Stockholms stad

Investerings-strategi för Stockholms stads kommunala koncern

Dokumenttyp: Strategi
Beslutad av: Kommunfullmäktige
Beslutad: 2026-12-16
Dokumentet ersätter: Investeringsstrategi, bilaga 9 till Stockholms stads budget 2026 diarienummer KS 2025/1086
Diarienummer: KS 2026/878
Dokumentansvarig: Finansavdelningen, stadsledningskontoret

Sammanfattning

Investeringar behövs för att Stockholm ska fungera och utvecklas. Stockholms stads investeringar ska bidra till stadens utveckling, möta stockholmarnas och stadens verksamheters behov samt framtidssäkra fastigheter och infrastruktur. Investeringar bidrar till stadens attraktivitet och funktion och påverkar investeringar stadens ekonomi både på både kort och lång sikt. En sund ekonomi och hushållning kräver därför kostnadsmedvetenhet, effektivitet och prioriteringar i stadens investeringsverksamhet.

Investeringsstrategin syftar till att, säkerställa att investeringsverksamheten bedrivs enligt principen om god ekonomisk hushållning, ge vägledning till investeringsprioriteringar för en ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbar stad samt stärka samordning och styrning av stadens investeringsverksamhet.

Strategin ska fungera som ett långsiktigt ramverk för nämnders och bolags investeringsplaner.

Investeringsstrategin anger förutsättningar för prioritering och uppföljning samt strategi och principer för finansiering av den kommunala koncernens investeringar fördelat på investeringstyperna strategiska respektive ersättningsinvesteringar samt styrning av investeringar.

Därutöver redovisas principer för finansiering och prioritering av sju olika investeringskategorier; bostäder, infrastruktur, förskola och skola, omsorgsfastigheter, idrott och kultur, kommersiella lokaler samt park och grönområden.

Innehåll

Investeringsstrategi 5

Inledning 5

Syfte och omfattning 5

Förutsättningar för prioritering 6

Uppföljning 8

Strategi och principer för finansiering av den kommunala koncernens investeringar 8

Investeringstyper 8

Investeringsstyrning 9

Principer för finansiering och prioritering av investeringskategorier ... 10

Investeringsstrategi för Stockholms stads kommunala koncern

Inledning

Investeringar behövs för att Stockholm ska fungera och utvecklas. Stockholms stads investeringar ska bidra till stadens utveckling, möta stockholmarnas och stadens verksamheters behov samt framtidssäkra fastigheter och infrastruktur. Betydande drivkrafter för stadens investeringar är befolkningsutvecklingen, liksom reinvesteringsbehov i infrastruktur, anläggningar och byggnader. Genom reinvestering säkerställs tillgångarnas funktion och ekonomiska värde. Staden medfinansierar även ett antal regionala och statliga infrastrukturprojekt som bidrar till Stockholmsregionens utveckling.

Investeringar bidrar till stadens attraktivitet och funktion. Samtidigt påverkar investeringar stadens ekonomi både på både kort och lång sikt: kortsiktigt genom minskad likviditet eller ökad skuldsättning, långsiktigt genom kapitalkostnader i form av avskrivningar och ränta. Investeringar kan samtidigt innebära minskade driftskostnader och ökade intäkter. En sund ekonomi och hushållning kräver kostnadsmedvetenhet, effektivitet och prioriteringar i stadens investeringsverksamhet.

En hållbar och kostnadseffektiv utveckling och förvaltning av den kommunala koncernens innehav av byggnader, mark, infrastruktur och anläggningar, kombinerat med en balanserad egenfinansieringsgrad, är en förutsättning för att investeringarna ska kunna genomföras med fortsatt god ekonomisk hushållning och finansiell styrka.

Syfte och omfattning

Med utgångspunkt i stadens långsiktiga planering och mål samt med hänsyn till finansiella förutsättningar syftar investeringsstrategin till att:

-säkerställa att investeringsverksamheten bedrivs enligt principen om god ekonomisk hushållning

-ge vägledning till investeringsprioriteringar för en ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbar stad

-stärka samordning och styrning av stadens investeringsverksamhet.

Strategin ska fungera som ett övergripande ramverk för den långsiktiga planeringen och nämnders och bolags investeringsplaner. Dessa utgör i sin tur grunden för den samlade investeringsplan som upprättas i kommunfullmäktiges budget utifrån verksamheternas prioriterade behov med hänsyn tagen till ekonomiskt utrymme inom ramen för de av staden fastställda finansiella nyckeltalen och fastställd budget.

