Kommunstyrelsen

§ 3

Investeringspolicy för Solna stad (KS/2025:335)

Beslut
Kommunstyrelsen godkänner avrapporteringen av budgetuppdrag om framtagande av investeringsstrategi.

Kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar att anta investeringspolicyn.

Sammanfattning
Solna stad vill stärka sin långsiktiga ekonomiska planering genom att ta fram en investeringspolicy, eftersom en sådan saknas i nuläget. En gemensam och tydlig styrning för hur investeringar ska planeras, prioriteras och följas upp skapar förutsättningar för ordning och reda i stadens ekonomi. Med tanke på det omfattande investeringsbehovet kopplat till befolkningsökning, stadsutveckling och utbyggnad av kommunal service och infrastruktur, blir en investeringspolicy ett viktigt verktyg för att möta framtidens krav. Investeringar påverkar stadens ekonomi under många år, och en investeringspolicy bidrar till att besluten blir långsiktiga, välavvägda och hållbara. Syftet är att ange den övergripande viljeinriktningen för planering, styrning och prioritering av investeringar. Policyn ska säkerställa god ekonomisk hushållning, effektiv resursanvändning och en hållbar utveckling som ger Solna stad bästa möjliga förutsättningar att möta framtida behov.

Yrkanden
Sara Kukka-Salam (S) föreslår att kommunstyrelsen beslutar enligt förvaltningens förslag.

Lars Rådén (M), Peter Edholm (L) och Samuel Klippfalk (KD) föreslår att kommunstyrelsen beslutar enligt gemensamt förslag i *bilaga 1*.

Beslutsgång
Ordförande konstaterar att det finns två förslag till beslut:
Förvaltningens förslag
Lars Rådéns (M), Peter Edholms (L) och Samuel Klippfalks (KD) gemensamma förslag enligt *bilaga 1*

Ordförande ställer inledningsvis förvaltningens förslag mot förvaltningens förslag med ändring enligt attsats 1 i *bilaga 1* och konstaterar att kommunstyrelsen beslutar enligt förvaltningens förslag.

Ordförande frågar därefter om kommunstyrelsen kan besluta enligt tilläggsförslaget i attsats 2 i *bilaga 1* och konstaterar att kommunstyrelsen avslår tilläggsförslaget.

Reservationer

Lars Rådén (M), Peter Edholm (L) och Samuel Klippfalk (KD) reserverar sig mot beslutet till förmån för gemensamma förslag i *bilaga 1*.

Kommunstyrelsen, 2 februari 2026 KS/2025:335

Ärende 5: Investeringspolicy för Solna stad

Yrkande

Det är positivt att en investeringspolicy i syfte att klargöra processen kring investeringar presenterats. Med det sagt ser vi ett antal frågetecken.

Vi vill fästa kommunstyrelsens uppmärksamhet på att exploateringsintäkter inte kan räknas in i målet om att *nettoinvesteringarnas andel av skatteintäkter och statsbidrag i genomsnitt ej överstiger 20 procent under planeringsperioden.* Det är välkommet att man synliggör kostnader som följer med investeringar men det förändrar inte efterlevnad av det finansiella målet.

Investeringar behöver prövas mot stadens förmåga att bära de framtida driftskostnaderna för investeringarna. Av detta följer att ett nytt finansiellt mål krävs. Investeringar som kan motiveras utifrån möjligheten bära investeringarnas kassaflöde i byggskedet behöver även långsiktigt kunna bära driftskostnader när anläggningen tagits i bruk.

Uppföljningen av stora projekt behöver preciseras så att det finns en löpande insyn i hur större investeringar fortskrider. Eventuella avvikelser i projekt som Tallbackaskolan och Skytteholms IP får stora konsekvenser för stadens ekonomi och måste synliggöras i ett tidigt skede. Detta för att staden ska ha en korrekt bild av de ekonomiska förutsättningarna och kunna agera tidigt för att projekten ska hålla budget.

I föreslagen policy står (Kapitel 8 – Uppföljning) att

”Avvikelser från investeringsbeslut som överstiger 10 procent – dock minst 10 miljoner kronor – av investeringens nettoutgift för stadens nämnder, eller av nettonuvärdet för stadens bolag, samt andra avvikelser av strategisk betydelse, ska rapporteras till kommunstyrelsen.”

Vi tycker att detta ger utrymme för alltför stora avvikelser utan eskalering. Tröskeln för rapportering till kommunstyrelsen bör sänkas, förslagsvis till hälften av de föreslagna gränsvärdena.

Vi yrkar att följande justering görs i investeringspolicyn, kapitel åtta, andra stycket:

”Avvikelser från investeringsbeslut som överstiger fem procent – dock minst fem miljoner kronor – av investeringens nettoutgift för stadens nämnder, eller av nettonuvärdet för stadens bolag, samt andra avvikelser av strategisk betydelse, ska rapporteras till kommunstyrelsen.”

och att

uppdra till stadsledningsförvaltningen att formulera ett nytt finansiellt mål med utgångspunkt i investeringarnas konsekvenser för driftskostnaderna

Lars Rådén	**Peter Edholm**	**Samuel Klippfalk**
Moderaterna	Liberalerna	Kristdemokraterna

Stadsledningsförvaltningen **Tjänsteskrivelse** 2025-12-15
KS/2025:335

Investeringspolicy för Solna stad

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen godkänner avrapporteringen av budgetuppdrag om framtagande av investeringsstrategi.

Kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar att anta investeringspolicyn.

