

UPPDATERAD  
2022-12-22



KARLSTADS KOMMUN

# RIKTLINJE

## INVESTERINGSSTYRNING



## Typ av styrdokument

Giltigt från och med	2023-02-01
Beslutande instans	Kommunstyrelsen
Dokumentägare	Ekonomidirektören

## VISION

### ORGANISATION

#### "Vem ansvarar för vad"

- Reglemente
- Bolagsordning
- Delegeringsordning
- Stadgar

### RAMAR OCH MÅL

#### "Vad vill vi uppnå"

- Plan
- Handlingsplan
- Verksamhetsplan
- Affärsplan

### NORMER OCH VÄRDEGRUND

#### "Hur ska vi agera"

- Policy
- Riktlinje
- Anvisning

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>RIKTLINJE FÖR INVESTERINGSSTYRNING .....</b>	<b>4</b>
<b>LÅNGSIKTIG INVESTERINGSSTYRNING .....</b>	<b>4</b>
Syfte .....	5
Avgränsningar .....	5
Ekonomistyrning av investeringar.....	5
Kategorier för investeringar .....	6
<b>MODELL FÖR INVESTERINGSSTYRNING .....</b>	<b>7</b>
Investeringsstyrningens olika faser .....	7
Analysmodell .....	9
Långsiktig investeringsplan.....	13
Uppföljning och utvärdering .....	15
Omfördelning av investeringsbudget .....	16
Förändring av projektnriktning .....	16
Till riktlinjen för investeringsstyrning finns följande kompletterande styrande dokument .....	16

# RIKTLINJE FÖR INVESTERINGSSTYRNING

Karlstads kommun är en tillväxtkommun där utbyggnaden av staden och samhällsservicen påverkar kommunkoncernens samlade investeringar. Det finns olika drivkrafter som påverkar investeringar vilket gör att de varierar över tid vad gäller såväl omfattning som inriktning. Ett sådant exempel är demografin och befolkningsutvecklingen. Andra drivkrafter kan vara kommunens underhålls- och reinvesteringsbehov, grön omställning för att minska klimatpåverkan eller den digitala utvecklingen inom välfärden. Utifrån behovet uppstår ett antal frågeställningar som bland annat kan knytas till vägval, nytta, resurser och finansiering. I riktlinjen har ett antal aspekter identifierats som är viktiga att ta hänsyn till i utformningen kommunens investeringsplaner för att säkerställa en god ekonomisk hushållning.

## LÅNGSIKTIG INVESTERINGSSTYRNING

Det ekonomiska utrymmet för framtida investeringar är begränsat vilket ställer krav på prioriteringar och långsiktig planering. Hela kommunkoncernen behöver därför samverka och ha ett fokus på styrning, effektivitet, kostnadsmedvetenhet och prioritering, både mellan och inom investeringsprojekt, i syfte att hålla nere utgifterna och kostnadsutvecklingen. Riktlinjen ska bidra till att skapa samsyn och stärka planeringsförutsättningarna med ett bättre kunskapsunderlag. Investeringsstyrningen ska utgöra ett underlag för långsiktig prioritering utifrån politisk värdering och kommunövergripande ekonomiska förutsättningar och tillgången till resurser.

Den höga tillväxttakten påverkar den löpande driften då investeringstakten avspeglas i ökade drifts- och kapitalkostnader. För att göra långsiktigt hållbara driftsekonomiska prioriteringar behöver investeringars drifts- och underhållskonsekvenser analyseras och prognostiseras. En aktiv förvaltning av kommunkoncernens innehav av anläggningar, fastigheter och lokaler är också en förutsättning för att de planerade investeringarna kan genomföras med fortsatt god finansiell styrka och inom ramen för en långsiktig god ekonomisk hushållning.

Målsättningen är att beslutsunderlagen kommer att påvisa hur både drift- och investeringsbudget påverkas, samt hur investeringen kan komma att göra mest nytta för att nå kommunens mål i den strategiska planen. Analyser över marknadsförutsättningar, den långsiktiga nyttan, ekonomi och genomförbarhet är viktiga delar inför beslut.

## **Syfte**

Syftet med riktlinjen är att skapa en långsiktig investeringsstyrning med ett koncernperspektiv som:

- Säkerställer en samordnad styrning av investeringar som håller hög kvalitet, följer god redovisningssed, bidrar till att hålla nere utgifterna och har koncernnyttan i fokus.
- Säkrar god ekonomisk hushållning genom väl genomarbetade beslutsunderlag inför kommunstyrelsens beslut om förstudiefas och planeringsfas samt kommunfullmäktiges beslut om tilldelad investeringsbudget och genomförande.
- Bidrar till att stärka planeringsförutsättningarna med ett bättre kunskapsunderlag.
- Skapar underlag för långsiktig prioritering utifrån politisk värdering, kommunövergripande ekonomiska förutsättningar och tillgången till resurser.
- Tydliggör beslutsprocesser, roller, ansvar och befogenheter på en övergripande nivå.
- Bidrar till att skapa en ekonomiskt, social och miljömässigt hållbar kommun.

