

OSBY KOMMUN  
Kommunstyrelsen

Granskningsrapport 2020  
Genomförd på uppdrag av revisorerna  
Februari 2021

2021-02-16  
KS/2021:59 1000  
Diariennr. Ärendetyp

# Osby kommun

## Granskning av projektstyrning



**EY**

Building a better  
working world

## Innehåll

<b>1. Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Inledning .....</b>	<b>3</b>
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor .....	3
2.3. Genomförande .....	3
2.4. Revisionskriterier.....	3
<b>3. Iakttagelser .....</b>	<b>5</b>
3.1. Styrning av investeringsprojekt.....	5
3.2. Kontroll av investeringar .....	8
<b>4. Sammanfattande bedömning .....</b>	<b>12</b>
<b>Bilaga 2 Processkarta investeringar .....</b>	<b>15</b>

## 1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av kommunrevisionen granskat kommunstyrelsen och samhällsbyggnadsnämndens projektstyrning av investeringsprojekt.

Vår sammanfattande bedömning är att projektstyrningen behöver stärkas. Det finns upprättade principer för investeringar, som kompletterats med process för förändrade lokalbehov. Dessa rutiner är i stort tillräckliga men granskningen visar att principerna inte följs fullt ut. Likaså att de i flera avseende är inaktuella. Vi ser därför positivt på att samhällsbyggnadsnämnden har påbörjat ett arbete med att skapa en struktur och stödmaterial vid projektledning samt projektstyrning. Dock bedömer vi att kommunstyrelsen bör revidera principerna för investeringar för att de ska vara tillämpliga på den nuvarande organisationen. Vi anser att detta arbete bör ske i samråd med samhällsbyggnadsnämnden i syfte att skapa en enhetlig investeringsprocess.

Vi bedömer vidare att det bör tydliggöras hur investeringsprojekt ska följas upp. Nuvarande principer anger endast att detta ska ske löpande. Avseende ansvarsfördelning och samverkan bedömer vi att det bör tydliggöras vilken roll de beställande verksamheterna har i olika skeden av processen. Likaså hur projektorganisationerna ska bemannas. Den organisering som anges i de nuvarande investeringsprinciperna är inte längre gällande varpå detta behöver fastställas.

Vi har bland annat gjort följande iakttagelser:

- ▶ Kommunstyrelsen har upprättat principer för investeringar, dessa är dock inaktuella i flera delar.
- ▶ Principerna beskriver tillvägagångssätt och ansvarsfördelning men de intervjuade uppger att principerna inte följs fullt ut.
- ▶ Stickproven visar också att följsamheten till principerna inte är tillräcklig.
- ▶ Det pågår ett arbete inom samhällsbyggnadsnämnden som syftar till att upprätta internt stödmaterial och processer vid genomförande av investeringsprojekt.
- ▶ Det finns inga riktlinjer avseende hur investeringsprojekt ska följas upp, uppföljningen följer den ordinarie återrapporteringsstrukturen.
- ▶ Kommunen har haft en låg genomförandegrad avseende investeringar de senaste åren.
- ▶ Enligt de intervjuade och enligt vad som framgår av kommunens budget finns ett stort investeringsbehov framöver.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Revidera principer för investeringshantering i samråd med samhällsbyggnadsnämnden
- ▶ Fastställa hur uppföljning av investeringsprojekt ska ske samt definiera vad som utgör större projekt.
- ▶ Tydliggöra ansvarsfördelning mellan verksamheter vid genomförande av projekt

## 2. Inledning

### 2.1. Bakgrund

Kommunen genomför fortlöpande investeringsprojekt av betydande värde. Enligt budget för 2020 ökar omfattningen av de årliga investeringarna med 171 mnkr mellan år 2020 och 2022. Det är inte ovanligt att större investeringsprojekt pågår under längre tid. Det är då av vikt att projektstyrningen är säkerställd, att uppföljningen sker kontinuerligt samt att det finns rutiner för att upptäcka och identifiera avvikelser. Grundläggande delar av projektets ekonomistyrning är en detaljerad budget och prognos, hur omfattande uppföljningen skall vara, också med tanke på avvikelser och kontroll av levererad vara eller tjänst.

