

Utredningsrapport

Administrativ investeringsprocess

Innehåll

1.	Bakgrund, syfte och mål.....	3
2.	Avgränsningar	3
3.	Omfattning	3
4.	Nulägesanalys.....	4
5.	Kravspecifikation.....	4
6.	Lösningförslag	5
6.1	Förändringar i budgetarbetet.....	5
6.2	Förändringar i investeringsprocessen	5
6.2.1	Projektering.....	6
6.2.2	Investeringsråd	7
6.2.3	Alternativa flöden	7
6.2.4	Övriga förändringar.....	8
7.	Aktiviteter	9
8.	Tidplan för implementering.....	10
9.	Bilagor	10

1. Bakgrund, syfte och mål

Uppdraget går ut på att ge förslag på förändringar som leder till en bättre investeringsprocess ur en administrativ synvinkel.

Investeringsutfall 2018 blev 302 mkr, att jämföra med budgetens 360 mkr. Det ser även ut som att 2019 års utfall kommer att hamna betydligt lägre än budget. För att råda bot på detta har en arbetsgrupp tagit fram förslag på förändringar som ska leda till en bättre investeringsprocess ur en administrativ synvinkel.

Syftet med uppdraget är att identifiera åtgärder som kan resultera i att investeringsutfallet inte avviker mer än 4% från budget.

2. Avgränsningar

Utredningen har tittat på den administrativa delen av investeringsprocessen, dvs inte utförandedelen. Utförandefasen av projekten följer Göteborgs Stads gemensamma byggprocess.

Utredningens lösningsförslag behandlar endast investeringsprojekt, inte driftprojekt eller uppdrag och inte heller anslutningar, om inte dessa föranleder att ett investeringsprojekt startas.

Rent formellt är det processen "Bygga och Ansluta Distributionsanläggning" i GE:s processkarta som menas, men i denna utredning kommer benämningen "investeringsprocessen" att användas.

3. Omfattning

Utredningen har analyserat dagens arbetsflöde i investeringsprocessen samt tagit fram förslag på förändringar av detta.

4. Nulägesanalys

Vi har identifierat att investeringsbudgetprocessen historiskt inte i tillräcklig omfattning tagit hänsyn till:

- Redan uppstartade/pågående projekts omfattning, budget och tidplan.
- Förseningar och hinder som alltid uppstår i en andel av projektvolymen beroende på:
 - Tillståndsfrågor
 - Projekteringar/beredningar
 - Koordinering med externa intressenter
 - Resursbrist internt och externt
 - Materielleveranser
 - Generellt optimistiska tidplaner i exploateringsprojekten
- Hur vi internt är organiserade och bemannade. Dvs, hur stor projektvolym mäktar vi med att planera, projektera/bereda och genomföra med den numerär vi har i organisationens olika befattningar.
- Inköpsprocessen har blivit mer tidskrävande och komplex med längre ledtider från "idé" till leverans.

För övriga delar av investeringsprocessen har följande problem identifierats:

- Det har saknats samlad hantering och dokumentation av investeringsförslag, innan de blir projekt.
- Planeringen behöver ha längre framförhållning, så att det finns färdigplanerade projekt att gå vidare med när utrymme finns i organisationen
- Återkoppling av erfarenheter till tidigare steg i processen, tex. Planera, har inte fungerat bra.
- Uppföljningen av att investeringsverksamheten är ändamålsenlig och effektiv har varit i det närmaste obefintlig.
- Roller och ansvar, framförallt i samband med överlämningar, har varit otydliga.
- Vad olika dokument ska innehålla, tex uppdrags- och projektbeskrivning eller slutrapport, behöver ses över.

5. Kravspecifikation

Se Uppdrags- och projektbeskrivning, bilaga 2.

6. Lösningsförslag

6.1 Förändringar i budgetarbetet

Tidigare har investeringsbudgeten baserats framförallt på erfarenhetsvärden och kompletterats med särskilda satsningar. Arbetsgruppen föreslår att investeringsbudget läggs med utgångspunkt i de befintliga projekt som redan har passerat eller är nära BP1 – Initiera projekt. Detta förfarande har testats i budgetarbetet för år 2020 och har fungerat bra, även om utfallet inte visar sig förrän om ett år.

En rutin ska tas fram som beskriver förfarandet i detalj, men i korthet går det till så att följande poster summeras:

- kommande års utfallsprognoser för pågående projekt, en faktor på 0,8 används för att kompensera för de förseningar som normalt inträffar
- prognos för de projekt i planeringsstadiet som förväntas få ett utfall under det kommande året
- återkommande årsprojekt, som tex kabelskåpsbyten, nätstationsreinvesteringar, investeringar i samband med AU/FU, ledningsrätter och dokumentation
- investeringar kopplade till kundanslutningar enligt erfarenhet och aktuellt läge i stadsutvecklingen
- en mindre pott för ännu ej uppstartade projekt. Historiskt har dessa fått ett utfall runt 15-20 mkr/år.

Sammantaget minskar detta volymen investeringar som utgår från erfarenhetsvärden avsevärt, vilket innebär en bättre precision i budgetprocessen.

6.2 Förändringar i investeringsprocessen

De förändringar som föreslås i investeringsprocessen är i huvudsak:

- Avdelning Projektering kommer in tidigare i processen i form av förprojektering. Syftet med detta är att ha ett bättre kalkylunderlag för beslut och investeringsplanering.
- Införande av ett investeringsråd. Rådets syfte är att säkerställa att de nya rutinerna, tex vad gäller utvärdering mot investeringsstrategi, följs och att stötta planeringsingenjörer och projektledare i omställningen samt att säkerställa kvalitet i planering, beslut och uppföljning av projekt.