Sammanfattning

Solna stad vill stärka sin långsiktiga ekonomiska planering genom att ta fram en investeringspolicy, eftersom en sådan saknas i nuläget. En gemensam och tydlig styrning för hur investeringar ska planeras, prioriteras och följas upp skapar förutsättningar för ordning och reda i stadens ekonomi. Med tanke på det omfattande investeringsbehovet kopplat till befolkningsökning, stadsutveckling och utbyggnad av kommunal service och infrastruktur, blir en investeringspolicy ett viktigt verktyg för att möta framtidens krav. Investeringar påverkar stadens ekonomi under många år, och en investeringspolicy bidrar till att besluten blir långsiktiga, välavvägda och hållbara. Syftet är att ange den övergripande viljeinriktningen för planering, styrning och prioritering av investeringar. Policyn ska säkerställa god ekonomisk hushållning, effektiv resursanvändning och en hållbar utveckling som ger Solna stad bästa möjliga förutsättningar att möta framtida behov.

Handlingar

Investeringspolicy för Solna stad

Alessandra Wallman
Stadsdirektör

Malin Eriksson
Ekonomichef

Beslutet expedieras till

Beslutet expedieras till:
Kommunfullmäktige.
Samtliga nämnder och helägda bolag

Bakgrund

Solna stad saknar idag en investeringspolicy, vilket innebär att det saknas en tydlig och gemensam styrning för hur investeringar ska planeras och prioriteras. Detta är särskilt viktigt eftersom staden står inför ett omfattande och långsiktigt investeringsbehov kopplat till befolkningsutveckling, stadsutveckling samt utbyggnad av kommunal service och infrastruktur.
Investeringar påverkar stadens ekonomi under lång tid genom ökade kapitaltjänst- och driftkostnader. En hållbar investeringsnivå är därför avgörande för att säkerställa god ekonomisk hushållning och långsiktig stabilitet. Syftet med denna policy är att ange den övergripande viljeinriktningen för hur Solna stad ska planera, styra och prioritera investeringar. Policyn ska bidra till hög kvalitet, effektiv resursanvändning och en långsiktigt hållbar utveckling för stadens invånare och verksamheter.

Beredning

Ärendet har beretts av stadsledningsförvaltningen i samverkan med samhällsbyggnadsförvaltningen och tekniska förvaltningen.

Ärendet

Investeringspolicyn anger den övergripande viljeinriktningen för hur kommunen ska planera, styra och prioritera investeringar för att säkerställa god ekonomisk hushållning och en långsiktigt hållbar utveckling. Policyn gäller tills vidare och fastställs av kommunfullmäktige, då den är av principiell karaktär. Den omfattar samtliga nämnder och helägda kommunala bolagsstyrelser i Solna stad och kompletteras av riktlinjer och anvisningar som preciserar arbetssätt.

En investering definieras som en anskaffning av en tillgång med en nyttjandeperiod över tre år och ett värde som överstiger två prisbasbelopp. Investeringar delas in i materiella, immateriella och finansiella tillgångar, och finansiell leasing likställs med investeringar. Policyn beskriver tre huvudkategorier:

Nyinvesteringar

Investeringar som stärker kommunens kapacitet att fullgöra sina uppdrag – exempelvis satsningar på infrastruktur och samhällsfastigheter såsom gator, vägar, skolor, förskolor, äldreboenden, bibliotek och idrottsplatser.

Exploatering

De investeringar i infrastruktur som är en förutsättning för att exploatera mark för bostäder eller verksamheter. Det rör sig om investeringar inom ett exploateringsområde i gator, vägar, trafikanläggningar, parker och grönområden, vatten- och avloppsanläggningar, dagvatten- och skyfallshantering samt avfallsanläggningar.

Reinvesteringar

Investeringar som krävs för att möta långsiktiga underhållsbehov av befintliga anläggningstillgångar, såsom gator, broar, tunnlar, parker, byggnader och idrottsanläggningar.

Finansieringsprinciperna anger att reinvesteringar i första hand ska ske genom minskning av befintliga kapitalkostnader och överskott från den löpande verksamheten. Nivån på reinvesteringarna ska planeras så att bruksvärdet och funktionen upprätthålls och prioriteras för de tillgångar som staden långsiktigt har för avsikt att fortsätta äga. Nyinvesteringar ska beslutas utifrån politisk vilja och strategiska prioriteringar samt prövas mot stadens långsiktiga ekonomiska förutsättningar. Beslut om finansiering ska fattas med beaktande av stadens betalningsförmåga, investeringsutrymme och övergripande finansiella mål. Exploateringsprojekten ska vara ekonomiskt lönsamma. Detta innebär att kalkylen för varje exploateringsprojekt ska täcka investeringsutgifterna för den kommunala infrastruktur som uppstår som en direkt följd av exploateringsprojektet. Vid synnerliga skäl kan ett enskilt exploateringsprojekt tillåtas vara olönsamt. Detta ska då motiveras och kompenseras genom överskott från andra exploateringsprojekt, så att underskottet för det enskilda projektet täcks inom det aktuella redovisningsåret.

Investeringsprocessen består av fem faser: initiera, förstudie, utreda och planera, genomföra samt avsluta. Beslut ska baseras på helhetssyn, ekonomiska konsekvenser och tydliga ramar, och projekt ska ha ett beslut om totalbudget innan start. Kommunfullmäktige beslutar om policyn och den totala budgeten för Solna stad, medan kommunstyrelsen samordnar, följer upp och beslutar om enskilda projekt. Uppföljning sker löpande och stadsledningsförvaltningen ansvarar för samlad rapportering.

SOLNA STAD – POLICY

Investeringspolicy

SOLNA STAD

POLICY – antas av kommunfullmäktige

En policy uttrycker politikens värdegrund och förhållningssätt. Denna typ av dokument fastställs av kommunfullmäktige då de är av principiell beskaffenhet och därmed enligt kommunallagen tillhör fullmäktiges exklusiva beslutanderätt och gäller tills vidare. En policy talar om vad staden vill uppnå inom ett specifikt område som berör flera verksamheter. Policyn bör inte innehålla detaljerade ställningstaganden vad gäller utförande, prioriteringar eller metoder.