Kommunens omfattande planer på nybyggnad av lokaler inom bland annat förskolan och grundskola kräver ett strukturerat tillvägagångssätt för prognos- och avvikelshantering för att i tid kunna vidta nödvändiga åtgärder. Med bakgrund av detta och revisorernas risk- och väsentlighetsanalys har kommunrevisionen beslutat att granska projektstyrning.

### 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte att bedöma om kommunstyrelsen och samhällsbyggnadsnämnden har en ändamålsenlig projektstyrning av investeringsprojekt.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns en tydlig projektstyrningsmodell för investeringsprojekt?
  - Finns en tydlig ansvars- och rollfördelning?
  - Upprättas tillräckliga kalkyler och prognoser?
- ▶ Sker genomförandet av projekt i enlighet med beslutad investeringsplan?
- ▶ Sker en systematisk uppföljning och utvärdering av projekt?
- ▶ Finns en ändamålsenlig samverkan rörande projekt?

### 2.3. Genomförande

Granskningen sker genom dokumentstudier och intervjuer. Ett stickprov har genomförts av två lokalbyggnationer, se avsnitt 3.3. För dokumentation och intervjupersoner se källförteckning i bilaga 1.

### 2.4. Revisionskriterier

#### 2.4.1. Kommunallagen (2017:725)

Kommunallagens 6 kap 1§ redogör för kommunstyrelsens uppgifter. Där framgår att kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter. Därutöver framgår av 11§ att kommunstyrelsen ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Därtill får styrelsen, enligt 12 §, från övriga nämnder, beredningar och anställda i kommunen begära in yttrande och upplysningar som behövs för att kunna fullgöra sina uppgifter.

Övriga nämnder ska enligt 6 kap 6 § inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt. Samt de bestämmelser som i lag eller författning gäller för verksamheten. Vidare ska nämnderna se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett tillfredställande sätt.

#### **2.4.2. Kommunfullmäktiges budget 2020**

Av kommunfullmäktiges budget framgår att nämnderna äger rätten att omdisponera mellan investeringsprojekt upp till 2 mnkr, omdisponeringen av 2-5 mnkr beslutas av kommunstyrelsen. Kommunfullmäktige beslutar om omdisponeringar > 5 mnkr.

#### **2.4.3. Kommunstyrelsens reglemente**

Kommunstyrelsen ska leda kommunens verksamhet genom samordnad styrning samt leda arbetet med att ta fram styrdokument för kommunen.

#### **2.4.4. Samhällsbyggnadsnämndens reglemente**

Samhällsbyggnadsnämnden ansvarar för kommunens uppgifter avseende lokalförsörjning samt fastighets- och lokalförvaltning.

### 3. Iakttagelser

#### 3.1. Styrning av investeringsprojekt

Kommunstyrelsen beslutade i juni 2015 om principer för investeringshantering. Av principerna framgår en process som ska tillämpas vid nybyggnation och ombyggnationer för fastigheter och anläggningar. Processen delas in i fyra faser, se även bilaga 2 för processkarta:

1. Verksamhetens behovsanalys
2. Beslutsfas
3. Genomförande
4. Avslut

Vid intervju uppges att investeringsprinciperna behöver uppdateras då skrivningarna delvis inte överensstämmer med dagens arbetssätt och organisation. Bland annat framgår av principerna att det finns en fastighetsnämnd, vilket inte längre stämmer. Samt att kommunstyrelsen ansvarade för fastighetsfrågorna och Osbybostäder förvaltade fastigheterna. Detta ansvar ligger numera samlat på samhällsbyggnadsnämnden.

I nedanstående graf presenteras kommunens utfall för investeringar under år 2015-2019 och budgeterade medel för investeringar 2020-2022.