- Två alternativa flöden finns, beroende på bedömd risknivå på projektet. Antingen görs projektering och beredning eller upphandling klart innan beslut tas för hela projektbudgeten, eller också tas beslutet tidigare i processen.

Förslag på processkarta finns i bilaga 1, tillsammans med en beskrivning av varje steg i processen.

Förutom dessa tre punkter är en avgörande förändring att införa utvärdering mot investeringsstrategi, i första hand ska detta göras av planeringsingenjören i det inledande skedet, men utvärderingen ska sedan följas upp av projektledaren efter projektering (BP2). Arbetet med att definiera hur denna utvärdering ska göras pågår redan men ligger utanför denna utredning och detaljerna tas därför inte upp här.

6.2.1 Projektering

Tanken med den förändrade processen är att dela upp det arbete som projekteringsavdelningen utför i projekten i tre faser. Första fasan, förprojektering, görs på begäran av planeringsingenjören. Andra fasan, full projektering görs på samma sätt som idag, efter BP1, på uppdrag av projektledaren. Sista fasan är beredningen, som utförs antingen före eller efter investeringsbeslutet, se avsnitt 6.2.3. Tabellen nedan visar vilka kalkylunderlag som tas fram i vilken fas. För en mer detaljerad uppdelning mellan full projektering och beredning se rutiner projektering, "Dokumentförteckning projekt S-2018-00452".

Projekteringsfas	Kalkyl	Övrigt
Förprojektering	Utökad P1	COP, riskkartläggning
Full projektering	Utökad P1 (med större noggrannhet)	Uppdatering av COP och riskkartläggning samt framtagande av dokument enligt dokumentförteckning
Beredning	P2/AMA kalkyl	Uppdatering av COP och riskkartläggning

Genom att göra en förprojektering tidigt i processen förbättras förutsättningarna för att hamna rätt i budgetkalkylen. Projektplaneringen blir också lättare när det tidigt finns bra kalkyler för projekten.

6.2.2 *Investeringsråd*

Investeringsrådet kommer in i processen vid tre tillfällen; innan BP1, BP3 och BP6. Endast projekt med en budget över 2,5 mkr föreslås hanteras av investeringsrådet. I korthet kommer investeringsrådets uppgifter att vara:

- Säkerställa att projektet är utvärderat och kalkylerat enligt gällande instruktioner.
- Bedöma risknivå på projektet, kan beredning eller upphandling utföras före investeringsbeslut eller inte?
- Säkerställa kvaliteten på beslutshandlingarna.
- Säkerställa att erforderliga dokument, dokumentation och analyser är framtagna/utförda innan projektet stängs.

En utförligare beskrivning av rådets uppgifter och rutiner, samt förslag på sammansättning och arbetssätt tas fram i ett separat arbete. Se aktivitetslistan i avsnitt 7.

6.2.3 *Alternativa flöden*

Två alternativa flöden föreslås, se processkartan i bilaga 1:

Alternativ 1 – Investeringsbeslut tas före beredning eller upphandling av entreprenör. Fördelen är att risken för att lägga tid och pengar på något som sedan kanske inte får utföras minskar. Nackdelen är att risken för behov av utökning av investeringsbeslutet ökar. Detta kan vara aktuellt för projekt som till exempel har ett dåligt COP, men som ändå anses viktiga att genomföra, eller projekt som innehåller kabelförläggning med krav på tillstånd och avtal med markägare.

Alternativ 2 – Beredning eller upphandling (fram till tilldelningsbeslut) görs före investeringsbeslut tas. Fördelen är att en mer tillförlitlig kalkyl ligger till grund för beslut och därmed minskar risken för behov av utökning. Nackdelen är att det kan hända att tid och pengar har lagts ner i onödan, samt att kundrelationer kan ta skada om förberedelser har gjorts för att till exempel lägga ledningar på privat mark men det sedan inte blir av. Det finns också en risk för avbrutna upphandlingar och om det upprepas kan det skada vårt förtroende hos leverantörerna och leda till att vi får färre anbud i kommande upphandlingar. Detta kan vara aktuellt för projekt som ser väldigt bra ut i utvärderingen och som innehåller få osäkerhetsaspekter vad gäller till exempel tillstånd och avtal med tredje part.

Utredningens förslag är att båda dessa alternativ är möjliga i investeringsprocessen och att investeringsrådet bedömer vilket alternativ som ska väljas, utifrån den riskkartläggning som görs i förprojekteringen.

6.2.4 Övriga förändringar

Förutom de tre större förändringarna ovan ska nya och befintliga rutiner och instruktioner ses över och samlas lätt tillgängliga för alla inblandade. Till exempel har mallen för uppdrags- och projektbeskrivning setts över och förändringar har gjorts vad gäller hur planeringsingenjörerna ska hantera tidsangivelser för projektutförandet. Detta för att öka möjligheterna för projektavdelningen att planera sin verksamhet.

En planeringsportfölj har initierats och ska utvecklas vidare. Generellt bör planeringsportföljen för ett visst år överstiga investeringsbudgeten för det året med ca 25%.

7. Aktiviteter

Följande aktiviteter bör utföras för att kunna åstadkomma de önskade förändringarna.