## **Avgränsningar**

Bolagen inom koncernen Karlstads Stadshus AB omfattas inte av de regler som gäller beslut om investeringar. Däremot behöver bolagen inom koncernen Karlstads Stadshus AB delta i beredningen för att skapa samordning och kostnadseffektiva lösningar för välfärdslokaler, boende, bostäder samt infrastruktur i form av gator, vatten och avlopp (VA), fjärrvärme/kyla, elnät och fibernät.

Exploateringsverksamhet följer *Riktlinjer för styrning och redovisning av exploateringsverksamheten* men ska delta i planeringen för att skapa samordning och kostnadseffektiva lösningar för koncernens övriga investeringar.

## **Ekonomistyrning av investeringar**

Det finns omfattande investeringsbehov genom att vi är en kommun i tillväxt samtidigt som äldre fastigheter behöver renoveras eller ersättas. Skuldsättningen i kommunen har stigit och det innebär högre krav på en effektiv ekonomistyrning. Ekonomistyrningen ska göra det möjligt att kontinuerligt leverera en välfärd som möter invånarnas behov med en bibehållen finansiell balans.

Den ekonomiska styrningen för investeringar ska leda till de investeringar som skapar mest nytta för kommunen. Uppgifter på vad de olika alternativen får för ekonomiska, miljömässiga och sociala konsekvenser ur ett hållbarhetsperspektiv behöver tas fram.

Kommunledningskontoret genomför vid behov en långsiktig analys över vilka skuldnivåer som krävs för att säkra nödvändiga välfärdsinvesteringar och vilka finansiella mål för koncernens balansräkning som behövs för att säkerställa en stark och bärkraftig finansiell ställning. Analysen kommer att ligga till grund för kommunens beräknade investeringsutrymme för att nå en ekonomi i balans med hänsyn till god ekonomisk hushållning. Långsiktiga driftskostnadsanalyser och långsiktiga kapitalkostnader för de kommunala åtaganden som uppstår i samband med investeringar redovisas som underlag inför beslut om investeringen.

## Kategorier för investeringar

Investeringar kan prioriteras utifrån ett antal olika kriterier som styrande regelverk, måluppfyllelse, politiska prioriteringar, volymökningar, resurser med mera. Det går inte att ta fram en modell som fördelar resurser till olika projekt utifrån givna kriterier, utan det handlar i stället om att skapa bra underlag och därigenom förenkla för politiskt beslutsfattande. Investeringsprojekt indelas enligt nedanstående kategorier:

Kategori	Definition
<b>Lönsamma investeringar/Kostnadsreduceringar</b>	Investeringar som är lönsamma eller medför väsentliga driftkostnadsreduceringar. Här måste hänsyn tas till eventuell brist på resurser.
<b>Pågående</b>	Påbörjade investeringsprojekt som är svåra att stoppa.
<b>Styrande regelverk</b>	Investeringar som är tvingande utifrån styrande regelverk (lagstadgad verksamhet).
<b>Reinvesteringar/ersättningsinvesteringar</b>	Investeringar för att säkra värdet och säkerställa funktionen i redan gjorda investeringar i anläggningar och byggnader. Kostnader i form av avskrivning, ränta och drift hanteras inom ramen för nämndens ekonomi.
<b>Demografisk utveckling/volymutveckling</b>	Behovsstyrda investeringar baserade på prognoser över befolkningsutvecklingen eller över befolkningens sammansättning. Avser bostäder, skolor, förskolor, äldreboenden, kultur, idrottsanläggningar och viss infrastruktur. Kostnaderna för avskrivning, ränta och drift hanteras inom ramen för nämndens ekonomi.
<b>Strategiska investeringar</b>	Investeringar som kan anses vara strategiskt viktiga för kommunen, förutom de som kan inordnas i någon av de ovanstående kategorierna. Det är framtidsinriktade större investeringar inom ramen för visionen och de övergripande målen, som skapar en större nytta än vad kommunen har idag.

