



# Regel

BESLUTSDATUM: 2014-03-18  
BESLUT AV: Direktionen  
ANSVARIG AVDELNING: Avdelningen för verksamhetsstöd  
FÖRVALTNINGSANSVARIG: Henrik Gardholm  
HANTERINGSKLASS Ö P P E N

SVERIGES RIKSBANK  
SE-103 37 Stockholm  
(Brunkebergstorg 11)

Tel +46 8 787 00 00  
Fax +46 8 21 05 31  
registratorn@riksbank.se  
www.riksbank.se

---

DNR 2014-251-AVS

## Regler för investeringar och projekt

### 1. Inledning

Dessa regler beskriver besluts- och uppföljningsprocessen för investeringar och projekt och gäller för samtliga avdelningar i Riksbanken.

Reglerna syftar till att säkerställa att:

- beslut om investeringar och projekt fattas på så goda grunder som möjligt,
- att effekten av investeringar och projekt blir så stor som möjligt, samt
- att investeringar och projekt följs upp och avrapporteras på ett strukturerat sätt.

Enligt Riksbankens instruktion är avdelningscheferna ansvariga för att driva verksamheten inom ramen för fastställd verksamhetsplan och budget. Verksamhetsplanen utgör således ett ramverk för årlig planering och prioritering av resurser. Verksamhetsplan och budget skall så långt det är möjligt inkludera de investeringar och projekt som kan förutses under planeringshorisonten. Därutöver krävs ett särskilt beslut för varje investering och projekt baserat på ett underlag som i detalj tydliggör syfte och förväntade effekter av insatsen.

### 2. Definition av investering och projekt

#### 2.1 Investering

Från verksamhetssynpunkt innebär en investering att resurser avsätts för att ersätta eller nyskapa kapacitet av något slag (t.ex. maskinanskaffning – produktionskapacitet, systemutveckling – administrativ kapacitet, fordonsanskaffning - transportkapacitet). En investering innebär att resurser som är tillgängliga idag används i syfte att skapa tillgång till resurser och mervärde i framtiden. Effekterna av investeringen inträffar under ett flertal år efter det att investeringen genomförts.

I Riksbanken är en investering t ex anskaffning, egentillverkning eller egenutveckling av:

- maskiner/inventarier/utrustning,
- fordon och andra transportmedel,
- IT-utrustning/system,
- byggnader, mark och övrig fast egendom,

om värdet uppgår till minst ett halvt prisbasbelopp enligt lagen (1962:381) om allmän försäkring, avrundat till närmaste lägre femtusental och den ekonomiska livslängden uppgår till minst tre år. För internt upparbetade immateriella anläggningstillgångar ska dock gränsen vara tio inkomstbasbelopp, avrundat till närmaste hundratusental. Den som är ansvarig för att köpa eller utveckla något enligt ovan ska samråda med AVS/EKE för att avgöra om insatsen ska betraktas som en investering eller kostnad.

## 2.2 Projekt

I Riksbanken definieras en arbetsuppgift som ett projekt när uppgiften:

- är ett arbete som ska utföras av medarbetare som representerar olika avdelningar (eller olika enheter inom en avdelning),
- är ett större arbete, samt
- har ett tydligt slutmål i form av en leverans eller ett färdigställande.

Projektarbetsformen kan vara lämplig att använda även då inte alla ovanstående kriterier är uppfyllda men uppgiften kommer då inte att vara föremål för Riksbankens krav på projektstyrningsmodell (se Projektstyrning nedan).

## 3. Beslutsunderlag

### 3.1 Allmänt

Beslut ska fattas på ett underlag som är tillräckligt väl underbyggt och specificerat för att möjliggöra rationella val mellan olika alternativa lösningar. Underlaget ska beskriva de överblickbara följdverkningar beslutet får. Är dessa svåra att kvantifiera eller behäftade med stor osäkerhet ska de ändå beskrivas på ett sådant sätt att beslutsfattaren förstår vilka möjliga konsekvenser beslutet kan få. Tillräckliga säkerhetsmarginaler för att täcka alla rimliga förutsebara risker skall inkluderas i uppskattning av resurser och vid specificering av tidplaner. Detta för att undvika att senare behöva fatta beslut om förändringar, t ex att tillskjuta ytterligare resurser, i ett läge där det i praktiken inte längre finns några valmöjligheter.

Beslutsdokument ska vara tillräckligt detaljerat för att kunna användas för uppföljning och effektutvärdering.

■  
Beslutsunderlaget ska ge svar på följande frågor:

- bör insatsen genomföras?
  - vilka är alternativen?
  - när och hur ska insatsen genomföras?
- (se avsnittet om projektstyrning).

### 3.2 Beslutsunderlaget ska alltid innehålla:

- Allmän redogörelse (alternativt beslutsunderlag/projektkontrakt),
- Kalkyl (utgiftssammanställning)

#### *Allmän redogörelse*

Den allmänna redogörelsen tar upp den kompletterande information som behövs utöver vad som framgår av kalkylen.