Aktivitet	Ansvarig	Tidplan
Sammanställa de rutiner och instruktioner som hör till investeringsprocessen och göra dem lätt tillgängliga för alla inblandade.	Avd. chefer	2020-06
Ta fram rutin för framtagande av investeringsbudget.	cNE	2019-12
Ta fram mall och instruktion för hur projekt ska utvärderas mot investeringsstrategin. Arbetet pågår.	cNE	2020-01
Ta fram rutiner/instruktioner för vad som ska tas fram under förprojektering, full projektering och beredning. Till exempel hur COP-tal ska beräknas i de olika faserna samt hur en riskkartläggning ska se ut. Till viss del klart.	cNG	2020-03
Ta fram rutiner/instruktioner för hur avstämningen vid BP2 ska utföras.	cNF	2020-01
Ta fram rutiner/instruktioner för vad som ska tas fram/utföras under projektets efterarbete. Till exempel hur utfalls-COP ska beräknas och vad som ska rapporteras till investeringsrådet.	cNF	2020-01
Översyn och förbättring av mall för uppdrags- och projektbeskrivning. Till exempel förtydligande av hur tidsaspekten i projektet ska hanteras i olika typer av projekt. Arbetet pågår.	cNE	2020-01
Definiera investeringsrådets roll och rutiner, sammansättning och arbetssätt. Bland annat vilka uppgifter som behövs för att göra bedömningarna och vilka kriterier som bedömningarna ska göras efter. Arbetet pågår.	cNE	2020-04
Vid behov - ta fram förslag om hur den tid egen personal lägger på ett projekt innan beslut ska hanteras administrativt	cNG, cNE	Vid behov
Etablera en planeringsportfölj – detta är infört men verktyget behöver utvecklas och förfinas.	cNE	2020-06

8. Tidplan för implementering

Implementeringen av de förslag denna utredning har kommit fram till föreslås påbörjas med start direkt efter beslut. Senast till halvårsskiftet 2020 ska de nya rutinerna vara fullt införda.

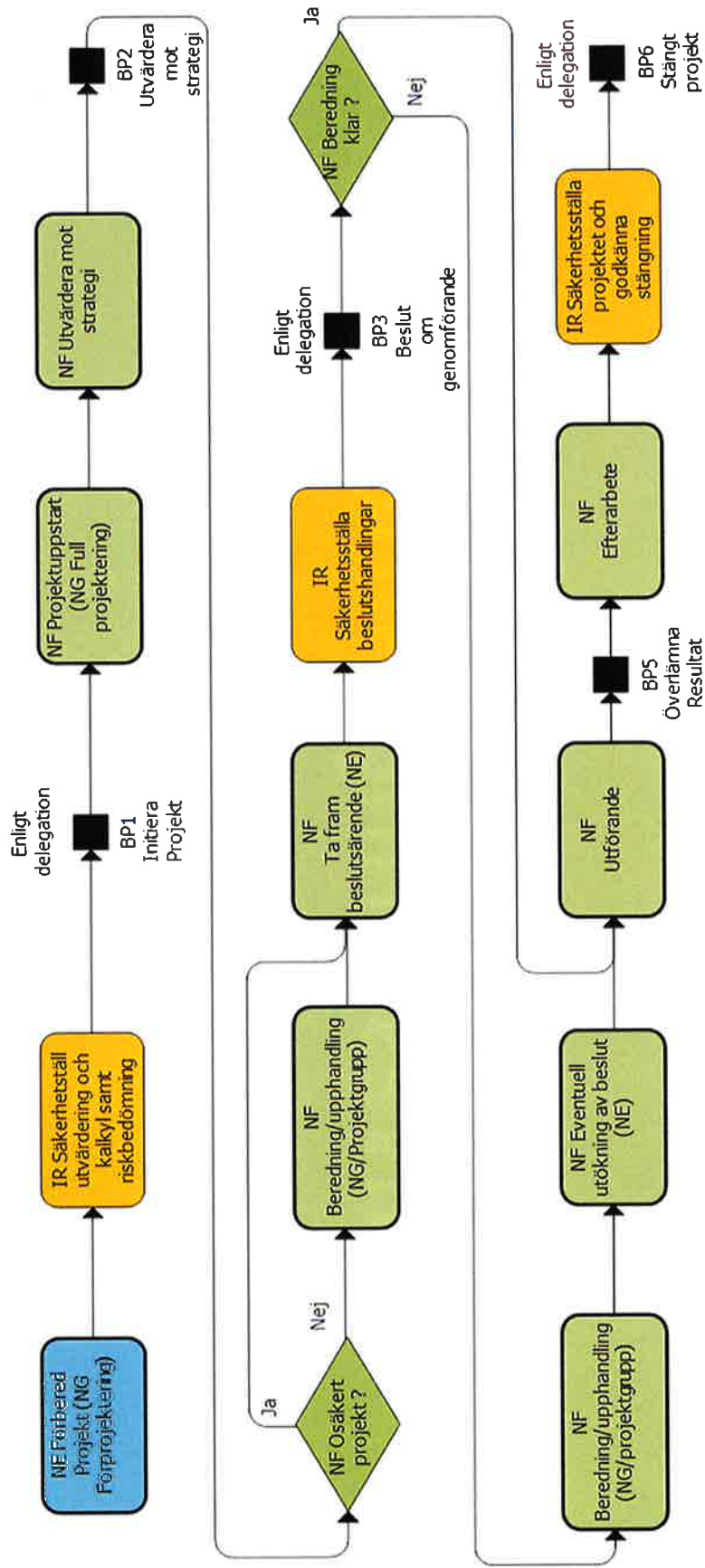
9. Bilagor

- Bilaga 1 Förändrad investeringsprocess
- Bilaga 2 Uppdrags- och projektbeskrivning.