Investeringsprojekt ska alltid kopplas till målen i den strategiska planen. Vid behov av prioritering mellan investeringsprojekt inom samma prioriteringsordning behöver följande aspekter vägas in:

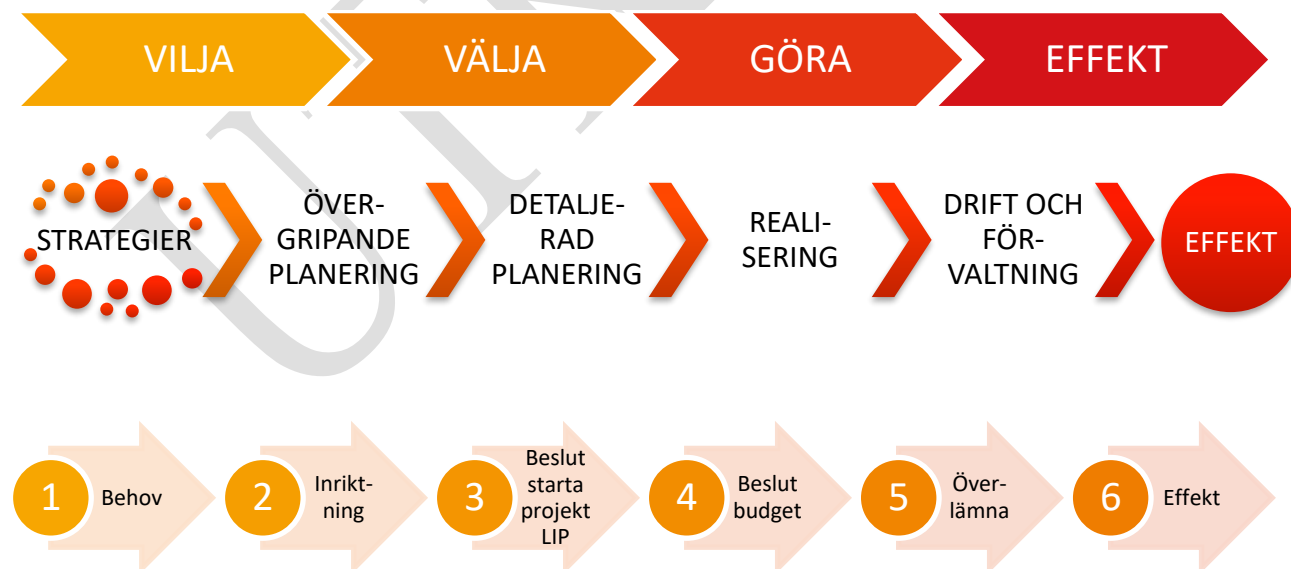
- Bedömning görs utifrån hur stort behovet av investeringen är och utifrån hur brådskande investeringen är (stort behov och samtidigt brådskande prioriteras).
- Bedömning ska ske utifrån ekonomiska konsekvenser.

## MODELL FÖR INVESTERINGSSTYRNING

För att skapa förutsättningar och styra investeringar dit de långsiktigt gör mest nytta utifrån strategiska planens övergripande mål behöver dialog och analyser genomföras i olika steg vilka beskrivs nedan.

Kommunens investeringsstyrning består av olika faser: Strategifas, Övergripande planeringsfas, Detaljerad planeringsfas, Realiseringsfas, Drift- och förvaltningsfas. Varje ny fas innebär ett val och en prioritering. I bilden symboliseras det med en pil som för processen vidare, samtidigt som pilen kan symbolisera en tratt där prioritering görs inför nästa fas. Genom att utgå från de olika faserna säkerställs att underlagen är tillräckligt genomarbetade och mångsidigt belysta för att göra rätt val och på ett effektivt sätt driva processen framåt till nästa fas.

### Investeringsstyrningens olika faser



**Strategifas:**

Bygger på strategiska beslut i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige avseende Karlstads kommuns vision, planeringsunderlag, riktlinje för god ekonomisk hushållning, strategisk plan, ägardirektiv, markpolicy med mera. Dessa dokument beskriver kommunens långsiktiga viljeriktning och hur planeringen bidrar till att nå dit. Även strategiska markinköp behöver beaktas. Tidshorisont > 10 år. I den här fasen identifieras olika **Behov**.

**Övergripande planeringsfas:**

Baseras på de strategiska valen. Här finns översiktsplan, fördjupade översiktsplaner, planprogram, markanvisningsplan, affärsplan, landsbygdsutveckling, bostadsförsörjningsprogram, statsdelsvision, energi- och klimatplan, klimatinvesteringsplan, med mera. Här genomförs behovsanalyser, utvärderingar och prioriteringar. Tidshorisont > 10 år.

Inför den här fasen identifieras **Inriktning**.

**Detaljerad planeringsfas:**

Här finns detaljplan, långsiktig investeringsplanering (LIP), lokalförsörjningsplan, strategisk plan och budget. Här tas beslut att starta förstudie/planeringsfas i samband med LIP. Analyser och framtagande av tidsplan, nyttor/effekter, ekonomiska förutsättningar och konsekvenser, intressentanalys, genomförbarhet, samt riskanalyser. Se vidare under rubriken *Analysmodell*. Tidshorisont 1–10 år.

Inför den här fasen tas **Beslut att starta projekt**.

**Realiseringsfas:**

Innehåller själva genomförande av projektet, med rapportering och uppföljning.

Inför den här fasen tas **Beslut om budget**.