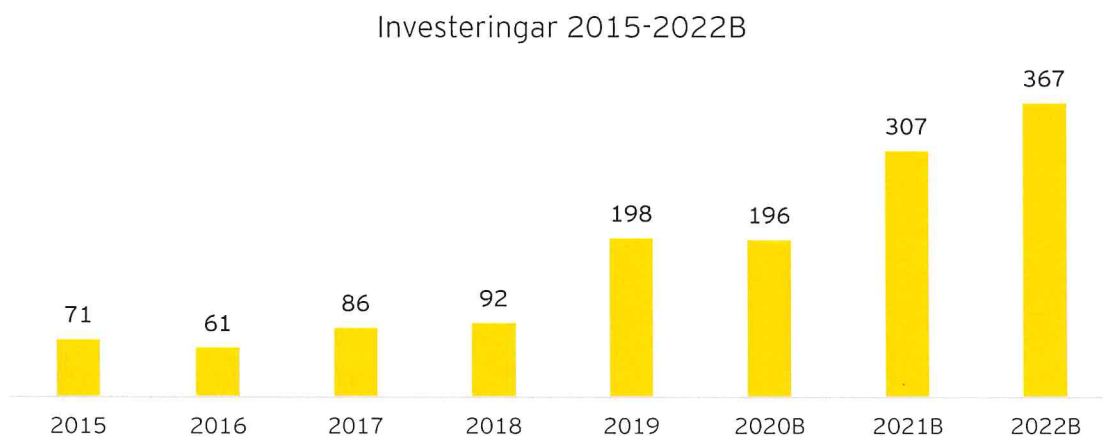


Diagram: Utfall investeringar 2015-2019, budget 2020-2022

Som framgår har kommunens investeringsverksamhet ökat markant de senaste åren. Budgeten för år 2022 är fyra gånger så stor som utfallet för år 2015. De intervjuade uppges också att kommunen inte har haft större investeringar senaste år, varpå det framöver finns ett stort behov av investeringar framgent. Under år 2017 och 2018 upparbetades under hälften av investeringsbudgeten. År 2019 hade kommunen en högre genomförandegrad om 72 %, dock uppgavs vid intervju att genomförandegraden för 2020 prognosticerades till ca 50 %.

#### **Verksamhetens behovsanalys**

Enligt principerna ska respektive verksamhet ansvara för att inventera behov av lokaler på kort och lång sikt. Verksamheten ska även definiera behovet och ange vilka mål som ska uppfyllas genom projektet. I behovsanalysen ska även alternativa lösningar beaktas. Vid intervju uppges att man de senaste åren arbetat med att tydliggöra hur verksamheterna ska formulera behovsanalyserna och beställningar av investeringsprojekt. Dock framkommer att merparten av arbetet med att ta fram analyserna landar på samhällsbyggnadsförvaltningen.

Kommunstyrelsen beslutade i mars 2020 om en process vid förändrat lokalbehov. Processen anger att behoven ska prioriteras, definieras när behovet behöver uppfyllas samt hur det påverkar driftskostnader. Detta ska sedan utmynna i en beställning från nämnd till samhällsbyggnadsnämnden som sedan utreder hur behovet kan uppfyllas. De intervjuade uppger att det tidigare inkom förfrågningar om lokaler på tjänstemannanivå men att förhoppningen är att den nya processen ska tydliggöra att beslutsgången ska gå via nämnden. Vid intervju framkommer att samhällsbyggnadsförvaltningen använder nyckeltal och databaser för att ta fram underlag i förarbetat, så som underlag för antal förskoleplatser vid beställningar av skollokaler.

I januari 2019 presenterades en utredning avseende grundskolan och förskolan i Osby tätort som sträcker sig till år 2024. Utredningen baseras på en nulägesanalys och framtida behov baserat på statistik över elev- och barnunderlag.

När behoven är kända ska enligt principerna samordning ske i kommunens fastighetsråd<sup>1</sup> där övergripande strategiska frågor avseende lokaler diskuteras. Enligt investeringsprinciperna är rådet beredande för kommunens ledningsgrupp som ska hantera större lokalfrågor. Det framgår inte vidare vad ledningsgruppen ska beakta eller vad som innefattas i begreppet större lokalfrågor.

Vid intervju framkommer att det nyligen etablerats så kallade lokalprocessmöten, där representanter från samhällsbyggnadsförvaltningen träffar förvaltningschef och områdeschefer för barn- och utbildning samt hälsa- och välfärd. Vid dessa möten diskuteras lokalfrågor och även eventuella lokalbehov.