Förändrad investeringsprocess

GENAB:s investeringsprocess - förslag



Aktivitet	Projekt-ansvar	Utförs av	Beskrivning
Förbereda projekt	NE	NE	NE definierar och planerar projektet. Utvärderar mot investeringsstrategin och sammanställer underlaget. Ser det ut att bli ett bra projekt, eller om det är nödvändigt att genomföra ändå, beställs en förprojektering genom att lägga en aktivitet i DP till cNG
För-projektering	NE	NG	NE beställer förprojektering från NG. Resultatet ska innehålla en P1-kalkyl, ett COP-tal och en riskkartläggning.
Säkerställa underlag	NE	IR	Investeringsrådet ska säkerställa att projektet är utvärderat och kalkylerat enligt gällande instruktioner samt bedöma om projektet kan beredas innan beslut eller inte. Om något fattas eller inte ser bra ut går projektet tillbaka till planeringsingenjör eller skrinläggs.
BP1	NE	Enl. del	Beslut om att gå vidare med projektet enligt delegationsordning. Projektet lämnas över till NF.
Projektuppstart	NF	NF	Projektet bemannas. Full projektering beställs. Startmöte med projektets alla intressenter inbjudna.
Full projektering	NF	NG	NF beställer full projektering av NG. Detta innebär en utökad P1-kalkyl samt uppdatering av övriga nyckeltal. Målet är att kalkylen ska vara så bra att utfall sedan inte avviker anmärkningsvärt från kalkylen.

Aktivitet	Projekt-ansvar	Utförs av	Beskrivning
Utvärdera mot strategi	NF	NF	Efter projektering kontrollerar projektledaren att utvärderingen mot investeringsstrategin fortfarande stämmer med ursprunglig bedömning. Om det förekommer större avvikelser kontaktas planeringsingenjören för eventuellt omtag. Om inga eller endast små avvikelser finns går projektet vidare antingen till beredning/upphandling eller till framtagande av beslutsärende. Vilket det blir avgörs av investeringsrådet i tidigare skede.
BP2	NF	NF	Om inga eller endast små avvikelser finns går projektet vidare antingen till beredning/upphandling eller till framtagande av beslutsärende. Vilket det blir avgörs av investeringsrådet i tidigare skede.
Beredning/upphandling	NF	NG/ projekt grupp	Beredningen ska resultera i en P2-kalkyl. Om upphandling ska göras sätts en projektgrupp samman av de kompetenser som krävs. Det kan också vara så att vi gör en beredning och sedan handlar upp utförandet.
Ta fram besluts-ärende	NF	NE	Projektledaren ansvarar för att det görs, men tar in planeringsingenjören som resurs för att ta fram beslutsärendet. Olika krav på underlaget beroende på delegationsnivå.
Säkerställa besluts-handlingar	NF	IR	Investeringsrådet ser över handlingarna och säkerställer att de innehåller vad som krävs.

Aktivitet	Projekt-ansvar	Utförs av	Beskrivning
BP3	NF	Enl. del.	Beslut om att gå vidare till genomförande.
Beredning/ upphandling	NF	NG/ projekt grupp	Om beredning eller upphandling inte redan är gjord görs den nu. Därefter kan ett behov av utökning av investeringsbeslutet finnas.
Eventuell utökning	NF	NE	Beroende på hur stora avvikelserna är återkopplas till NE och NE tas eventuellt in som resurs för framtagande av utökning. När beredning/upphandling är klar och beslut finns som täcker hela budgeten går projektet vidare till utförandefasen.
Utförande	NF	NF	Projektet drivs enligt koncernens projektmodell och stadens GBP
BP5	NF	NF	Överlämna resultat, driftsättning och slutbesiktning.
Efterarbete	NF	NF	Slutrapport, slutmöte och efterkalkyl (bla utfalls-COP)
Säkerställa projekt	NF	IR	Investeringsrådet säkerställer att erforderliga dokument och analyser är framtagna/utförda och godkänner stängning av projektet.
BP6	NF	Enl. del.	Projektet stängs administrativt.

Uppdrags-/projektname

Version

Administrativ Investeringsprocess -
IPA[Dokumentnummer
från Projektplatsen]

Uppdrags-/Projektledare (namn/enhet)

Jenny Paulinder, NE

Upprättat datum

2019-06-10

Ändrat datum

Uppdrags-/Projektägare (namn/enhet)

Lars Edstöm, VD GENAB

Uppdrags-/projektnummer [Investerings- eller drift
nr]

Diarienummer

1. Uppdrags- och projektbeskrivning

1.1 Beskrivning av uppdraget/projektet

Uppdraget går ut på att ge förslag på förändringar som leder till en bättre investeringsprocess ur en administrativ synvinkel.