**Drift och förvaltningsfas:**

Projektutvärdering, effektanalys och måluppfyllelse samt drift och förvaltning.

Idrifttagande och överlämning till förvaltning.

Inför den här fasen tas beslut att **Överlämna**.

**Effekt**

När investeringen överlämnats till förvaltning ska måluppfyllelse och effekthemtagning följas upp.

Syftet med modellen är att skapa framförhållning och möjlighet till politisk prioritering kring vilka projekt som ska utredas vidare. I långsiktig investeringsplan, LIP, anmäler nämnderna behov, och kommunstyrelsen beslutar kring vilka förstudier och vilka projekt som går vidare till planeringsfas kopplat till behov av lokaler och anläggningar samt vilka förstudier/planeringsfaser som ska starta kopplat till behov inom infrastruktur.



## Analysmodell

En viktig del i investeringsstyrningen är de olika beslutspunkterna som beskrivs i de olika faserna ovan. Underlagen som tas fram inför varje beslutspunkt bygger på en analysmodell som beskrivs nedan. Vid varje beslut avgörs hur processen kommer att föras vidare till nästa fas. **Inför varje ny fas och beslutspunkt genomförs en djupare och mer detaljerad analys enligt analysmodellen.**



### 1. Strategier

Karlstads kommun bygger attraktivt och hållbart. En successiv och diversifierad utbyggnation av Karlstad. Här beskrivs hur investeringen svarar mot kommunens målstyrning utifrån vision och strategisk plan samt vilka politiska satsningar som där ingår. Här behöver strategiska markinköp beaktas. Varje facknämnd ansvarar för att ta fram underlag för de behov som redovisas.

### 2. Nyttor och måluppfyllelse

För de behov som redovisas ansvarar varje facknämnd för att ta fram underlag som visar:

- Verksamhetens behov utifrån de olika investeringskategorierna, styrande regelverk, reinvesteringar, demografisk utveckling/volym och strategiska investeringar (ambition).
- Mål med projektet och vilka nyttor/effekter som investeringen skapar för intressenterna utifrån de mål som finns i strategisk plan. Det behöver finnas ett orsaks-verkan-samband mellan insatsen och det förändrade tillståndet.

Teknik- och fastighetsnämnden ansvarar för att ta fram följande underlag:

- Uppgifter på vad de olika valen får för konsekvenser utifrån sociala, ekonomiska och miljömässiga hållbarhetsperspektiven samt utifrån ett jämställdhetsperspektiv, barnperspektiv, funktionshinderperspektiv (universell utformning), med mera.
- Hur projektet svarar till tillväxtmålen och Karlstads attraktivitet som plats.
- Möjlighet till samlokalisering behöver beaktas så olika verksamheter kan använda samma lokal. Genom samutnyttjande skapas möjlighet till föreningsliv och sociala aktiviteter vilket minskar ödsliga ytor kvällstid.
- Möjlighet att bygga välfärdslokaler i samband med att KBAB, eller andra fastighetsbolag, bygger hyreshus behöver undersökas. På det sättet undvik även tomma ytor kvällstid som är och upplevs otrygga.
- Särskild dialog behöver ske mellan funktioner som ansvarar för övergripande plan- och markfrågor och strategiska hållbarhetsfrågor.
- I samverkan med facknämnd utreda vilken digital infrastruktur som behövs.

### **3. Ekonomi**

Ekonomistyrningen har två perspektiv, det finansiella och det resultatmässiga. I det finansiella perspektivet bedömer man om investeringen ryms inom det finansiella utrymmet. I det resultatmässiga perspektivet tittar man på en långsiktig driftskostnadsanalys. Investeringens ekonomiska konsekvenser bereds ur ett helhetsperspektiv. Den beställande nämnden ansvarar för att ta fram underlagen. När det gäller verksamhetslokaler sker det i samverkan med teknik och fastighetsnämnden. Samverkan behöver ske med andra nämnder där det är nödvändigt för att få fram en total bild för investeringen.

De ekonomiska beräkningarna kommer att behöva göras i olika omfattning i olika faser. Inför beslut om förstudie och i förstudiefasen handlar det om uppskattningar med hjälp av bland annat nyckeltal. Då behöver det tydligt framgå att det är grova antaganden. Beloppen behöver anges i vilket års penningvärde kalkylerna beräknats i. I planeringsfasen uppdateras beräkningarna och inför äskande i strategisk plan och budget redovisas en detaljerad budget.

#### **Budgetunderlag tas fram för:**

- Grundinvestering,
- Följdinvesteringar som infrastruktur med mera. (Som exempel kan nämnas större exploateringsprojekt som påverkar VA-verksamheten. Här behöver det tas fram en analys över brytpunkter för VA-försörjningen.)
- Engångskostnader (rivnings- och utraneringskostnader, sanering, tillfälliga lokaler under byggnation, återställning, nedskrivning, med mera. För kostnader som avser sanering ska möjligheten till statlig ersättning undersökas).