Samhällsbyggnadsförvaltningen ska tillsammans med verksamheten planera åtgärder med utgångspunkt i behovsanalysen. Enligt principerna ska en projektorganisation skapas bestående av projektledare, fastighetsstrateg och referensgrupp<sup>2</sup>. Vid intervju uppger att det tidigare fanns en central fastighetsstrateg men att detta ansvar numera är flyttat till samhällsbyggnadsförvaltningen. Vidare framgår av principerna att projektledare i detta skede ska rapportera löpande till kommunstyrelsen. Intervjuade uppger dock att detta inte sker.

### **Beslutsfas**

Beslutsfasen inleds med att en preliminär kostnadsberäkning upprättas. Kalkylerna ska vara långsiktiga och innefatta investeringskostnader samt framtida driftskostnader. Beställande nämnd ska sedan besluta om äskande i samband med budgetberedningen. Ett investeringsäskande >5 mnkr ska innefatta:

- ▶ Beskrivning av projektet
- ▶ Motivering (verksamhetsnytta, arbetsmiljö mm)
- ▶ Investeringskalkyl
- ▶ Preliminär likvidfördelning
- ▶ Beräkning av ökande/minskade driftskostnader
- ▶ Alternativa lösningar
- ▶ Tidplan
- ▶ Riskanalys
- ▶ Miljö- och energikrav
- ▶ Kapitalkostnad

---

<sup>1</sup> Kommundirektör, samhällsbyggnadschef, ekonomichef, förvaltningschef hälsa och välfärd, förvaltningschef barn och utbildning, teknisk chef, fastighetsansvarig och VD Osbybostäder.

<sup>2</sup> Referensgruppen ska bestå av företrädare för verksamheten, miljö- och bygg, räddningstjänst och skyddsombud.

► Internränta

Efter budgetberedningen tar fullmäktige beslut om totalbudget för projektet. Därefter ska projektledaren genomföra projektering tillsammans med fastighetsstrateg. Bland annat ska kostnadskalkylen uppdateras.

### **Genomförande och uppföljning**

Kommunstyrelsen beslutar om igångsättningstillstånd vilket innebär att upphandlingen kan påbörjas. I det fall upphandlingen kräver extra anslag ska ärendet behandlas av kommunfullmäktige. Projektledaren ansvarar för genomförande och uppföljning under projektets gång. De intervjuade uppger att samhällsbyggnadsnämnden får information vid varje nämndssammanträde rörande pågående projekt. Vid större projekt informeras kommunstyrelsens arbetsutskott och kommunstyrelsen vid behov. Investeringsprojekt redovisas därutöver i delårs- och årsbokslut. Det har inom ramen för granskningen inte framkommit att det finns riktlinjer eller instruktioner för hur uppföljning av investeringsprojekt ska ske.

Vid intervju uppges att det pågår ett arbete med att upprätta stödmaterial och mallar som ska användas vid projekt inom samhällsbyggnadsförvaltningen. Detta innefattar även checklistor och motsvarande som ska gälla vid projektledning. Det framhålls att det i stor utsträckning saknas sådant stöd idag.

### **Avslut**

När projektet är avslutat ska en slutredovisning ske till kommunstyrelsen, för de projekt som överstiger 3 mnkr. Slutredovisningen ska innehålla:

- Projektbeskrivning
- Avräkning mot beslutade medel
- Analys av avvikelser
- Beskrivning av genomförd upphandling

Utvärderingen ska även beakta verksamhetens uppfattning om lokalförändringarnas för- och nackdelar.

### **3.1.1. Bedömning**

Mot bakgrund av den allt högre investeringstakten och låga genomförandegraden bedömer vi att det finns behov av att utveckla och stärka styrningen av projektstyrningen. De nu gällande principerna för investeringar innefattar i stort de delar som är relevanta för investeringsprocessen. Dock framkommer det i granskningen att principerna till viss del är inaktuella samt att de inte följs fullt ut.

Det är positivt att samhällsbyggnadsnämnden har identifierat behovet av att strukturera projektstyrningen. Vi bedömer att detta arbete bör innefatta en revidering och översyn av principerna för investeringar. Det är av vikt att processen för investeringsplanering och genomförandet är sammanhängande för att skapa förutsägbarhet, tydlighet och effektivitet i utförandet.

