtida projektet. En förstudie görs innan det blivit ett projekt. Ett projekt som ska genomföras blir det först när nämnden godkänt mål och behov genom förstudien och det har fått sin finansiering och tidplan genom mål- och budgetprocessen. En förstudie har sällan ett i förhand bestämd början eller slut.

Vad är en förstudie?

Det är inte rimligt att anta att förstudien ska ge svar på allt av vikt, men den ska visa på alternativa lösningar som har undersökts och belysts innan man kommer till ett förslag till projekt. Det är en strukturerad process för att skapa ett mer innovativt förhållningssätt i ett tidigt skede, utan att processen för den delen hämmar nytänkande och kreativitet. Strukturen måste finnas för att säkerställa att alla aspekter har tagit i beaktande. Det betyder att organisationen vet vilken funktion som fastigheten ska fylla och vilken roll den spelar i kommande utveckling av verksamheten.

Vad ska förstudien innehålla?

- Den ska klargöra sammanhang och nu-läge?
- Spana på hur andra har löst liknande problem (omvärldsanalys)
- Undersöka olika möjlighet, kan vi påverka behovet genom en organisatorisk förändring?
- Organisatorisk och strategisk förankring (ex biblioteksplanet)
- Olika vägval, vilka vägval som gjorts och varför. Strategiska och fysiska!

Nedan följer en mall för förstudien. Tänk på att mallen är generisk och inte uttömmande. Det viktiga är att dokumentar att verksamheten har tänkt till innan och vilka behov och strategier som behov utgår ifrån.



BILD PÅ OBEJKTET I FRÅGA

Rapport | 2017-09-18

Förstudie (verksamhetslokal)

Projektet namn

Handläggare

Titel

Avdelning

Telefon (direkt): 08-523 000 00

E-post: förnamn.efternamn@sodertalje.se

Innehållsförteckning

1. Bakgrund.....	34
2. Fakta.....	34
3. Syfte (mål & vision).....	34
4. Intressenter	34
5. Leverans	34
5.1 Verksamhetens behov.....	34
5.2 Koppling till andra projekt	35
5.3 Lokalisering.....	35
5.4 Planförutsättningar (om relevant).....	35
5.5 Verksamhetsmässiga konsekvenser	35
6. Prel tidplan och resurser.....	35
6.1 Ekonomiska konsekvenser och finansiering	35
7. Risker och beroenden.....	36

1. Bakgrund

<Ge en kort bakgrund till hur idén till projektet kom fram och varför. Ge läsaren information om förutsättningar, omfattning samt avgränsningar.>

<Ge också en kort beskrivning om verksamhetens bakgrund och hur den har utvecklats fram till dagsläget. Är det något särskilt som gjort att verksamheten finns till exempel lagstiftning, demografiska förändringar etc.>

2. Fakta

Faktaruta	
Förslag på projektnamn	
Ansvarig nämnd	
Typ av lokal (SCB)	
bbb	
cccc	

3. Syfte (mål & vision)

<En beskrivning av det övergripande syftet/visionen, varför det behöver genomföras och vilka effekter det förväntas leda till på sikt. Utgå om möjligt från gällande styrdokument och strategier.>

4. Intressenter

< En beskrivning av vilka intressenter som finns och hur deras olika behov ser ut. Förklara hur de påverkas av förslaget. Ge även ett förslag till preliminär projektorganisation där önskade kompetenser/funktioner i projektgrupp och referensgrupp anges.>

5. Leverans

<En beskrivning av vilka konkreta leveranser som det framtida projektet ska överlämna, t.ex. en ombyggnad, nybyggnad eller en underhållsplan.>

Verksamhetens behov

< Syftet med inventeringen är att tydliggöra verksamhetens behov av lokaler. Den ska utgöra ett kort och koncist underlag för att undersöka om det föreligger ett verksamhetsmässigt behov av lokal och vad dessa behov innebär. Inventeringen ska beskrivas VAD verksamhetens behov är och vilka krav som ställs på en eventuell lokal.