- Risk för outhyrda lokaler till följd av utflyttning till nya lokaler. Om befintliga anläggningar lämnas vid beslut om nybyggnation ska konsekvenserna beskrivas samt en plan för den befintliga anläggningen redovisas.
- Intäktpotential och möjlighet till extern finansiering. Det behöver framgå om investeringen på sikt kommer att ge intäkter eller inte samt om den kommer att medföra ökade driftskostnader. En externt delfinansierad investering kan innebära kostnader för skötsel framöver.
- Långsiktig driftskostnadsanalys för de kommunala åtaganden som uppstår genom investeringen.
- Vid exploatering ska en långsiktig finansiell analys av kopplingar mellan det planerade bostadsbyggandet och kommunens framtida driftskostnader genomföras för att minimera risken att byggande sker på platser som är mindre lämpliga ur en kommunalekonomisk synvinkel.
- Beräknad hyreskostnad för beställande nämnd av verksamhetslokaler/välfärdslokaler fördelad på drift och underhåll och kapitaltjänst (ränta och avskrivning).
- Övriga kostnadsökningar som för personal, lokalvård, etcetera.
- Investeringsutgifter för verksamheten (inventarier, teknisk utrustning med mera). Denna kostnad ansvarar beställande nämnd för att ta fram.
- Möjlighet till gröna lån och lån för social hållbarhet behöver utredas.
- Avsättning enligt enprocentregeln.

I samband med beslut om större investeringar och exploateringar (projekt med en total budget över fem miljoner kronor) ska det avsättas en investeringsbudget för konstnärlig gestaltning motsvarande en procent av projektbudgeten. Investeringar inom vatten och avlopp (VA-verksamheten) omfattas **inte** av enprocentregeln och ingen avsättning ska därför göras vid större investeringar. Det samma gäller bolagen inom koncernen Karlstads Stadshus AB som inte heller omfattas av enprocentregeln. Se vidare *Anvisning konstnärlig gestaltning i samband med investeringar – enprocentregeln*.

#### **Konsekvensanalys och alternativa lösningar**

Teknik- och fastighetsnämnden ansvarar för att redan i ett tidigt skede i planeringsfasen ta fram ett underlag som innehåller en ekonomisk konsekvensanalys av det beskrivna behovet och en beskrivning av vilka alternativa lösningar som finns för att tillgodose behoven. Underlaget ska beredas politiskt och gör det möjligt för respektive facknämnd att ta ställning till konsekvenser på driftkostnadsutvecklingen för de olika handlingsalternativen. Underlagen presenteras för kommunstyrelsen som fattar beslut om vägval och om planeringsfasen ska fortsätta.

Alternativa lösningar för att tillgodose behoven redovisas. De olika alternativa lösningarna redovisas som konsekvenser på den långsiktiga driftskostnaden.

- Alternativa aktörer, om teknik- och fastighetsnämnden/Karlstads bostads AB ska äga eller kan det vara aktuellt att hyra in.
- Olika ambitionshöjningar redovisas och analyseras.

- Livscykelkostnader för olika alternativ.
- Ekonomiska risker analyseras och redovisas.
- För hur lång tid sträcker sig behovet.
- Tidsplan.
- Se över ambitionsnivåer som inte är politiskt beslutade samt konsekvenser om vi **inte** tillgodoser behovet.
- När det gäller lokaler behöver det utredas om det ska byggas nytt eller om det finns befintliga lokaler som kan användas/anskaffas/hyras in. Möjligheten till samlokalisering med annan verksamhet behöver utredas.

#### **Strategisk plan och budget**

- Budgeten för projektet ska hanteras i samband med processen för Strategisk plan och budget där projektets **totala** budget ska framgå. Likviditetsplanen ska redovisa betalningsflödet för respektive år som projektet pågår.
- Kostnaderna för förstudie och planeringsfas hanteras i normalfallet inom nämndernas ordinarie anslag.
- Den totala kostnaden för drift och underhåll tas fram tidigt under planeringsfasen. Investeringens ökade driftskostnader ska enligt gällande resursfördelningsmodell, i normalfallet, finansieras inom nämndens befintliga budget. Här kan effektiviseringar och omprioriteringar vara nödvändiga att genomföra inom ramen för nämndens ansvar. Om nämnden ser svårigheter att inrymma de ökade driftskostnaderna inom ram bör detta tydligt framgå och nämnden har då ett ansvar för att begära utökad driftbudget i samband med beslut om investeringen.

#### **4. Intressenter**

Här beskrivs på vilket sätt olika intressenter är involverade eller berörda (andra nämnder, bolagen inom koncernen Karlstads Stadshus AB, medborgare, näringsliv, regionen, fastighetsägare med mera). Möjligheten till samarbeten med interna och externa parter behöver utredas. Hänsyn behöver tas till externa aktörers behov av en relativt snabb process.