Avseende projektstyrning och samverkan mellan verksamheter framgår det delvis av principer för investeringar hur detta ska organiseras. Vi bedömer att det bör säkerställas att det är tydligt vilken roll de beställande verksamheterna ska ha genom hela projektet. Ansvarsfördelningen är i delar beskriven i principer för investeringar men vi noterar att principerna är inaktuella eftersom det skett en omorganisering sedan principerna antogs. Därtill har kommunstyrelsen beslutat om en ny process för förändrat lokalbehov.



Vi bedömer vidare att det inte är tydligt hur investeringsprojekt ska följas upp under projektets genomförande. I detta avseende har kommunstyrelsen ett ansvar att säkerställa att tillräcklig information löpande delges under projektets gång. När kommunen planerar att genomföra större och mer omfattande projekt framöver bedömer vi att det finns ett behov av att tydliggöra vad som ska följas upp, samt med vilken frekvens. Likaså att det definieras vad som är att anses vara större projekt.

## **3.2. Kontroll av investeringar**

### **3.2.1. Örkeneds förskola**

Barn- och skolnämnden beslutade i februari 2016 att en ny förskola skulle byggas och placeras på Örkenedskolans skolgård. Av beslut och beslutsunderlag framgår inte att någon behovsanalys är genomförd. Ärendet kring en ny förskola behandlades av kommunstyrelsen i mars 2016. Enligt beslutet skulle en ny förskola i Lönsboda byggas på Örkenedskolans skolgård. För stickprovet saknas underlag avseende kostnadskalkyler i det inledande skedet.

Enligt beslut om upphandling daterat 2017-05-30 skulle projektet genomföras genom partnering och omfattande en ny förskola i Osby tätort, samt ny förskola i Lönsboda (Örkened). Beslutet om upphandling föregicks inte av ett politiskt beslut om igångsättningstillstånd. Enligt uppgift ska ett muntligt uppdrag ha tilldelats. Det uppskattade värdet uppgick till 100 mnkr och den planerade tiden för leverans var år 2017-2018. Tilldelningsbeslut lämnades 2017-09-14 efter det att tre anbudslämnare inkommit, varav en uppfyllde kraven.

Projektet genomfördes enligt partneringmodell varpå ingen anbudssumma framgick, utan ersättningen skulle ske via löpande räkning. Partneringprojektet genomfördes i tre faser:

1. Programhandling
2. Systemhandling
3. Slutprojektering och byggstart

Under första fasen arbetade samhällsbyggnadsförvaltningen och barn- och skolförvaltningen tillsammans med entreprenören för att ta fram en konceptförskola.

Resultatet blev byggnation i två våningar som kunde byggas i olika storlekar. För Lönsboda beslutades att en förskola med 8 avdelningar skulle byggas. I kommunfullmäktiges budget för år 2018 var 25 mnkr avsatt för 2018 och 20 mnkr för år 2019.

Kommunstyrelsen behandlade ett ärende avseende fas 2 vid sammanträdet 2018-04-04. Styrelsen föreslog fullmäktige att besluta om en preliminär målbudgeten på 99,4 mnkr<sup>3</sup> för förskolan i Lönsboda. I samband med beslutet presenterades programhandlingar och tidsplan. Enligt tidplanen skulle projekteringen (fas 3) avslutas i december 2018.

Vidare föreslogs att fullmäktige skulle ge kommunstyrelsen i uppdrag att fatta beslut om att övergå till fas 3, under förutsättning att kostnaden rymdes inom den preliminära budgeten. Kommunfullmäktige beslutade 2018-04-23 i enlighet med kommunstyrelsens förslag. Kommunstyrelsen delegerade även till kommundirektören att ta beslutet om att övergå till fas 3, under förutsättning att kostnaden rymdes inom fullmäktiges beslutade preliminärbudget. Som beslutsunderlag fanns även en bedömning avseende driftskostnader för förskolan.

Entreprenören presenterade i april 2018 en kalkyl över byggkostnader i enlighet med fullmäktiges beslut om en målbudget på 99,4 mnkr. Vidare gjordes även en kostnadsjämförelse med andra projekt som entreprenören genomfört, där projektet bedömdes

---

<sup>3</sup> Den totala, preliminära, budgeten sattes till 94,5-104,5 mnkr

ligga lågt i förhållande till kostnad per kvm. Beslut om att övergå till fas 3 togs av kommundirektören 2018-08-21. Under fas 2 och 3 har tre olika mötesforum funnits inom projektet enligt nedan tabell.