Investeringsstrategin har ett tidsperspektiv som motsvarar den genomsnittliga ekonomiska livslängden på de tillgångar som utvecklas, Syftet är att säkerställa att stadens investeringar finansieras på ett sätt som ger kommande generationer förutsättningar att fortsätta upprätthålla och utveckla Stockholm. Staden har valt att bedriva den kommunala verksamheten i både förvaltnings- och bolagsform som sammantaget benämns den kommunala koncernen. Investeringsstrategin omfattar samtliga nämnder och bolag.

Förutsättningar för prioritering

Stadens investeringsprojekt ska bidra till kommunfullmäktiges mål i enlighet med beslutade styrdokument. Ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet ska genomsyra prioritering, planering och genomförande av stadens investerings- och stadsutvecklingsprojekt.

Stadens befolkningsutveckling skapar investeringsbehov och är en central förutsättning för investeringsplaneringen. Bostadsförsörjningen är ett kommunalt ansvar. Planeringen av samhällsfunktioner som behövs utifrån bostadsbyggandet ska beaktas tidigt i planeringen och inkomster från exploateringen ska som huvudregel bära dessa. Utveckling i områden som redan har väl utbyggd infrastruktur och samhällsservice ska prioriteras.

En hållbar ekonomisk utveckling kräver fokus på investeringars nettoutgifter i förhållande till nyttan samt framtida driftpåverkan. Nämnder och bolag ska, i samråd med kommunstyrelsen, samordna investeringsplaneringen utifrån ett kommunkoncernperspektiv för kostnadseffektiva och ändamålsenliga lösningar. Samverkan mellan nämnder och bolag och samordning av projekt är centralt för att åstadkomma dessa. Beslutsunderlag ska utvecklas successivt i takt med att projektet konkretiseras. Projekts behov, funktion, kostnad, genomförbarhet och långsiktiga ekonomiska konsekvenser ska prövas vid varje beslutstillfälle. Prioritering krävs utifrån planerad

funktion och vald kvalitet i relation till kostnader och nytta. Projekt som innebär omfattande initiala utgifter eller en hög investeringsutgift per lägenhet, funktion eller prestation, oavsett lönsamhetsgrad, behöver begränsas och alternativa lösningar ska prövas särskilt. Det gäller även projekt som har stor negativ ekonomisk påverkan på driftsresultatet efter att de har färdigställts.

Vissa investeringar kan vara nödvändiga för att upprätthålla funktion, säkerhet och kvalitet i en oumbärlig anläggning eller i en fastighet med särskilda kulturhistoriska värden, trots bristande lönsamhet och stora ekonomiska konsekvenser. I dessa fall ska hänsyn tas till anläggningens eller fastighetens skick, riskerna och konsekvenserna om åtgärden inte genomförs samt nyttor för staden ur ett livscykel- och samhällsperspektiv.

Lönsamheten i exploateringsprojekt är avgörande för finansieringen av övriga investeringar som stadsutvecklingen kräver. Den kan stärkas genom att investeringsutgifterna begränsas till en ändamålsenlig nivå, inte minst i områden som redan har goda stadskvaliteter. Staden behöver särskilt säkerställa god lönsamhet och intäkter från investeringsprojekt där genomförbarhet och omvandlingspotential är god. Prioriteringen av exploateringsprojekt ska också beakta lokala utvecklingsbehov och bidra till en mer jämlik stadsutveckling så att områden med lägre markvärden inte missgynnas. Lönsamma exploateringsprojekt ska därför också kunna bidra till finansieringen av angelägna men olönsamma projekt i prioriterade ytterstadsområden.

Nämnder och bolag ska redan i tidigt skede värdera och analysera de långsiktiga ekonomiska konsekvenserna för hela den kommunala koncernen. Berörda nämnder och bolag ska vara delaktiga i planering och genomförande under hela investeringsprocessen i projekt där flera parter är inblandade.

Reinvesteringar för att framtidssäkra befintliga anläggningar och byggnader ska prioriteras utifrån underhållsplaner. För vissa objekt eller områden kan åtgärderna samlas och genomföras inom ramen för reinvesteringsprogram.

Stadens investeringar ska till övervägande andel finansieras med egna medel för en långsiktigt sund ekonomi och hållbar tillväxt. Utöver resultat och avskrivningar bidrar kassaflöde från verksamheter och mark- och fastighetsförvaltning samt försäljningar av mark och icke strategiska tillgångar till det

finansiella utrymmet. Målsättningen är en stabil egenfinansiering av den totala investeringsverksamheten över tid.

Nämnder och bolag ska i samtliga investeringsprojekt pröva möjlighet till extern finansiering i form av bidrag, såväl från nationell som EU-nivå.