Redogörelsen ska ha följande innehåll:

- bakgrund till insatsen och syfte (koppling till planer och strategier m.m. samt om insatsen avser något nytt eller ersätter en befintlig tillgång),
- verksamhetens effektmål (konsekvenser på verksamhetens resultat, organisation, rutiner, personalbehov, lokaler m.m.),
- övervägda alternativ och motiv för val av alternativ,
- tekniska lösningar,
- tidplan,
- sammanfattande rekommendation och
- redovisning av när uppföljning ska ske och vad den ska innehålla (t ex precisering av efterkalkyler).

#### *Kalkyl*

Kalkylen ska framförallt beskriva hur stor mängd resurser som beräknas åtgå uppdelat på externa resurser (t ex konsulttjänster och utrustning) och interna resurser. Kalkylen ska också visa under vilka år utgifterna beräknas infalla. I den mån det är möjligt ska insatsens positiva effekter anges i pengar och redovisas i kalkylen. Effekterna skall vara kopplade till effektmålen. De effekter som ej kan anges i pengar måste i stället beskrivas och kvantifieras på annat sätt, t.ex. nyttoeffekter. Kalkylen ska också innehålla en känslighetsanalys vars syfte är att beskriva osäkerheten i bedömningen.

#### Externa resurser

Kalkylen ska specificera behov av externa resurser, uppdelat på tjänster och utrustning. Vid kalkyleringen ska så exakta belopp som möjligt användas.

Interna resurser

Även nyttjandet av interna resurser (främst egen personal) ska specificeras i beslutsunderlaget. I vissa beslut kan detta vara den enda resurs som krävs. Vid dessa beräkningar ska antalet interna arbetstimmar beräknas och prissättas med den i internbudgeten angivna timkostnaden för egen personal.

#### **4. Beslutsmandat**

Följande beslutsnivåer gäller de ovan beskrivna insatserna:

Ansvarig avdelningschef fattar beslut om investeringar och projekt med en total grundutgift (den totala utgiften för genomförandet av investeringen/projektet inkluderande såväl interna som externa resurser) på upp till 1 miljon kronor.

Ansvarig avdelningschef fattar dessutom beslut om investeringar eller projekt med en total grundutgift på upp till 5 miljoner kronor förutsatt att insatsen angivits i fastställd verksamhetsplan och att tillgängligt budgetutrymme finns. Avdelningschef ansvarar för att riksbankschefen löpande informeras om de beslut och åtgärder som vidtagits.

Om en insats har betydande inverkan på verksamhet eller budget för andra avdelningar ska samråd ske i ledningsgruppen före beslut. Vid oenighet i ledningsgruppen ska beslutet hänskjutas till direktionen.

För investeringar och projekt som överskrider ovan nämnda beloppsgränser fattas beslut av direktionen på basis av underlag från ansvarig avdelning. I dessa fall ska ansvarig avdelningschef alltid samråda med ledningsgruppen. Ledningsgruppens synpunkter ska återspeglas i beslutsunderlaget.

#### **5. Uppföljning**

En uppföljning av gjorda kalkyler och bedömning av verksamhetseffekter ska ske på initiativ av den som är ansvarig för insatsen. Beslutsdokumentet ska kunna användas för uppföljning genom efteranalys och effektutvärdering. Av beslutet ska framgå när uppföljning ska ske och vad den ska innehålla. STA/CON följer därutöver upp alla projekt och investeringar inom ramen för den ordinarie verksamhetsuppföljningen och rapporterar eventuella betydande avvikelser till direktionen i samband med tertiärrapporterna.

#### **6. Budget**

I samband med verksamhetsplaneringen – eller inför beslut om en ny insats - ska ansvarig avdelning samråda med AVS/EKE för att avgöra om utgiften ska inkluderas i kostnads- eller investeringsbudgeten.

#### **7. Verksamhetsplanering**

Alla förutsebara större insatser ska inkluderas i den årliga verksamhetsplanen och budgeten. I möjligaste mån bör tillkommande större insatser undvikas under löpande

■  
år. Alla större investeringar och projekt ska beskrivas i planerings- och uppföljningsverktyget (RYC).

## 8. Projektstyrning

Riksbanken använder Kommittéhandboken eller PEJL som projektstyrningsmodell. AVS ansvarar för att löpande uppdatera mallar och controllerfunktionen inom STA kan bistå med viss rådgivning i samband med användande.

Projekt som uppfyller ovanstående definition och har totala projektkostnader som beräknas bli en miljon kronor eller mer och har en beräknad projektarbetstid som är minst 10 personmånader ska använda Kommittéhandboken eller PejL som projektstyrningsmodell. Projektbeställaren ansvarar för att detta sker.

Även när merparten av kriterierna (men inte alla) är uppfyllda rekommenderas att någon av projektstyrningsmodellerna används. Projektbeställaren avgör och ansvarar för att detta sker.

När det gäller utvecklingsinsatser inom Riksbankens analysverksamhet kan det ibland vara svårt att särskilja projekt från löpande verksamhet. Ansvarig avdelningschef beslutar om en viss arbetsinsats ska betraktas som ett projekt eller löpande arbete.