STRATEGI – antas av kommunstyrelsen

Strategidokument anger konkreta åtgärder för den politiska viljeinriktningen. En strategi ska ange vem som ansvarar för att åtgärder genomförs, när de ska vara genomförda samt vilka prioriteringar som ska göras. Strategin ska gälla under en begränsad period, exempelvis under en mandatperiod och antas av kommunstyrelsen.

RIKTLINJE – antas av kommunstyrelsen

Riktlinjer säkerställer riktigt agerande och god kvalitet i stadens arbete.

I riktlinjer preciseras hur något ska uppnås. Det kan exempelvis handla om

hur verksamheterna ska arbeta för att uppnå de politiska inriktningar och mål som finns i en policy eller strategi och dessa antas av kommunstyrelsen.

ANVISNING – godkänns av förvaltningschef/chef

Anvisningar och rutiner rör sig i regel om ren verkställighet av riktlinjer eller andra styrdokument. Denna typ av dokument är förvaltningens verktyg för att verkställa politiska beslut och dokumenten är inte föremål för formella beslut
i politiska organ utan upprättas efter behov av varje verksamhet/enhet
i samråd med ansvarig förvaltningschef/chef. Detta innebär således att stadsövergripande anvisningar och rutiner beslutas av stadslednings- förvaltningens förvaltningschef/chef.

Dokumenttyp:	Policy
Giltigetstid:	Tills vidare
Beslutande organ:	Kommunfullmäktige
Beslutsdatum:	2026-xx-xx, §xxx
Antagen till följd av lag:	Nej
Revisionsdatum:	–
Dokumentansvarig:	Stadsledningsförvaltningen
Uppföljning:	–

1. Inledning

Bostadsmålen med tillhörande infrastruktur och samhällsservice påverkar kommunens investeringsbehov. Även stadens ambitioner vad gäller stadsutvecklingen leder till fler investeringar.

Investeringarnas finansiering har en långsiktig effekt på stadens ekonomi. Ökande investeringstillgångar medför avskrivningar och driftkostnader som innebär ett minskat ekonomiskt utrymme för verksamheterna om de genomförda investeringarna inte samtidigt leder till lägre driftskostnader, vilket exempelvis kan ske genom energieffektiviseringar.

Planerad investeringstakt tillsammans med utbetalningar för medfinansiering för tunnelbanan och Mälarbanan samt utbetalningar i form av ägarlån kommer dessutom att påverka stadens likviditet.

För att Solna stad ska behålla sin finansiella styrka behövs ett starkt fokus på samverkan genom styrning, kostnadsmedvetenhet och effektivitet i investeringsverksamheten. Det kommer att kräva nytänkande och en noggrann projektstyrning och kostnadskontroll av berörda nämnder och bolagsstyrelser samt en utvecklad samverkan kring prioritering i investeringsplanen.

2. Syfte

Utifrån stadens långsiktiga planering och med hänsyn tagen till de finansiella förutsättningarna, är syftet med investeringspolicyn att skapa en investeringsstyrning som:

- stärker planeringsförutsättningarna
- skapar ett underlag för långsiktig prioritering utifrån politisk ambitionsnivå och tillgängligt ekonomiskt utrymme
- säkerställer en samordnad styrning av investeringar som håller hög kvalité, följer god redovisningssed, bidrar till att hålla nere investeringsutgifter och driftkostnader samt har koncernnyttan i fokus
- tydliggör ansvar, roller, mandat och processer på en övergripande nivå
- säkrar god ekonomisk hushållning genom väl genomarbetade beslutsunderlag inför beslut om tilldelad investeringsbudget och genomförande.

Investeringspolicyn utgör en länk mellan den långsiktiga planeringen och nämnder och bolagsstyrelsers investeringsplaner. Dessa utgör i sin tur underlag för kommunens samlade investeringsplan, som fastställs med hänsyn tagen till tillgängligt ekonomiskt utrymme inom ramen för de av staden fastställda finansiella nyckeltalen.

Avgränsning

Policyn omfattar samtliga nämnder samt helägda bolags styrelser.

3. Investering

En investering definieras som en anskaffning av en tillgång som ger framtida ekonomiska fördelar eller servicepotential, det vill säga att tillgången direkt eller indirekt bidrar till att uppsatta mål

uppnås. Investeringen ska redovisas som en tillgång i balansräkningen och budgeteras inom kommunens totala investeringsram.

En investering kan vara en

- materiell anläggningstillgång (exempelvis mark, byggnader, maskiner inventarier),
- finansiell anläggningstillgång (exempelvis aktier i bolag, andelar, obligationer, bostadsrätter),
- immateriell anläggningstillgång (exempelvis programvaror, patent).

Tillgångens värde förutom mark minskar varje år. Kostnaden för värdeminskningen bokförs som en avskrivning och påverkar därmed driftsbudgeten under tillgångens nyttjandeperiod. Med nyttjandeperiod avses den tidsperiod som verksamheten avser eller förväntas att använda en tillgång. En utgift för en anskaffad tillgång ska hanteras som en investering om samtliga två kriterier är uppfyllda:

- Nyttjandeperioden beräknas till mer än tre år.
- Beloppet är av väsentlig storlek, minst två prisbasbelopp.

Huvudkategorier

Kommunens investeringar uppstår av flera olika anledningar, men de grundar sig i huvudsak på de lagstadgade krav som ställs på

obligatoriska kommunala uppdrag, såsom utbildning och omsorg, samt politiska satsningar.