Olika förslag på lokaler och lokallösningar ska inte blandas ihop med verksamhetens behov.>

Koppling till andra projekt

<En beskrivning av vilka koppling som finns till andra projekt tex nybyggnation av bostäder, dragning av infrastruktur etc.>

Lokalisering

<Finns det tankar och förutsättningar som sätter krav på lokalisering tex nybyggnation av bostäder kö i ett specifik förskoleområde etc. Om det inte finns några krav på geografisk lokalisering kanske det finns krav på ett fysiskt avtryck, tex tomtstorlek, närhet till kollektivtrafik etc.>

Planförutsättningar (om relevant)

<Om lokalisering är klar, vilka planförutsättningar finns det på platsen. Klistra gärna in DP samt annan lämplig GIS-info>

Verksamhetsmässiga konsekvenser

<Beskriv vad man vill uppnå och summera vilket behov som föreligger. <Beskriv olika handlingsalternativ och vad ni föredrar tex bygga nytt, köpa upp, renovera befintligt och förtäta.>

6. Prel tidplan och resurser

<En kortfattad beskrivning av preliminär tidplan, kostnadsram och tidsåtgång för egen personal. Ange även en prioritering av variablerna kvalitet, tid och resurser enligt projekttriangeln.>

Ekonomiska konsekvenser

<Sitter verksamheten på hyreskostnader idag? Har lokalanpassningar gjorts? Är dessa avskrivna?

Beskriv den nuvarande ekonomiska situationen. Gör om tabellen nedan om det behövs>

Totalt investeringsbelopp	
Kapitalkostnader (helårskostnad)	
Avskrivningstid (år)	
Årlig driftskostnad	
Årlig hyra (kr)	
Givna investeringsbidrag	

7. Risker och beroenden

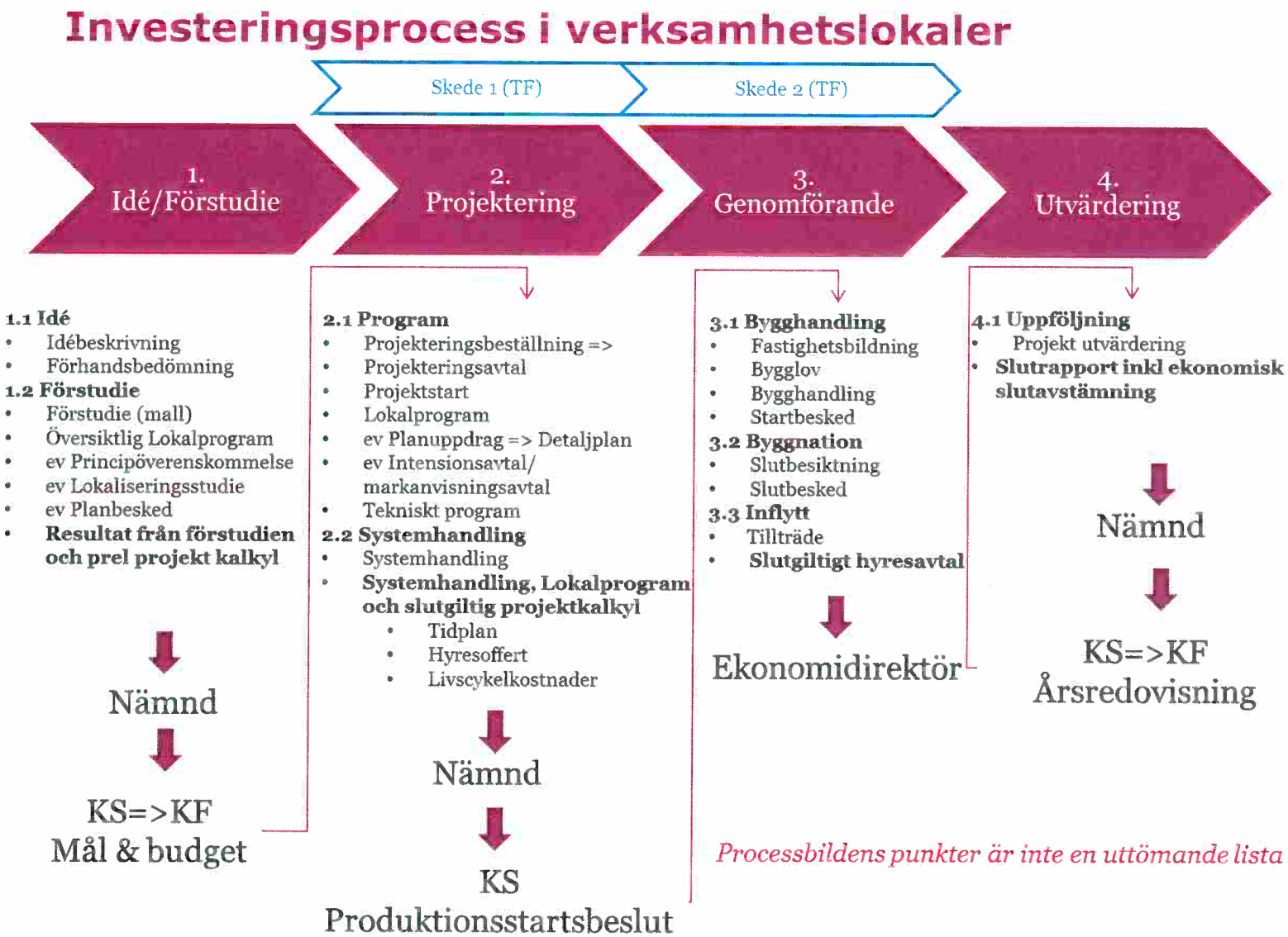
<En kortfattad beskrivning av identifierade risker med projektet. Ange även om projektet är kopplat till, påverkar eller är beroende av andra planer, processer eller projekt under genomförandet.>