Stadsbyggnadsförvaltningens behöver ingå i processens tidiga skeden för att tillsammans skapa en helhetsbild där hänsyn tas till bland annat tidigare politiska beslut, andra aktörers behov och utifrån vad som är bra ur ett större samhällsperspektiv samt att hänsyn även tas till framtida tillväxt.

Teknik- och fastighetsnämnden ansvarar för att ta fram underlag i samråd med facknämnderna. Bolagen inom koncernen Karlstads Stadshus AB deltar i beredningen av behoven för att skapa

samordning och kostnadseffektiva lösningar där helhetsansvar och koncernnyttan är i fokus. Här måste hänsyn tas till koncernnyttan. VEM ska bygga?

## 5. Genomförbarhet

Vad som krävs för att investeringen ska kunna genomföras och när i tid det är realistiskt med ett genomförande, vilka förutsättningar krävs, har projektet rimliga möjligheter att nå resultat som uppfyller kraven. Möjlighet att tilldela det tänkta projektet tillräckliga resurser för ett lyckat genomförande och i driftsättande. Samband och beroenden för att projektet ska lyckas. Teknik- och fastighetsnämnden ansvarar för att ta fram underlag i samråd med facknämnderna.

Samverkan med inköpsavdelningen för att utreda strategiska val i inköpsprocessen och vilka speciella krav som ska ställas i upphandlingen ur ett hållbarhetsperspektiv som till exempel sociala krav, jämställdhetskrav, miljömässiga krav, tillgänglighetskrav (universell utformning) och redovisa valen som gjorts. En samsyn kring entreprenadupphandlingens omfattning behövs och därför behöver inköpsavdelningen konsulteras tidigt i processen.

## 6. Styrning

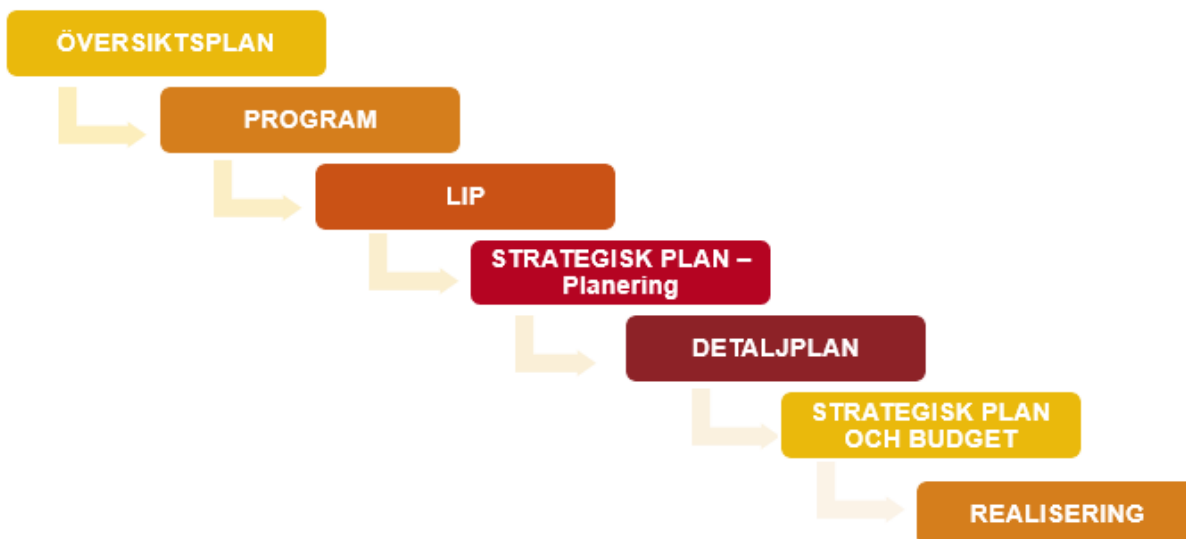
Här beskrivs roller och ansvar under de olika planeringsfaserna och vid överlämnandet. Vilka planeringsfrågeställningar som kvarstår och när de ska analyseras och redovisas.

### Risikanalys

Som komplement till denna analys genomförs även en **riskanalys** för respektive område. Syftet med risikanalysen är att förstärka beslutsunderlaget med de risker som identifierats. Riskanalysen behöver även göras utifrån sociala, ekonomiska och miljömässiga hållbarhetsperspektiv. Teknik- och fastighetsnämnden ansvarar för att ta fram underlag i samråd med facknämnderna.