Investeringarna för de obligatoriska kommunala uppdragen styrs till största del av invånarantalet i kommunen samt den kvalitet på servicen som ska erbjudas. Politiken påverkar genom att formulera mål eller uppdrag som i sin tur påverkar kvalitetsnivån på de kommunala tjänsterna. Exempel på detta kan vara att fastställa ett maximalt antal elever per klassrum, ett maxavstånd till skola och förskola, eller satsningar på nya cykelbanor.

Antalet invånare prognostiseras genom befolkningsprognosen, som utgör grunden för lokalförsörjningsplanen. Om behovet av ett kommunalt uppdrag förändras, exempelvis vid ett ökat vårdbehov, krävs investeringar för att öka kapaciteten, exempelvis i form av nya äldreboenden. Lokalförsörjningsplanen måste även ta hänsyn till reinvesteringsplanen, eftersom större reinvesteringar kan påverka kapaciteten på grund av evakueringar av en samhällsfastighet.

För att kunna följa upp investeringarna och prioritera dessa mot andra investeringar och koppla dem till både lokalförsörjningsplan och underhållsplan, ska följande tre huvudkategorier användas:

Nyinvesteringar

Investeringar som stärker kommunens kapacitet att fullgöra sina uppdrag – exempelvis satsningar på infrastruktur och samhällsfastigheter såsom gator, vägar, skolor, förskolor, äldreboenden, bibliotek och idrottsplatser.

Exploatering

De investeringar i infrastruktur som är en förutsättning för att exploatera mark för bostäder eller verksamheter. Det rör sig om investeringar inom ett exploateringsområde i gator, vägar, trafikanläggningar, parker och grönområden, vatten- och avloppsanläggningar, dagvatten- och skyfallshantering samt avfallsanläggningar.

Reinvesteringar

Investeringar som krävs för att möta långsiktiga underhållsbehov av befintliga anläggningstillgångar, såsom gator, broar, tunnlar, parker, byggnader och idrottsanläggningar.

Projekttyper

Ett investeringsprojekt kan omfatta både driftkostnader och utgifter för anläggningstillgångar samt omsättningstillgångar. För att följa Rådet för kommunal redovisnings (RKR) rekommendationer, ska varje projekt delas upp i relevanta redovisningstyper. Samtidigt ska redovisningen säkerställa en helhetsbild av projektets totala påverkan på kommunens redovisning.

Även om vissa kostnader inte klassificeras som investeringar enligt RKR, ska varje projekt åtminstone redovisas och följas upp utifrån nedanstående projekttyper – oavsett om det rör sig om utgifter (U), kostnader (K) eller intäkter (I) kopplade till investeringar, drift eller omsättningstillgångar.

Investering (Intäkt/Utgift)

• Investering

Drift (Intäkt/Kostnad)

• Drift – Rivning

• Drift – Sanering

• Drift – Utrangering

• Drift – Flytt av anläggningstillgång

• Drift – Övrigt

• Drift – Gåva (t.ex. fotbollsplan eller park)

• Drift – Hyra evakueringslokal

• Drift – Detaljplankostnader

• Drift – Markförsäljning

Omsättningstillgångar (Intäkt/Kostnad)

• Omsättningstillgångar

Verksamhet

För att säkerställa att rätt nämnd i slutändan finansierar de ökade driftkostnaderna kopplade till ett investeringsprojekt, ska investeringsutgifterna alltid bokföras, prognostiseras och budgeteras i enlighet med SCB:s indelning av kommunal

verksamhet. Denna indelning omfattar åtta huvudblock som används för att strukturera redovisningen.

Geografiskt område

Eftersom flera nämnder, förvaltningar eller avdelningar kan påverkas av ett projekt, krävs en geografisk dimension för att underlätta planeringen. Ett exempel på detta kan vara behovet av väg- eller parkeringslösningar vid en framtida samhällsfastighet.

Det finns även geografiska områden som används för att följa upp bostadsbyggande som är ett resultat av Stockholmsförhandlingen respektive Sverigeförhandlingen, där redovisningen ska omfatta antalet påbörjade och färdigställda lägenheter inom ramen för avtalen för respektive influensområde.

Finansiell leasing och externa hyresavtal

Samtliga finansiella leasingkontrakt och externa hyresavtal likställs med en investering. De ska i beslutsprocessen hanteras som en investering och rymmas inom beslutade investeringsbudgetar. Finansiella leasingkontrakt ska i beslutsunderlaget jämföras med att kommunen finansierar behovet på egen hand.

Medfinansiering

Medfinansiering är aktuell i statliga och/eller regionala infrastrukturprojekt som är angelägna för Solna.

Utbetalningarna till medfinansiering avser medfinansiering och förskottering för utbyggnad av tunnelbanan och Mälarbanan.

Målsättningen är att staden i sin tur ska få bidrag till medfinansiering från fastighetsägare vars fastighetsvärde ökar till följd av tunnelbanans eller Mälarbanans tillkomst. En finansiell förutsättning för medfinansiering av statlig och regional infrastruktur är att den täcks av bidrag till medfinansiering alternativt kan ske med egna medel.

I de fall där utbetalningar för medfinansieringen till staten/regionen och intäkterna i form av avtalade bidrag från fastighetsägare, som får ökade fastighetsvärden och därför bidrar till stadens medfinansiering, inte sammanfaller i tid kommer det att påverka stadens kassaflöde.

4. Finansieringsstrategi

Investeringspolicyn ska säkerställa att investeringsverksamheten bedrivs i enlighet med principen om god ekonomisk hushållning där en ekonomiskt hållbar investeringstakt inte bara beror på storleken och tidplanen för investeringsutgifterna, utan även på i vilken grad investeringarna finansieras med egna medel.