1.2 Omfattning

En uppdrags- och projektbeskrivning kan omfattas av en eller flera delprocesser. Beslut krävs för att gå vidare till nästa delprocess i fallet att flera delprocesser ingår. Detta uppdrag/projekt omfattar följande faser/delprocesser

Investerings- processen	<input checked="" type="checkbox"/> Ej applicerbart	<input type="checkbox"/> Utredning	<input type="checkbox"/> Strategisk förstudie	
Projekt- modellen	<input checked="" type="checkbox"/> Ej applicerbart	<input type="checkbox"/> Förstudie	<input type="checkbox"/> Planering	<input type="checkbox"/> Genomförande

Uppdraget/projektet innehåller bygg- och anläggningsaktiviteter och omfattas av GBP:

GBP	<input checked="" type="checkbox"/> Ej applicerbart	<input type="checkbox"/> GBP	<input type="checkbox"/> GBP light
-----	---	------------------------------	------------------------------------

2. Bakgrund

Investeringsutfall 2018 blev 302 mkr, att jämföra med budgetens 360 mkr. Det ser även ut som att 2019 års utfall kommer att hamna betydligt lägre än budget. För att råda bot på detta tillsätts en arbetsgrupp som ska ge förslag på förändringar som leder till en bättre investeringsprocess ur en administrativ synvinkel.

3. Effektmål – syfte

Syftet med uppdraget är att identifiera åtgärder som kan resultera i att investeringsutfallet inte avviker mer än 4% från budget.

4. Uppdragets/projektets mål

4.1 Uppdragets/projektets resultat

Uppdraget ska kartlägga hur dagens arbetsflöde ser ut, samt leverera förslag på åtgärder och förändringar i den administrativa investeringsprocessen. Detta kan

Uppdrags-/projektname

Administrativ Investeringsprocess -
IPA

Version

[Dokumentnummer
från Projektplatsen]

Uppdrags-/Projektledare (namn/enhet)

Jenny Paulinder, NE

Uppdrags-/Projektägare (namn/enhet)

Lars Edstöm, VD GENAB

Upprättat datum

2019-06-10

Uppdrags-/projektnummer [Investerings- eller drift
nr]

Ändrat datum

Diarienummer

te.x. handla om roller och ansvarsfördelning, rutiner och instruktioner samt processflöde.

4.2 Tid

Slutrapport ska levereras senast 2019-10-31.

4.3 Ekonomi och inköp

Ej applicerbart.

4.4 Kvalitetsambition

Ej applicerbart.

4.5 Teknik

Ej applicerbart.

4.6 Prioriteringar

	Tid	Ekonomi	Leverans/Produkt/kvalitet/Teknik
Prioritering av vad som är viktigast:	1		
Kommentar:			