### Långsiktig investeringsplan

Kommunen har ett antal planer som samspelar med varandra utifrån olika perspektiv med koppling till investeringar. Långsiktig investeringsplan, LIP, är en av planerna som sträcker sig över tio år och omfattar alla större investeringar som inte täcks av grundram. Den uppdateras årligen och blir underlag till äskande i strategisk plan och budget. Syftet med långsiktig investeringsplanen är att skapa framförhållning och möjlighet till politisk prioritering kring vilka projekt som ska utredas vidare. Kommunledningskontoret ansvarar för processen för långsiktig investeringsplanering. När det gäller fastighetsinvesteringar har Teknik- och fastighetsnämnden ett samordningsansvar för nämndernas lokalbehov.



Genom att sammanställa behoven i en långsiktig investeringsplan, LIP, får man en överblick över hela volymen vilket ger ett underlag för planering, prioritering och uppföljning. Inför varje ny budgetprocess, senast under april, ska nämnderna redovisa investeringsbehov inför den närmaste tioårsperioden till teknik- och fastighetsförvaltningen och kommunledningskontoret (med början från det tredje året i innevarande budgetprocess och ytterligare sju år). Redovisningen beskriver syftet med behovet (demografi, miljö, arbetsmiljö etcetera), när behovet behöver tillgodoses och konsekvensbeskrivning om investeringen inte genomförs eller förskjuts i tid. Behoven behöver dessutom vara rangordnade. LIP ska omfatta alla större investeringar inklusive investeringar som beskrivs i beslutade planer. Den första treårsperioden sammanfaller med budgetäskandet för samma period. Varje nämnd redovisar sina behov utifrån en rangordning och den utgår från Analysmodellen.

Beredningen inför uppdateringen av LIP sker i dialog mellan kommunledningskontoret, övriga förvaltningar, inklusive stadsbyggnadsförvaltningen och dotterbolagen inom koncernen Karlstads Stadshus AB för att skapa samordning och kostnadseffektiva lösningar för välfärdslokaler, boende, bostäder, digital utveckling samt infrastruktur i form av gator, vatten och avlopp, fjärrvärme/kyla, elnät och fibernät. I beredningen genomförs en gemensam prioriteringsdiskussion vilken ligger till grund för det fortsatta arbetet med prioriteringar. Särskild dialog behöver ske mellan funktioner som ansvarar för övergripande plan- och markfrågor och strategiska hållbarhetsfrågor.

Teknik- och fastighetsnämnden ska därefter, senast under oktober, bereda en samlad redovisning för alla de behov som inkommit samt vilka av dessa behov som nämnden anser är mest prioriterade att utreda vidare och även kortfattat beskriva orsaken till att investeringsbehov föreslås prioriterats bort. Redovisningen avser investeringsbehov som inte täcks av nämndernas investeringsram. Kommunledningskontoret presenterar en samlad bild inför kommunledningsutskottet i november och i december tar kommunstyrelsen beslut om de förstudier/planeringsfaser som ska prioriteras. Se *Anvisning för Långsiktig investeringsplan* för detaljerad beskrivning av processen.

Bolagen påverkas inte av kommunens beslutsmodell för investeringar – där är det affärsnyttan som styr.

Exploateringsverksamhet följer *Riktlinjer för styrning och redovisning av exploateringsverksamheten* men deltar i planeringen för att skapa samordning och kostnadseffektiva lösningar för koncernens övriga investeringar.

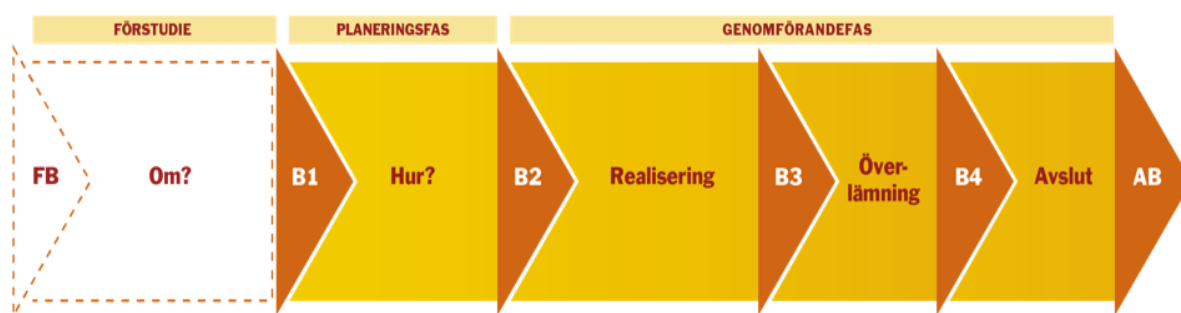
### **Projektmodell, projektkraft**

Större investeringar drivs i projektform och följer projektmodellen, **projektkraft**, som är vägledande för allt arbete i projektarbetsform inom koncernen Karlstads kommun. Den beskriver de beslut som krävs för att projektet ska gå vidare via förstudie, planering, genomförande, överlämning, utvärdering och avslutning. Dessa **beslutspunkter** är en viktig del i investeringsstyrningen. Där säkerställs att underlaget

är tillräckligt genomarbetat och mångsidigt belyst för att göra rätt val och på ett effektivt sätt driva processen framåt till nästa fas. Det är vid dessa beslutstillfällen som det avgörs hur processen förs vidare och hur underlaget behöver belysas vid nästa beslutspunkt. Det ger kvalitetssäkra beslutsunderlag för prioriteringar utifrån politisk värdering, kommunövergripande ekonomiska förutsättningar och tillgången till resurser. Denna riktlinje för investeringar utgår från kommunens projektmodell **projektkraft**, men har kompletterats med de underlag som krävs vid beslut om större investeringsprojekt.