Investeringspolicyn definierar därför en målsättning för hur staden ska finansiera de olika huvudkategorierna:

Reinvesteringar och dess finansiering ska i första hand ske genom minskning av befintliga kapitalkostnader och överskott från den löpande verksamheten. Nivån på reinvesteringarna ska planeras så att bruksvärdet och funktionen upprätthålls och

prioriteras för de tillgångar som staden långsiktigt har för avsikt att fortsätta äga.

Nyinvesteringar ska beslutas utifrån politisk vilja och strategiska prioriteringar samt prövas mot stadens långsiktiga ekonomiska förutsättningar. Beslut om finansiering ska fattas med beaktande av stadens betalningsförmåga, investeringsutrymme och övergripande finansiella mål.

Exploateringsinvesteringar aktualiseras när staden vill att fler bostäder ska byggas. Då uppstår det ofta även behov av kringinvesteringar i den kommunala infrastrukturen. Investeringsutgifterna för den kommunala infrastrukturen ska då finansieras av inkomster från markförsäljning eller den utökade byggrätt som i sin tur ökar exploatörens fastighetsvärde. Exploateringsprojekten ska vara ekonomiskt lönsamma. Detta innebär att kalkylen för varje exploateringsprojekt ska täcka investeringsutgifterna för den kommunala infrastruktur som uppstår som en direkt följd av exploateringsprojektet. Vid synnerliga skäl kan ett enskilt exploateringsprojekt tillåtas vara olönsamt. Detta ska då motiveras och kompenseras genom överskott från andra exploateringsprojekt, så att underskottet för det enskilda projektet täcks inom det aktuella redovisningsåret.

5. Investeringsstyrning

Investeringsstyrningen är en del i styrningen i Solna stad som utgår från ett system för samlad ekonomi- och

verksamhetsstyrning samt gällande lagstiftning, föreskrifter och nationella mål för den kommunala verksamheten. Utgångspunkten är en sammanhållen målstyrning, där kommunfullmäktige anger inriktning och ekonomiska ramar för styrelse och nämnder. Det sker i Solna stads verksamhetsplan och budget, som är stadens främsta styrdokument. Den årliga verksamhetsplanen och budget kompletteras inom vissa områden med andra styrande dokument som policyer, strategier, riktlinjer, planer och program.

Styrelser och nämnder ska, med utgångspunkt från kommunfullmäktiges inriktning, precisera och fastställa en verksamhetsplan och budget utifrån föreslagna ekonomiska ramar. Investeringsredovisningen ska utformas så att utfallen på ett överskådligt sätt kan stämmas av mot fullmäktiges budget och andra för investeringsverksamheten relevanta fullmäktigebeslut. I investeringsredovisning ska även inkluderas de under året genomförda investeringar som finansierats via finansiell leasing eller som erhållits genom gåva. Fleråriga pågående och under året avslutade investeringar ska kunna stämmas av mot beslutade eller beräknade totalutgifter.

Prioriteringar

Vid både prioritering, planering och genomförande av stadens investeringar ska kommunfullmäktiges vision och övergripande mål, som ger uttryck för en politisk viljeinriktning för stadens framtida utveckling, tillämpas. Investeringsplanen ska utgå från stadens demografiska utveckling på lång sikt.

Utrymme för reinvesteringar ska reserveras och prioriteras i investeringsplanen för att möta befintliga behov i verksamheterna samt för att säkerställa funktionen och det långsiktiga ekonomiska värdet på anläggningstillgångar såsom fastigheter och infrastruktur.

6. Investeringsprocessen

Investeringsprocessen omfattar samtliga investeringar och syftar till att säkerställa rätt åtgärder med avvägd kvalitet, kostnad och kommunnytta ur ett helhetsperspektiv. Processen ska främja helhetssyn, standardisering, effektivitet och tydliga ansvarsförhållanden mellan beställare och utförare. Redan vid utredningsbeslut ska lönsamhet och påverkan på andra nämnder och bolag bedömas översiktligt. Prioritering av åtgärder, analys av långsiktiga drift- och kapitalkostnader samt noggrann avvägning av funktion och kvalitet är centralt. Kostnadsdrivande tillval ska undvikas eller tydligt motiveras och eventuella fördyringar mötas med effektiviseringar som inte påverkar framtida drift negativt.

Budgetering och beslut

Projektbudgeten ska vara uppdelad enligt riktlinjer från RKR och tydligt visa projektets direkta investeringsutgifter, driftkostnader och eventuella inkomster.

För fleråriga projekt ska den godkända totala projektbudgeten enligt den nedan beskrivna beslutsordningen innehålla en prognostiserad fördelning av utgifter, kostnader och intäkter över

kommande år som uppdateras löpande enligt Kommunstyrelsens anvisningar. Reinvesteringar utgår från underhållsplanering för befintliga anläggningstillgångar. Investeringar i samhällsfastigheter, alternativt finansiell leasing, utgår från behoven enligt lokalförsörjningsplanen.

Fördelningen av planerade och pågående projekts kassaflöde utgör ingångsvärden i stadens samlade investeringsplanering, som sträcker sig över en tioårig planeringshorisont. Det första året utgör budgetåret, följt av nio planeringsår, se nedan principiella bild:

Projekt	Inkomst/ Utgift/ Kostnad	Projektbudget (samtliga år)	utfall t.o.m 2025	Budgetår	Plan								
				2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Projekt A	Inkomst	50	50										
	Utgift	-200		-100	-100								
Projekt B	Utgift	-300							-100	-100	-100		
Projekt C	Utgift	-200				-100	-100						
Reinvesteringar för fastighet	Utgift	-		-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
Re investeringar för stadsmiljö	Utgift	-		-150	-200	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150
Inventarier	Utgift	-		-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10
Investeringsram				**-360**	**-410**	**-360**	**-360**	**-260**	**-360**	**-360**	**-360**	**-260**	**-260**

Ovan visas ett enskilds projekts kassaflöde och dess totala projektbudget i rött medan den gula markeringen visar stadens budget för det enskilda året.