Bilaga 1 – Ritningar

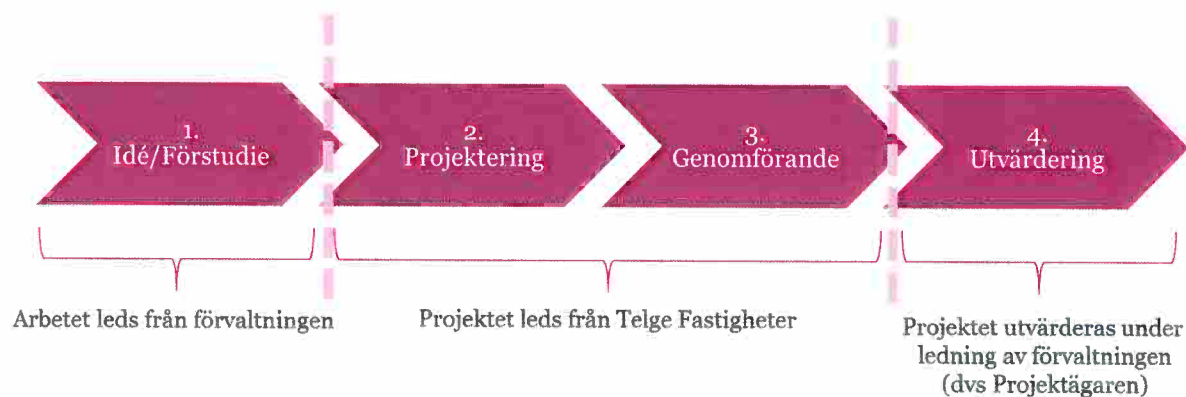
Bilaga 2 – NNN

Bilaga 3 - BBB

Bilaga 3 – Principer för en ny process avseende försörjning av lokaler och anläggningar för offentligt finansierad service



Investeringsprojekt i verksamhetslokaler



Obligatorisk dokumentation av investeringsprojekt i verksamhetslokaler