Vid varje beslutspunkt sker en analys, bland annat utifrån **Analysmodellen**. Beslutspunkterna i projekt behöver fattas på ett tydligt sätt, så att det inte råder någon tvekan om:

1. **vad** som beslutats och
2. **vem** som ansvarar för beslutets innebörd och dess effekter i kommunens verksamhet.



I *Anvisning för projekt* finns detaljerad beskrivning över vilka underlag som ska tas fram i de olika faserna i projektmodellen. Planeringsfasen avslutas med att medel äskas i budgetprocessen.

### Uppföljning och utvärdering

Kommunstyrelsen leder, utvecklar, styr och följer upp kommunens ekonomi och verksamheter i alla avseenden. Löpande uppföljning och riskanalys av projektets totalbudget ska rapporteras av Teknik- och fastighetsnämnden i samband med ordinarie rapportering i tertial, delårsrapport och årsredovisning. En redovisning till kommunstyrelsen behöver även ske inför övergång till ny fas. Teknik- och fastighetsnämnden ansvarar för att projektuppföljningen även delges berörda facknämnder. För varje investeringsprojekt genomförs ekonomisk uppföljning, analyser, måluppföljning och effektanalyser.

### Avvikelse och åtgärder

Investeringsprojekten ska följa fastlagd totalbudget. Avvikelse från projektmål, budget och tidsplaner ska omgående rapporteras genom en avvikelse rapportering. Mindre avvikelser rapporteras i samband med

löpande rapportering av projektet. Avvikelser från ursprunglig projektbudget ska analyseras och kommenteras med förslag på åtgärder för att lösa befarad negativ avvikelse.

Större avvikelser som avser budget, tidsplan, tekniska eller juridiska svårigheter med mera för enskilda investeringsprojekt ska snarast skriftligen redovisas till kommunstyrelsen. Avvikelsen ska analyseras och kommenteras. En handlingsplan ska upprättas med förslag på åtgärder med eventuella förslag på omprioriteringar utifrån resurstillgång. En konsekvensanalys för föreslagna åtgärder ska genomföras. Nämnderna ska vidta de åtgärder som krävs för att hålla sig inom beviljade anslag. Ett behov av ökade anslag ska begäras av respektive nämnd och beslutas av kommunfullmäktige.

### **Slutredovisning**

Slutredovisning av enskilda projekt sker i samband med årsredovisningen. Kapitalkostnad belastar verksamhetsdrivande nämnd från och med månaden efter att investeringen tagits i drift. Efter att projektet avslutas behöver en redovisning och analys göras om syftet, måluppfyllelse, effekthemtagning, tidplanen, kalkyler samt hantering gått enligt plan. Utvärdering och analys av projektet och där framgångsfaktorer och förslag på förbättringar till kommande projekt redovisas. Slutförda projekt återredovisas årligen till kommunfullmäktige som en bilaga till årsredovisningen.

### **Omfördelning av investeringsbudget**

Kommunfullmäktige tar beslut om omfördelning mellan enskilda projekt och mellan nämnder. Investerings- eller driftbudget för enskilda investeringsprojekt som inte genomförs, eller kostar mindre än budgeterat, ska återföras till kommunfullmäktige. I de fall nämnd erhållit investerings- och driftbudget för investeringsprojekt som inte genomförs ska de återföras och får inte användas till annan investering eller andra driftskostnader.

### **Förändring av projektriktning**

Förändrad inriktning av projekt eller väsentliga avvikelser från förstudien eller planeringen redovisas till kommunfullmäktige för beslut.

### **Till riktlinjen för investeringsstyrning finns följande kompletterande styrande dokument**

*Anvisning för långsiktig investeringsplanering* samt *Anvisning för investeringar* innehåller en mer detaljerad beskrivning. En *Anvisning för projekt* kommer att tas fram och den kommer att komplettera denna riktlinje med en detaljerad beskrivning av de underlag som ska tas fram inför varje ny fas och beslutspunkt i projektmodellen. En *Riktlinje för ekonomistyrning* kommer att tas fram vilken kompletterar



denna riktlinje med beskrivning av planerings-och uppföljningsprocessen. Även en *långsiktig strategi för lokalförsörjningen* kommer att tas fram.

UTKAST