Totalprojektbudget

Totalprojektbudgeten avser den samlade budgeten för ett enskilt projekt, oavsett under vilka år kostnaderna uppstår. Projektet kan sträcka sig över en längre tidsperiod än vad som redovisas i nämndens årliga budget, exempelvis 10–20 år för exploateringsprojekt. Budgeten ska inkludera både

resultatpåverkande och ej resultatpåverkande poster enligt nedanstående uppdelning.

Ej resultatpåverkande poster:

- Inkomster: Värden som kommunen erhåller eller förväntas erhålla, exempelvis fakturerade anslutningsavgifter för VA
- Investeringsutgifter: Utgifter för exempelvis byggnader, gator, parker och VA

Resultatpåverkande poster:

- Intäkter: Intäkter från exempelvis gåva, detaljplanearbete och markförsäljning
- Kostnader: Driftkostnader som sanering, rivning, utrangering, flytt av anläggningstillgångar, detaljplanekostnader, evakueringslokal

Samtliga kostnader och intäkter för projektet ska redovisas per verksamhet enligt SCB:s definitioner. Detta möjliggör en tydlig koppling mellan projekt och den nämnd som ansvarar för dess finansiering.

De två tabellerna nedan ger en översikt över projektets kassaflöde och de framtida driftkostnader som den finansierande nämnden behöver planera för i budgetarbetet. Informationen är uppdelad per verksamhet och år för att skapa en tydlig struktur. Tabellerna är obligatoriska i rapporteringen och används för alla projekt inom samtliga faser i investeringsprocessen. Genom att följa denna

gemensamma struktur blir det enkelt att koppla varje investering till den nämnd som ansvarar för finansieringen framöver.

Projektets kassaflöde

Verksamhet	Inkomst/ Intäkt/ Utgift/ Kostnad	Total-projektbudget	Ack utfall t.o.m 2025	Prognos 2026	Prognos 2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Ej Resultatpåverkande (investering)													
Kultur och Fritid (idrottsanläggning)	Utgift	-450		-50	-400								
Delsumma - Icke Resultatpåverkande		**-450**	**0**	**-50**	**-400**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Resultatpåverkande (direkt drift)													
Kultur och Fritid (förstudie)	Kostnad	-2	-2										
Gem. verksamhet (sanering)	Kostnad	-70		-70									
Gem. verksamhet (markförsäljning)	Intäkt	366							366				
Delsumma - Resultatpåverkande		**294**	**-2**	**-70**	**0**	**0**	**0**	**0**	**366**	**0**	**0**	**0**	**0**
Totalsumma netto		**-156**	**-2**	**-120**	**-400**	**0**	**0**	**0**	**366**	**0**	**0**	**0**	**0**

Det beviljade beloppet för Totalprojektbudget är kassaflödets ”Totalsumma netto” som är markerat med rött i ovan tabell.

Framtida driftkostnader som en konsekvens av investering/inhyrning

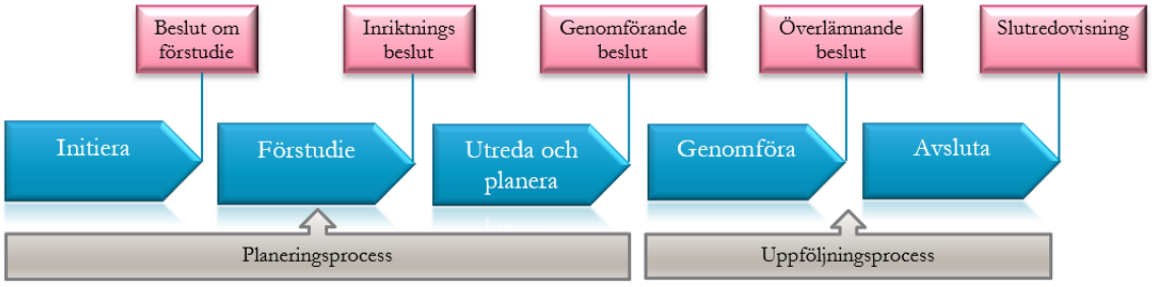
Verksamhet	Kostnad/ Intäkt	Ökade driftkostnader 10 årsperspektiv	Ack utfall t.o.m 2025	Prognos 2026	Prognos 2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Kultur och Fritid (hyra)	Kostnad					-40,0	-40,0	-40,0	-40,0	-40,0	-40,0	-40,0	-40,0
Kultur och Fritid (nyanställd pga investering)	Kostnad					-0,7	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7
Delsumma - Kultur och Fritid	**Kostnad**	**-326**				**-40,7**	**-40,7**	**-40,7**	**-40,7**	**-40,7**	**-40,7**	**-40,7**	**-40,7**
Totalsumma netto		**-326**	**0**	**0**	**0,0**	**-40,7**	**-40,7**	**-40,7**	**-40,7**	**-40,7**	**-40,7**	**-40,7**	**-40,7**

Ovan tabell visar prognostiserade förändrade driftkostnader som en konsekvens av nya investeringar/inhyrningar per verksamhet, med fokus på förändringar över tid. Det kan röra sig om hyra, lokal- och anläggningsdrift som ligger utanför hyran samt personal för att driva anläggningen.

Genom att använda denna struktur för samtliga projekt i all rapportering till kommunstyrelsen i investeringsprocessen möjliggörs en tydlig koppling till den nämnd som ansvarar för framtida finansiering.