5. Beskrivning av leverans/produkt

De huvudpunkter som förslaget förväntas innehålla är

1. Förändringar i budgetarbetet
2. Förändringar i den administrativa investeringsprocessen

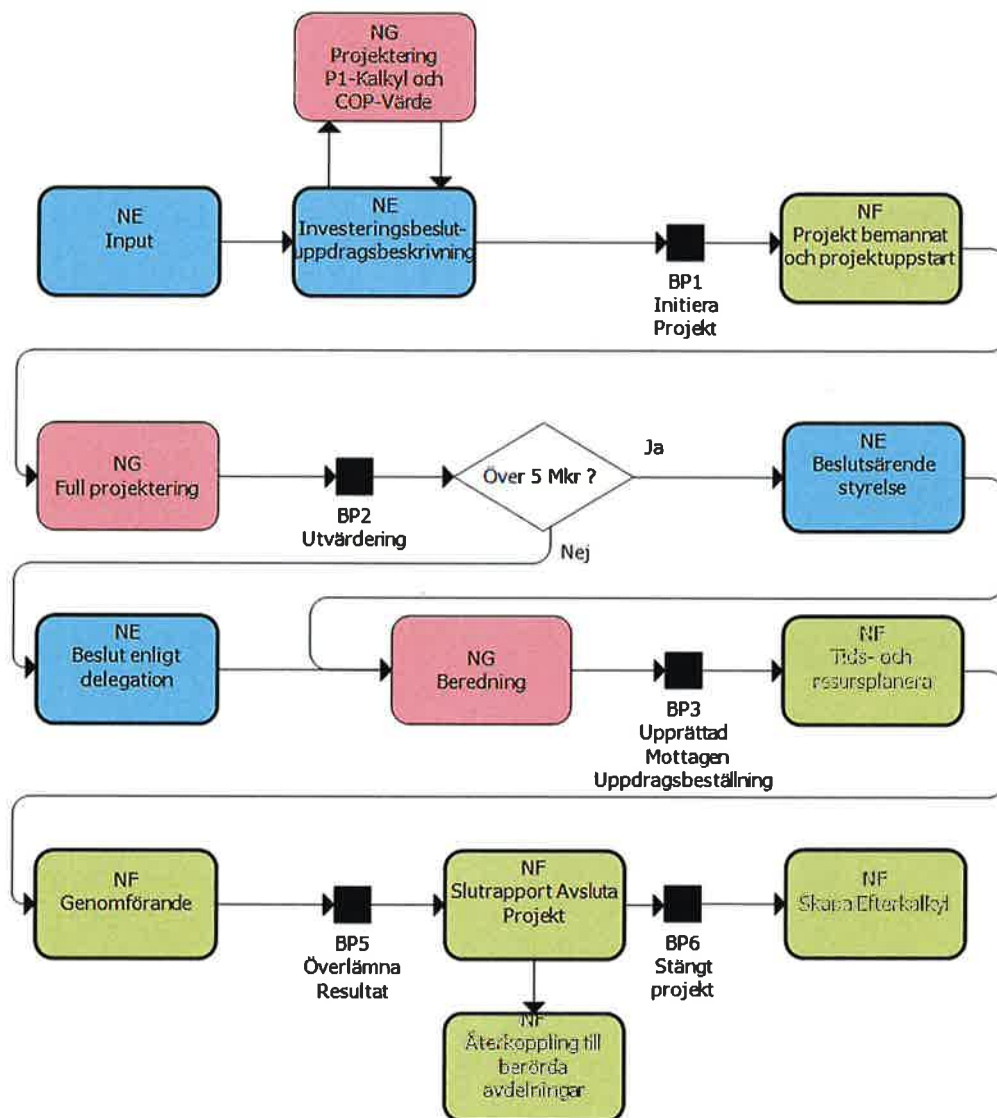
5.1 Förändringar i budgetarbetet

Fram till i dag har investeringsbudgeten baserats framförallt på erfarenhetsvärden och kompletterats med särskilda satsningar. Arbetsgruppen kommer att undersöka möjligheterna att lägga nästa års investeringsbudget med utgångspunkt i de befintliga projekt som redan har passerat eller är nära BP1. För att åstadkomma detta kommer det bland annat att behöva upprättas en planeringsportfölj.

5.2 Förändringar i den administrativa investeringsprocessen

Ett antal förändringar kommer att föreslås vad gäller överlämningar och roller/ansvar i investeringsprocessen, alla med syfte att ha bättre kontroll över projekten och deras kostnader.

Nedan visas ett utkast på nytt flöde i investeringsprocessen.



Uppdrags-/projektnamn

Version

Administrativ Investeringsprocess -
IPA[Dokumentnummer
från Projektplatsen]

Uppdrags-/Projektledare (namn/enhet)

Upprättat datum

Ändrat datum

Jenny Paulinder, NE

2019-06-10

Uppdrags-/Projektägare (namn/enhet)

Uppdrags-/projektnummer [Investerings- eller drift
nr]

Diarienummer

Lars Edstöm, VD GENAB

Uppdraget kommer att identifiera vilka rutiner/instruktioner som saknas eller måste uppdateras.

6. Hållbarhet

6.1 Ekonomisk hållbarhet

Uppdraget bidrar till GENABs ekonomiska hållbarhet genom att förbättra styrningen av investeringsprocessen.

6.2 Miljöambition

Ej applicerbart.

6.3 Social hållbarhet

Ej applicerbart.

7. Tidigare utredningar/rapporter/erfarenheter

Input till arbetet är:

- Strategi för underhåll och reinvesteringar
- Investeringsstrategi
- Processdokumentation för Planera Bygga och Ansluta Distributionsanläggning.
- Övriga styrande dokument, instruktioner och rutiner som berör investeringsprocessen.

8. Avgränsningar, samband och risker

Det ingår inte i uppdraget att ta fram en investeringsstrategi, den beslutade investeringsstrategin gäller och är en input till arbetet.

Uppdrags-/projektname

Version

**Administrativ Investeringsprocess -
IPA**

 [Dokumentnummer
från Projektplatsen]

Uppdrags-/Projektledare (namn/enhet)

Jenny Paulinder, NE

Upprättat datum

2019-06-10

Ändrat datum

Uppdrags-/Projektägare (namn/enhet)

Lars Edstöm, VD GENAB

 Uppdrags-/projektnummer [Investerings- eller drift
nr]

Diarienummer

9. Avikelser och ändringar

		Kommentar/hänvisning
Definition av avvikelser:	Ekonomi +/- %	
	Tid	
	Avvikelse från syfte och mål	
	Kvalitets- och miljökrav	
Avvikelse och avstämningar rapporteras till:	Namn:	
Tidsintervall för avstämningar och hur och av vem/vilka:		
Uppdragsförändring:		

10. Beslutsfattare/roller

	Namn/Enhet	Kompetenskrav/Kommentar/ hänvisning	
		Behörighet och befogenheter	
Uppdrags-/Projektägare:	Lars Edström		
Uppdrags-/Projektledare:	Jenny Paulinder		
Uppdrags-/Projektledarens chef:	Emil Andersson/Anders Alhede		
Projektdeltagare	Jörgen Näslund Jonas Strandberg		
Process och dokumentation	Magnus Wernér		

11. Krav för uppdragets avslutande

Uppdraget kan inte avslutas utan att nedanstående dokument finns samlade:

- Slutrapport innehållande förslag till förändringar enligt denna uppdragsbeskrivning.

12. Beställning

Attest för att genomföra den eller de faser/delprocesser som denna uppdrags- och projektbeskrivning avser:

Uppdrags-/projektnamn

**Administrativ Investeringsprocess -
IPA**

Version

[Dokumentnummer
från Projektplatsen]

Uppdrags-/Projektledare (namn/enhet)

Jenny Paulinder, NE

Uppdrags-/Projektägare (namn/enhet)

Lars Edstöm, VD GENAB

Upprättat datum

2019-06-10

Andrat datum

Uppdrags-/projektnummer [Investerings- eller drift
nr]

Diarienummer

Datum:

Uppdrags-/Projektägare

Underskrift

Namnförtydligande

Datum:

Uppdrags-/Projektledarens chef

Underskrift

Namnförtydligande

Datum:

Uppdrags-/Projektledare

Underskrift

Namnförtydligande

Informationsärende

Utredning - Administrativ investeringsprocess

2019-12-05

Syfte

Identifiera åtgärder som kan resultera i att investeringsutfallet inte avviker för mycket från budget.