Investeringsprojekt ska genomföras enligt projektmål och beslutad budget. Om en nämnd eller bolag har utrymme kvar inom tilldelad investeringsram över planperioden ska detta utrymme inte användas för projekt eller åtgärder som inte prioriterats.

Uppföljning

Investerande nämnd eller bolag ska följa upp sina projekt och löpande rapportera genomförande och budgetefterlevnad för stora projekt. Vid större avvikelser ska respektive nämnd och bolag bereda reviderade beslut.

Kommunstyrelsen har det övergripande samordnings- och uppföljningsansvaret för nämnders och bolags investeringsplaner på en aggregerad nivå samt uppföljning av investeringsstrategin och de finansiella nyckeltalen. Stockholms Stadshus AB utfärdar särskilda anvisningar för uppföljning av de större projekten inom bolagskoncernen.

Strategi och principer för finansiering av den kommunala koncernens investeringar

En ekonomiskt hållbar investeringsnivå är beroende av investeringsutgifternas storlek och finansiering. Investeringsstrategin definierar mål och principer för hur olika investeringstyper och kategorier ska finansieras.

Investeringstyper

Stadens investeringar delas upp i två huvudtyper:

1. *Ersättningsinvesteringar (reinvesteringar)* utgörs av underhåll och uppgradering av anläggningar till fastställd teknisk nivå eller krav.

2. *Strategiska investeringar (nyinvesteringar)* är framtidsinriktade investeringar som skapar en större nytta samt nya funktioner jämfört med idag.

Finansieringsstrategi för investeringstyper

Ersättningsinvesteringar ska finansieras med det kassaflöde som genereras av den löpande verksamheten, det vill säga summan av avskrivningar och resultat exklusive reavinster. Undantag från denna regel avseende exempelvis renovering av oumbärliga eller särskilt viktiga anläggningar och fastigheter behandlas i samband med budget eller i särskilt ärende.

Reinvesteringars drift- och underhållskonsekvenser ska analyseras tidigt för att uppnå kostnadseffektiva lösningar med målsättning att framtida lägre drift- och underhållskostnader bidrar till finansieringen.

Strategiska investeringar ska som huvudregel vara lönsamma. De finansieras exempelvis av markförsäljningar eller framtida intäkter såsom hyror, avgifter, tomträttsavgälder. Enskilda exploateringsprojekt i stadens särskilt prioriterade ytterstadsområden ska dock kunna genomföras även om de är olönsamma. Genom stärkt portföljstyrning av exploateringsverksamheten ska medel kunna avsättas för åtgärder som förbättrar stadsmiljön och möjliggör framtida stadsutveckling i prioriterade ytterstadsområden.

De finansiella nyckeltalen påverkas av den investeringstakt som planeras och genomförs. Långsiktigt lönsamma projekt som lånefinansieras kan kortsiktigt ha en negativ påverkan på stadens finansiella ställning och soliditet genom att de påverkar kassaflödet negativt innan de genererar intäkter som stärker finansieringen.

Nämnder och bolag ska pröva möjligheten att avyttra tillgångar som saknar strategisk betydelse.

Medverkan från externa aktörer kan prövas för att möta tillfälliga behov men måste utvärderas ur ekonomiskt och verksamhetsmässigt perspektiv. Finansieringslösningar genom offentlig-privat samverkan ska dock inte förekomma.

Staden ska som huvudregel inte bidra med finansiering av infrastruktur som andra aktörer har huvudansvar för. Utbetalningarna enligt sådana åtaganden minskar det kassaflöde som ska finansiera stadens egna investeringar.

Investeringsstyrning

Staden tillämpar en gemensam styrmodell för stora investeringsprojekt. Stadens nämnder ska arbeta i enlighet med

modellen och även stadens bolag enligt direktiv från Stockholms Stadshus AB. Inför beslut om större investeringsprojekt ska en kalkyl upprättas, uppdateras och följas upp under hela projektprocessen. Grundläggande behov ska vara styrande och kostnadsdrivande åtgärder ska undvikas. Fördyringar i projekt ska mötas av effektiviseringar som inte påverkar framtida driftkostnader negativt.

Principer för finansiering och prioritering av investeringskategorier

Bostäder

Strategiska investeringar och ersättningsinvesteringar i bostäder ska utgå från kommunens bostadsförsörjningsansvar och behov. Stadsutveckling ska prioriteras i områden där befintlig infrastruktur och samhällsservice kan nyttjas. Tillkommande bostäder ska komplettera befintligt bostadsutbud och möta stockholmarnas behov. Den kommunala koncernen ska verka för ökad extern medverkan i bostadsbyggandet kombinerat med ett aktivt allmännyttigt byggande. Ny- och reinvesteringar i bostäder ska motsvara behoven och finansieras över tid av hyror som måste vara överkomliga.