Beslutsordning

Investeringsplaneringen är en egen process som ingår i kommunens övergripande planerings- och uppföljningsprocesser. Den är integrerad med lokalförsörjningsprocessen och består av två delar. En del är kopplad till planeringsprocessen, och syftar till att på politisk nivå prioritera och fastställa investeringarnas budgetram (investeringsram). Den andra delen är kopplad till uppföljningsprocessen och den praktiska ekonomiska hanteringen efter beslut om den enskilda investeringens budgetram, det vill säga Totalprojektbudget.



Investeringsprocessen delas in i fem olika faser. Faserna är:

1. Initiera

2. Förstudie

3. Utreda och planera

4. Genomföra

5. Avsluta

Initiera

Initiativ till en investering/inhyrning/leasingavtal kommer vanligtvis från tjänstemän eller politiker och utgår från en idé eller ett behov. Beslut om att påbörja en förstudie och dess beviljade belopp fattas av Stadsdirektören efter i förekommande fall behandling i stadens övergripande portföljstyrningsgrupp.

Förstudie

En projektledare utses att leda förstudiefasen. Projektledaren ansvarar för att ta fram ett projektdirektiv där beställningen för förstudien tydligt framgår, med eventuella avgränsningar, inklusive vilka resurser som behövs i arbetet med förstudien. Projektledaren ansvarar för att en förstudierapport tas fram, enligt Stadsledningsförvaltningens instruktioner. I förstudien analyseras möjligheter att genomföra projektet och olika handlingsalternativ utreds på ett övergripande plan inklusive följdinvesteringar, driftskostnadskonsekvenser med hjälp av nyckeltal etc.

Efter genomförd förstudie fattas inriktningsbeslut innan projektet kan gå vidare in i planeringsfasen. Inriktningsbeslutet ger ramar för det fortsatta arbetet med inriktning, avgränsning, totalkostnad, finansieringsform inklusive eventuellt byggande i egen regi och i förekommande fall markanvisning, principöverenskommelse eller

intentionsavtal. I inriktningsbeslutet ingår också en bedömning av total finansiering.

Utreda och planera

I utredning- och planeringsfasen tas handlingar fram, t.ex. ritningsunderlag. Olika typer av fördjupade utredningar ska göras. Kalkyler, tidsplaner, upphandlingsförutsättningar etc. uppdateras samt kompletteras utifrån de fördjupade kunskaperna och förutsättningarna.

Denna fas ska leda fram till ett genomförandebeslut, vilket i förekommande fall också kan avse beslut om detaljplan och eventuellt exploateringsavtal eller andra avtal om genomförande. Alla ekonomiska konsekvenser ska belysas i beslutsunderlaget; både investeringar, driftskostnader och engångskostnader (t.ex. kostnader för utrangering och sanering) kopplade till beslutade investeringar, kostnader för inhyrningar-/leasingåtaganden samt kostnader för förstudier och utredningar i utrednings- och planeringsfasen.

Genomföra

Efter fattat genomförandebeslut genomförs projektet i enlighet med de ramar som beviljats. Det innebär till exempel upphandlingar, beställningar, markförsäljning etc. enligt delegeringsordning och inom den ram som angivits i genomförandebeslutet.

Om förutsättningarna för projektets genomförande förändras på sådant sätt att ramarna för projektet inte kan hållas ska i första hand sökas möjligheter att prioritera om inom projektet. I andra hand måste nytt genomförandebeslut framställas och beslutas för att projektet ska få fortsätta.

Innan projektet kan avslutas ska en ordnad överlämning ske till förvaltningsorganisationen, i enlighet med beslut om överlämnande. Projektledaren är ansvarig för att överlämning sker där övertagande förvaltning kvitterar mottagandet och godkänner eventuell dokumentation inklusive eventuella restpunkter.

Avsluta

Slutredovisning av projektets ekonomi och funktionalitet utifrån genomförandebeslutet ska lämnas till den instans som fattat beslut om genomförandefasen. Syftet är att möjliggöra erfarenhetsåterföring och att projektet formellt ska anses avslutat.

Omfattningen på de olika faserna varierar beroende på till exempel investeringens storlek och projektets komplexitet. Utgångspunkten ska dock vara att de förtroendevalda ska kunna fatta beslut om en investering utifrån väl underbyggda underlag där konsekvenserna av ett beslut, i det kortsiktiga såväl som det långsiktiga perspektivet, ska framgå tydligt.

Finansiering av anläggningstillgångars investeringskostnader

Som huvudregel finansieras investeringar i anläggningstillgångar, inklusive tillhörande direkta engångsdriftkostnader, av Kommunstyrelsen. Det finns två undantag från denna princip:

1. Reinvesteringar finansieras av Tekniska nämnden.
2. Inventarier finansieras av respektive facknämnd.

Observera att verksamhetsanpassningar, såsom nya myndighetskrav eller kvalitetshöjande åtgärder i samband med reinvesteringar, ska finansieras av Tekniska nämnden. Dessa utgifter ska dock särredovisas både i budgetarbetet och under investeringsprocessen.

Engångsdriftkostnader kopplade till reinvesteringar – exempelvis rivning, sanering eller utrangering – finansieras av Kommunstyrelsen, under förutsättning att dessa kostnader har inkluderats och godkänts i totalprojektbudgeten inom ramen för investeringsprocessen.

Förvaltning och finansiering av anläggningstillgångars driftkostnader

Vid förvaltning av en anläggningstillgång, inklusive finansiering av tillhörande driftkostnader, gäller som huvudregel att Tekniska förvaltningen är den mottagande förvaltningen. Ett undantag gäller dock för inventarier, där kapitaltjänstkostnaderna ska finansieras av respektive fackförvaltning.

Utöver kapitaltjänstkostnader ska även ökade driftkostnader – exempelvis ökat gatuunderhåll till följd av en ny anläggning – inkluderas i den fleråriga driftbudget som respektive nämnd beslutar om årligen.