Mötesforum	Deltagare
Informationsmöte	Kommundirektör, kommunstyrelsens presidium, samhällsbyggnadsnämndens presidium, barn- och skolnämndens presidium, representanter från entreprenören.
Avstämningsmöte verksamhet	Förvaltningschef barn- och skola, områdeschef barn- och skola, fastighetschef samhällsbyggnad och fastighetschef Osbybostäder, representanter från entreprenören.
Projekteringsmöte	Projektledare, representanter för underentreprenörer, arkitekt, representanter från entreprenören.

Tabell: Mötesforum och deltagare

Enligt uppgift har muntlig information även delgetts till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige under projektets gång. I samband med övergången till fas 3 presenterades en plan från entreprenören där en tidplan för det inledande skedet sattes (fram till september 2018).

I december 2019 behandlade kommunstyrelsen ett ärende avseende förskoleprojekten. Av ärendebeskrivningen framgår att totalkostnaden prognosticerades bli 10 mnkr lägre än budgeterat<sup>4</sup>. Kommunstyrelsen beslutade att ca 3 mnkr av besparingen skulle nyttjas för att installera solceller på byggnaderna.

Entreprenören har upprättat en slutredovisning som visar en prognosticerad slutkostnad på 91,2 mnkr ex moms. En formell slutredovisning har inte skett än eftersom projektet ska samredovisas med projektet för förskolan i Osby tätort. Slutredovisningen planeras att redovisas under våren 2021.

Budget	Utfall
Initial kostnadsbedömning	100 mnkr <sup>5</sup>
Beslutad investeringsram	99,4 mnkr (KF målbudget)
Slutredovisning	91,2 mnkr

### Stickprovskommentarer

Projektet har utförts enligt partneringsmodell, vilket innebär att projektledning sker i samverkan mellan entreprenören och beställaren (kommunen). Detta innebär således att projektorganisationen sker annorlunda ut i jämförelse med en totalentreprenad.

<sup>4</sup> Prognosen avsåg en gemensam bedömning avseende förskolan i Lönsboda och förskolan i Osby tätort. Den gemensamma totala målbudgeten var ca 184 mnkr.

<sup>5</sup> Det saknas en initial kostnads kalkyl för projektet, i samband med upphandling uppskattades omfattningen till 100 mnkr.

Stickprovskontrollen visar att det saknas kalkyler inför beslut om upphandling samt att det inte finns någon dokumenterad behovsanalys. Kommunstyrelsen har inte beslutat om igångsättningstillstånd, vilket ska ske enligt principerna för investeringar. Under projektet har berörda presidium informerats löpande, det har dock inte framgått att det har skett någon systematisk återrapportering till nämnder och styrelse. Vid sakkontroll uppges att berörda nämnder fått ekonomisk uppföljning löpande.

Inom ramen för granskningen har det inte varit möjligt att ta del av en slutredovisning då detta ännu inte skett. Dock kan vi konstatera att projektet har slutförts inom ramen för beslutad målbudget.

### **3.2.2. Tillfälliga lokaler grundskolan 7-9**

Barn- och utbildningsnämnden behandlade ett ärende avseende tillfälliga lokaler för grundskolans årskurs 7-9 vid sammanträdet 2019-01-08. Av ärendet fram att det finns ett behov av tillfälliga lokaler som ska användas för delar av grundskolan till dess att en ny skolorganisation träder i kraft. Barn- och skolförvaltningen utredde ärendet under hösten 2018. Utredningen presenterar tre möjliga alternativ. Därtill har samhällsbyggnadsförvaltningen tagit fram en rapport avseende förutsättningarna för att nyttja alternativa lokaler samt bedömning av kostnader.