Infrastruktur

Investeringar i infrastruktur ska utgå från den långsiktiga utvecklingen av staden och behovet av reinvesteringar för att säkerställa en robust, funktionell, hållbar och attraktiv stad. Investeringar i gator och vägar, infrastruktur för gång- och cykeltrafik och offentliga rum ska bidra till ökade mark- och fastighetsvärden genom förbättrad stadsmiljö, framkomlighet, hållbar mobilitet och ett effektivt nyttjande av allmänna ytor. Infrastrukturinvesteringar i vatten och avloppssystem, återvinning av avfall, hamnar och parkeringsanläggningar finansieras i huvudsak av avgifter.

Förskola och skola

Investeringar i pedagogiska lokaler ska utgå från den demografiska utvecklingen och behovet av reinvesteringar. Investeringarna ska bidra till långsiktigt hållbara och kostnadseffektiva lösningar samt skapa goda och jämlika förutsättningar för utbildning, lärande och uppväxtvillkor. Prioriteringar ska utgå från en gemensam lägesbild

som beställande nämnder och Skolfastigheter i Stockholm AB tar fram och uppdaterar i samverkan. Behovet ska bevakas tidigt i projektprocesser och följas under hela genomförandet för att kostnadseffektivt och ändamålsenligt tillgodose behovet. Fastighetsnämnden ansvarar för att tillgodose eventuella behov av pedagogiska lokaler i byggnader som ägs av bostadsrättsföreningar. Investeringar finansieras genom hyror som i huvudsak erläggs av staden.

Omsorgsfastigheter

Investeringar i vård- och omsorgsfastigheter ska utgå från den demografiska utvecklingen och behovet av reinvesteringar. Investeringarna ska bidra till en tillgänglig, trygg och ändamålsenlig omsorg, god arbetsmiljö samt ett långsiktigt och kostnadseffektivt nyttjande av stadens resurser. Med stöd av den samordnade planeringen ska Micasa Fastigheter i Stockholm AB tillsammans med berörda nämnder utveckla area- och kostnadseffektiva lösningar i ny-, om- och tillbyggnation. Fastighetsnämnden ansvarar för särskilda boenden i fastigheter som ägs av bostadsrätts-föreningar. Investeringar i omsorgsfastigheter finansieras i huvudsak genom hyror som belastar stadens verksamheter och till viss del av brukare och externa lokalhyresgäster.

Idrott och kultur

Investeringar i idrotts- och kulturanläggningar ska utgå från den demografiska utvecklingen och behovet av reinvesteringar. Investeringsprojekt ska planeras, genomföras och förvaltas för att skapa ändamålsenliga mötesplatser utifrån verksamheternas behov som bidrar till att motverka segregation och som ger stor nytta för allmänheten. Planering och utveckling ska ske i samverkan med stadens övriga planering för effektiv användning och möjlighet till samlokalisering. Investeringarna finansieras genom hyror som i huvudsak belastar stadens verksamheter samt externa intäkter och avgifter. Vid ianspråktagande av idrottsmark eller idrottsanläggningar för exploatering ska befintliga funktioner kompenseras. Kostnaderna för att ersätta dessa ska som regel täckas av exploateringsprojektet.

Kommersiella lokaler

Den kommunala koncernen kan i vissa fall investera i kommersiella lokaler. Detta kan vara aktuellt i samband med att staden tillhandahåller lokaler för stadens hyresgäster eller när det av andra

skäl är av strategisk betydelse för staden. Dessa investeringar finansieras genom hyror och andra intäkter. Inför genomgripande underhåll av fastigheter som hyrs ut externt ska investeringsprojektet prövas mot andra alternativ. Nämnder och bolag ska löpande pröva möjligheten att avyttra kommersiella lokaler som saknar strategisk betydelse och där en försäljning långsiktigt skulle stärka stadens samlade ekonomi.

Park- och grönområden

Investeringar i park- och grönområden ska utgå från stadsutvecklingen och behovet av reinvesteringar för att säkerställa likvärdiga, tillgängliga, trygga och attraktiva miljöer för rekreation och biologisk mångfald. Investeringar bidrar till ökande mark- och fastighetsvärden, jämlik tillgång till rekreation, attraktivitet och motståndskraft mot klimatförändringar. Multifunktionella ytor ska eftersträvas i investerings- och reinvesteringsprojekt. Vid stadsutveckling och förnyelse av allmänna platser kan investeringar helt eller delvis finansieras genom ökade mark- och fastighetsvärden. Övriga investeringar finansieras inom nämndernas investeringsram.