Omfattning och avgränsningar

Analys av dagens arbetsflöde i investeringsprocessen

Förändringsförslag framtagna

Endast den administrativa delen av processen behandlas

Endast investeringsprojekt berörs



Nulägesanalys

- Investeringsbudget – vi har historiskt inte tagit tillräcklig hänsyn till
 - Pågående projekts budget, omfattning och tidplan
 - Förseningar och hinder, som tex tillståndprocesser, resursbrist, inköpsprocessen
- Avsaknad av planeringsportfölj
- Framförhållning och överplanering behöver förbättras
- Återkoppling av erfarenheter från projekten har inte fungerat
- Brister i uppföljning av investeringsverksamheten
- Roller och ansvar, framförallt vid överlämningar har varit otydliga
- Rutiner och instruktioner behöver kompletteras och omarbetas



Förändringar i budgetarbetet

Istället för att basera investeringsbudget på nästan uteslutande erfarenhetsvärden baseras den på följande poster:

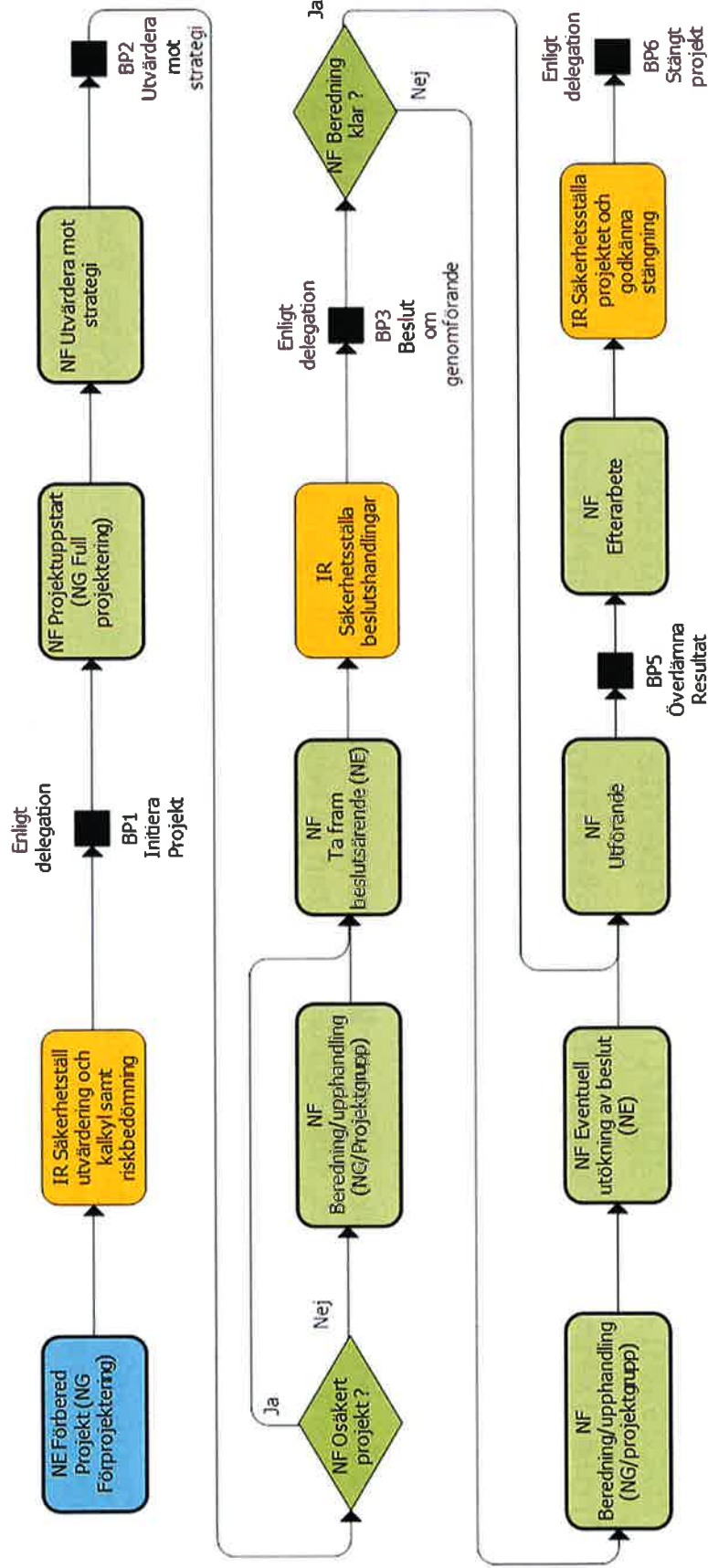
- Kommande års utfallsprognoser för pågående projekt (faktor 0,8)
- Prognos för de projekt i planeringsstadiet som förväntas få ett utfall under det kommande året
- Återkommande årsprojekt (tex kabelskåp, AU/FU-investeringar)
- Investeringar kopplade till kundanslutningar enligt erfarenhet och aktuellt läge i stadsutvecklingen
- En mindre pott (15-20 mkr) för ännu ej uppstartade projekt



Förändringar i investeringsprocessen

- Processen är tydliggjort med avseende på beslutssteg och utvärdering
- Projektering i tre steg – förprojektering, full projektering och beredning
Bättre förutsättningar att kalkylera rätt inför beslut. COP-tal och riskkartläggning tas fram på enhetligt sätt i tidigt skede för att kunna bedöma projektet.
- **Investeringsråd**
Rådets roll är att säkerställa att kalkyl och utvärdering av projektet är utfört enligt rutin, att bedöma risknivå på projektet, säkerställa kvaliteten på beslutshandlingarna samt att säkerställa att erforderliga dokument och analyser är framtagna innan projektet avslutas. Investeringsrådet hanterar projekt med en budget över 2,5 mkr
- **Alternativa flöden**
Om risknivån är låg görs beredning eller upphandling före investeringsbeslut tas. Fördel: minskar risken för behov av utökning.
Om risknivån är hög tas beslutet före beredning eller upphandling. Fördel: minskar risken att tid och pengar läggs på något som sedan inte ska utföras.
- **Se över, komplettera och uppdatera rutiner och instruktioner**

Förslag till investeringsprocess



Implementering

Implementering påbörjas direkt efter beslut.