Barn- och utbildningsnämnden beslutade att nyttja en befintlig modul på Klockarskogsskolan samt att föreslå samhällsbyggnadsnämnden att besluta att lokaler på Naturbruksområdet skulle användas som tillfälliga lokaler. Samhällsbyggnadsnämnden beslutade 2019-03-05 om vilka lokaler som skulle användas och föreslog kommunstyrelsen att föreslå kommunfullmäktige att:

- ▶ 1 937 000 kr tillförs i investeringsmedel
- ▶ 500 000 kr tillförs i driftsmedel

I april skickade samhällsbyggnadsförvaltningen ut en inbjudan om avropssvar till ramavtalsleverantörer. I samband med detta framkom att delar av åtgärderna avseende brandskydd krävde större insatser varpå omfattningen av investeringen ökade till 2 500 000 kr. Tilldelningsbesked lämnades 2019-05-24.

Kommunstyrelsen beslutade 2019-05-28 att investeringsåtgärderna skulle budgeteras till 2 500 000 kr och att medel skulle omdisponeras från ett annat projekt. Kommunfullmäktige beslutade 2019-06-10 att bevilja tilläggsanslag till samhällsbyggnadsnämnden för ökade driftskostnader om 500 tkr. Projektet noteras inte i kommunfullmäktiges budget för år 2019 eller 2020 samt att det inte har tagits beslut om igångsättningstillstånd.

Enligt uppgift har samhällsbyggnadsnämnden och barn- och utbildningsnämnden informerats löpande under projektets gång. Vidare har endast en ekonomisk slutredovisning skett.

Budget	Utfall
Initial kostnadsbedömning	1,9 mnkr
Beslutad investeringsram	2,5 mnkr
Slutredovisning	2,2 mnkr

### **Stickprovskommentarer**

Stickprovet visar att en behovsutredning har genomförts som i stor utsträckning beaktar det som anges i principerna för investering. Den initiala kalkylen fick uppdateras efter det att nya



uppgifter kring kostnader framkom. Enligt slutredovisningen blev projektet 300 tkr dyrare än den initiala kostnadskalkylen, men föll inom den beslutade budgeten på 2,5 mnkr.

#### 4. Sammanfattande bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att projektstyrningen behöver stärkas. Det finns upprättade principer för investeringar, som kompletterats med process för förändrade lokalbehov. Dessa rutiner är i stort tillräckliga men granskningen visar att principerna inte följs fullt ut. Likaså att de i flera avseende är inaktuella. Vi ser därför positivt på att samhällsbyggnadsnämnden har påbörjat ett arbete med att skapa en struktur och stödmaterial vid projektledning samt projektstyrning. Dock bedömer vi att kommunstyrelsen bör revidera principerna för investeringar för att de ska vara tillämpliga på den nuvarande organisationen. Vi anser att detta arbete bör ske i samråd med samhällsbyggnadsnämnden i syfte att skapa en enhetlig investeringsprocess.

Vi bedömer vidare att det bör tydliggöras hur investeringsprojekt ska följas upp. Nuvarande principer anger endast att detta ska ske löpande. Kommunstyrelsen bör fastställa instruktioner för återrapportering, vilket är av särskild vikt vid större projekt som kommunen står inför kommande år. Likaså att det definieras vad som är att anses vara större projekt.

Avseende ansvarsfördelning och samverkan bedömer vi att det bör tydliggöras vilken roll de beställande verksamheterna har i olika skeden av processen. Detta gäller framförallt i det inledande skedet vid upprättande av behovsanalys. Likaså hur projektorganisationerna ska bemannas. Den organisering som anges i de nuvarande investeringsprinciperna är inte längre gällande varpå detta behöver fastställas.

Revisionsfrågor	Svar
Finns en tydlig projektstyrningsmodell för investeringsprojekt?	Delvis. Det finns fastställda principer men de är inaktuella och följs inte enligt de intervjuade. Det pågår ett arbete med att fram stödmaterial och struktur för projektledning och projektstyrning inom samhällsbyggnadsnämnden.
Finns en tydlig ansvars- och rollfördelning?	Delvis. Ansvarsfördelning framgår av principer och kompletterande riktlinjer. Vi bedömer dock att det inte är tillräckligt tydligt. De beställande verksamheternas roll genom hela processen är ej heller tydliggjord.
Upprättas tillräckliga kalkyler och prognoser?	Delvis. I ett av stickproven saknades initiala kostnadskalkyler. Inget av stickproven har följt investeringsprinciperna fullt ut.
Sker genomförandet i enlighet med ursprungligt beslut/investeringsplan?	Ja. Enligt stickprovskontrollen har projekten följt den ursprungliga planen i stor utsträckning. Ett av projekten drog ut på tiden avseende färdigställandet vilket berodde på oförutsedda händelser.
Sker en systematisk uppföljning och utvärdering av projekt?	Nej. Uppföljning sker löpande till samhällsbyggnadsnämnden och kommunstyrelsen. Det sker dock inte systematiskt, det saknas instruktioner för hur projekt ska följas upp. Av principerna framgår hur slutredovisning ska ske vilket är