När det gäller driftkostnader för samhällsfastigheter och idrottsanläggningar täcker Tekniska nämnden sina ökade kostnader genom hyresintäkter. Dessa förändringar påverkar i sin tur facknämndernas driftkostnader som en följd av nya investeringar eller inhyrningar. Kostnaderna kan omfatta hyra, drift av lokaler samt nyanställd personal för att driva anläggningen.

Facknämnderna finansierar dessa kostnader antingen genom effektiviseringar, omprioriteringar eller genom en ramhöjning. Om en ramhöjning beviljas kan Solna stad finansiera detta genom effektiviseringar inom andra nämnder, omprioriteringar eller skattehöjning.

Förvaltning av inhyrning och leasingavtal ska hanteras enligt samma principer som gäller för investeringar.

7. Beslut- och ansvarsfördelning

Kommunfullmäktige ansvar inom investeringar

Kommunfullmäktige fattar beslut om följande:

Investeringspolicy

Fastställande av övergripande riktlinjer för kommunens investeringar.

Investeringsbudget och investeringsplan

Beslut om investeringsbudget (investeringsram) för kommande verksamhetsår, inklusive fördelning per nämnd. Dessutom beslutas en långsiktig investeringsplan för de följande nio åren samt totalprojektbudget för enskilda investeringsprojekt. I investeringsbudgeten redovisas även direkt kopplade driftkostnader för samma period.

Kommunstyrelsens ansvar inom investeringar

Kommunstyrelsen fattar beslut om följande:

Riktlinjer för investeringar

Fastställande av styrande principer och detaljerade riktlinjer för kommunens investeringsverksamhet.

Budgetberedning

Beredning av kommunens samlade budgetunderlag för både drift och investeringar.

Omfördelning av investeringsmedel

Mellan styrelser och nämnder samt inom en nämnds egen budgetram.

Projektbeslut

Kommunstyrelsen fattar beslut om inriktning och genomförande av investeringsprojekt där den beräknade kostnaden överstiger 30 miljoner kronor, eller där projektet bedöms ha strategisk eller principiell betydelse. Kommunstyrelsen ska även säkerställa att det finns, eller skapas, utrymme i budgeten för de ökade driftskostnader som investeringarna medför.

Vid reinvesteringar inom fastigheter och stadens infrastruktur beslutar kommunfullmäktige om ett samlat belopp för respektive område per år. Kommunstyrelsen ansvarar dock för att godkänna de enskilda reinvesteringsprojekt som ingår i det samlade beloppet, om dessa överstiger 30 miljoner kronor.

Slutredovisning av investeringsprojekt

Godkännande av slutredovisning för investeringsprojekt ska ske för de projekt som Kommunstyrelsen har fattat beslut om.

Nämnd

Nämnd fattar beslut om följande:

Nämnden ansvarar för att värdera och prioritera förvaltningens investeringsförslag samt beslutar om nämndens egna förslag för den ettåriga budgetperioden och den nioåriga planperioden. Nämnden ska även säkerställa att det finns, eller skapas, utrymme i budgeten för de ökade driftskostnader som investeringarna medför.

Inom ramen för reinvesteringar i fastigheter respektive stadens infrastruktur har nämnden möjlighet att omfördela medel inom respektive budgetram. Detta gäller endast tekniska nämnden.

Nämnden beslutar dessutom om investeringar i inventarier inom sin egen investeringsram.

Förvaltning

Förvaltningens ansvar och beslut inom investeringar:

Förvaltningen ansvarar för att säkerställa att chefer och medarbetare följer gällande policys och riktlinjer. Den genomför behovsanalyser av investeringsbehov för de kommande tio åren och tar fram underlag inför beslut om prioritering och genomförande.

Investeringar ska budgeteras på projektnivå, det vill säga som totalprojektbudget, och genomföras inom nämndens totala budgetram. Förvaltningen ansvarar även för att samtliga investeringar och dess driftkostnader följs upp och återrapporteras i samband med de ordinarie ekonomiska uppföljningarna.

Vid avvikelser i investeringsprojekt ansvarar förvaltningen för att besluta om åtgärdsplaner. Förvaltningen har även mandat att prioritera och omfördela utgifter mellan olika projekt, under förutsättning att nämndens totala budgetram förblir oförändrad

och att respektive projekts totalbudget över hela planperioden inte påverkas.

8. Uppföljning

Nämnder och bolagsstyrelser ska tillämpa de regler för styrning, prioritering och rapportering av investeringar som beslutats av kommunstyrelsen. Stadsledningsförvaltningen ansvarar för att utfärda tillämpningsanvisningar som konkretiserar dessa regler.

Om uppföljningen visar att ett investeringsobjekt riskerar att medföra högre utgifter, lägre inkomster, ökade framtida kostnader eller minskade framtida intäkter jämfört med ursprunglig kalkyl, eller om andra förutsättningar har förändrats i väsentlig grad, ska detta omgående redovisas till kommunstyrelsen. Nämnden ska snarast vidta åtgärder för att motverka fördyringar eller omprioritera inom ramen för den totala investeringsbudgeten.

Avvikelser från investeringsbeslut som överstiger 10 procent – dock minst 10 miljoner kronor – av investeringens nettoutgift för stadens nämnder, eller av nettonuvärdet för stadens bolag, samt andra avvikelser av strategisk betydelse, ska rapporteras till kommunstyrelsen.

För att säkerställa att investeringarna håller sig inom de beslutade budgetramarna ska investerande nämnder och bolagsstyrelser minst tre gånger per år lämna uppföljningsrapporter om budgetefterlevnaden i större projekt. Om det finns skäl att anta att problem kan uppstå, ska uppföljningen ske med högre frekvens.