Nya rutiner ska vara fullt införda senast till halvårsskiftet 2020.



Aktivitetlista

Aktivitet	Tidplan
Sammanställa befintliga, relevanta, rutiner och instruktioner	2020-06
Dokumentera rutin för framtagande av investeringsbudget	2019-12
Ta fram mall och instruktion för projektutvärdering i planeringsskedet	2020-01
Ta fram rutiner/instruktioner för innehåll i de olika stegen av projektering	2020-03
Ta fram instruktion för projektutvärdering vid BP2	2020-01
Ta fram instruktion för vad som ska utföras under projektets efterarbete	2020-01
Översyn och förbättring av mallen för uppdrags- och projektbeskrivning	2020-01
Definiera investeringsrådets roll, rutiner och arbetssätt	2020-04
Etablera och utveckla planeringsportföljen	2020-06

Aktivitet	Projekt-ansvar	Utförs av	Beskrivning
Förbereda projekt	NE	NE	NE definierar och planerar projektet. Utvärderar mot investeringsstrategin och sammanställer underlaget. Ser det ut att bli ett bra projekt, eller om det är nödvändigt att genomföra ändå, beställs en förprojektering genom att lägga en aktivitet i DP till cNG
Förprojektering	NE	NG	NE beställer förprojektering från NG. Resultatet ska innehålla en P1-kalkyl, ett COP-tal och en riskartläggning.
Säkerställa underlag	NE	IR	Investeringsrådet ska säkerställa att projektet (>2,5 mkr) är utvärderat och kalkylerat enligt gällande instruktioner samt bedöma om projektet kan beredas innan beslut eller inte. Om något fattas eller inte ser bra ut går projektet tillbaks till planeringsingenjör eller skrinläggs.
BP1	NE	Enl. del	Beslut om att gå vidare med projektet enligt delegationsordning. Projektet lämnas över till NF.
Projektuppstart	NF	NF	Projektet bemannas. Full projektering beställs. Startmöte med projektets alla intressenter inbjudna.
Full projektering	NF	NG	NF beställer full projektering av NG. Detta innebär en utökad P1-kalkyl samt uppdatering av övriga nyckeltal. Målet är att kalkylen ska vara så bra att utfall sedan inte avviker anmärkningsvärt från kalkylen.

Aktivitet	Projekt-ansvar	Utförs av	Beskrivning
Utvärdera mot strategi	NF	NF	Efter projektering kontrollerar projektledaren att utvärderingen mot investeringsstrategin fortfarande stämmer med ursprunglig bedömning. Om det förekommer större avvikelser kontaktas planeringsingenjören för eventuellt omtag. Om inga eller endast små avvikelser finns går projektet vidare antingen till beredning/upphandling eller till framtagande av beslutsärende. Vilket det blir avgörs av investeringsrådet i tidigare skede.
BP2	NF	NF	Om inga eller endast små avvikelser finns går projektet vidare antingen till beredning/upphandling eller till framtagande av beslutsärende. Vilket det blir avgörs av investeringsrådet i tidigare skede.
Beredning/upphandling	NF	NG/ projekt grupp	Beredningen ska resultera i en P2-kalkyl. Om upphandling ska göras sätts en projektgrupp samman av de kompetenser som krävs. Det kan också vara så att vi gör en beredning och sedan handlar upp utförandet.
Ta fram besluts-ärende	NF	NE	Projektledaren ansvarar för att det görs, men tar in planeringsingenjören som resurs för att ta fram beslutsärendet. Olika krav på underlaget beroende på delegationsnivå.
Säkerställa besluts-handlingar	NF	IR	Investeringsrådet ser över handlingarna och säkerställer att de innehåller vad som krävs. (>2,5 mkr)

Aktivitet	Projekt-ansvar	Utförs av	Beskrivning
BP3	NF	Enl. del.	Beslut om att gå vidare till genomförande.
Beredning/ upphandling	NF	NG/ projekt grupp	Om beredning eller upphandling inte redan är gjord görs den nu. Därefter kan ett behov av utökning av investeringsbeslutet finnas.
Eventuell utökning	NF	NE	Beroende på hur stora avvikelserna är återkopplas till NE och NE tas eventuellt in som resurs för framtagande av utökning. När beredning/upphandling är klar och beslut finns som täcker hela budgeten går projektet vidare till utförandefasen.
Utförande	NF	NF	Projektet drivs enligt koncernens projektmodell och stadens GBP
BP5	NF	NF	Överlämna resultat, driftsättning och slutbesiktning.
Efterarbete	NF	NF	Slutrapport, slutmöte och efterkalkyl (bla utfalls-COP)
Säkerställa projekt	NF	IR	Investeringsrådet säkerställer att erforderliga dokument och analyser är framtagna/utförda och godkänner stängning av projektet. (>2,5 mkr)
BP6	NF	Enl. del.	Projektet stängs administrativt.