	positivt. Inom ramen för stickproven har ingen slutredovisning skett vid tiden för granskningen.
Finns en ändamålsenlig samverkan rörande projekt?	Delvis. Vi bedömer vi att det bör tydliggöras vilken roll de beställande verksamheterna har i olika skeden av processen. Detta gäller framförallt i det inledande skedet vid behovsanalys, samt hur projektorganisationerna ska bemannas. Det anges i principerna hur projektorganisationen ska se ut, men eftersom dessa är inaktuella behöver de revideras.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Revidera principer för investeringshantering i samråd med samhällsbyggnadsnämnden
- ▶ Fastställa hur uppföljning av investeringsprojekt ska ske samt definiera vad som utgör större projekt.
- ▶ Tydliggöra ansvarsfördelning mellan verksamheter vid genomförande av projekt

Osby den 15e februari 2021

Linus Aldefors  
EY

Emmy Lundblad  
EY

## Bilaga 1 Källförteckning

### Intervjuade funktioner:

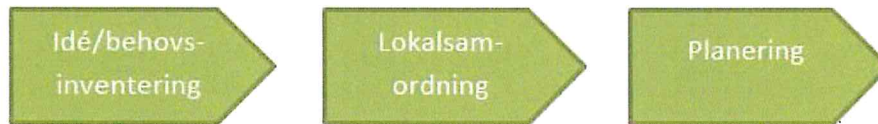
- ▶ Kommunchef
- ▶ Ekonomichef
- ▶ Förvaltningschef samhällsbyggnad
- ▶ Chef teknisk enhet
- ▶ Projektledare samhällsbyggnad

### Dokument:

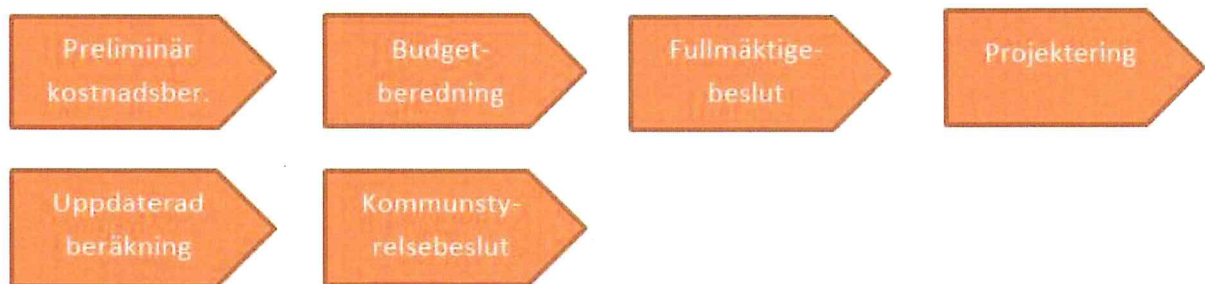
- ▶ Budget och flerårsplan 2020
- ▶ Principer för investeringshantering
- ▶ Övergripande ekonomistyrningsregler
- ▶ Riktlinjer för beslutsprocess vid förändrats lokalbehov
- ▶ Underlag stickprov

## Bilaga 2 Processkarta investeringar

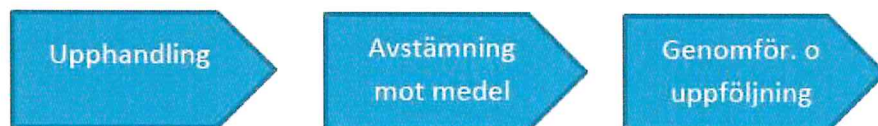
### Verksamhetens behovsanalys



### Beslutsfas



### Genomförande



### Avslut

