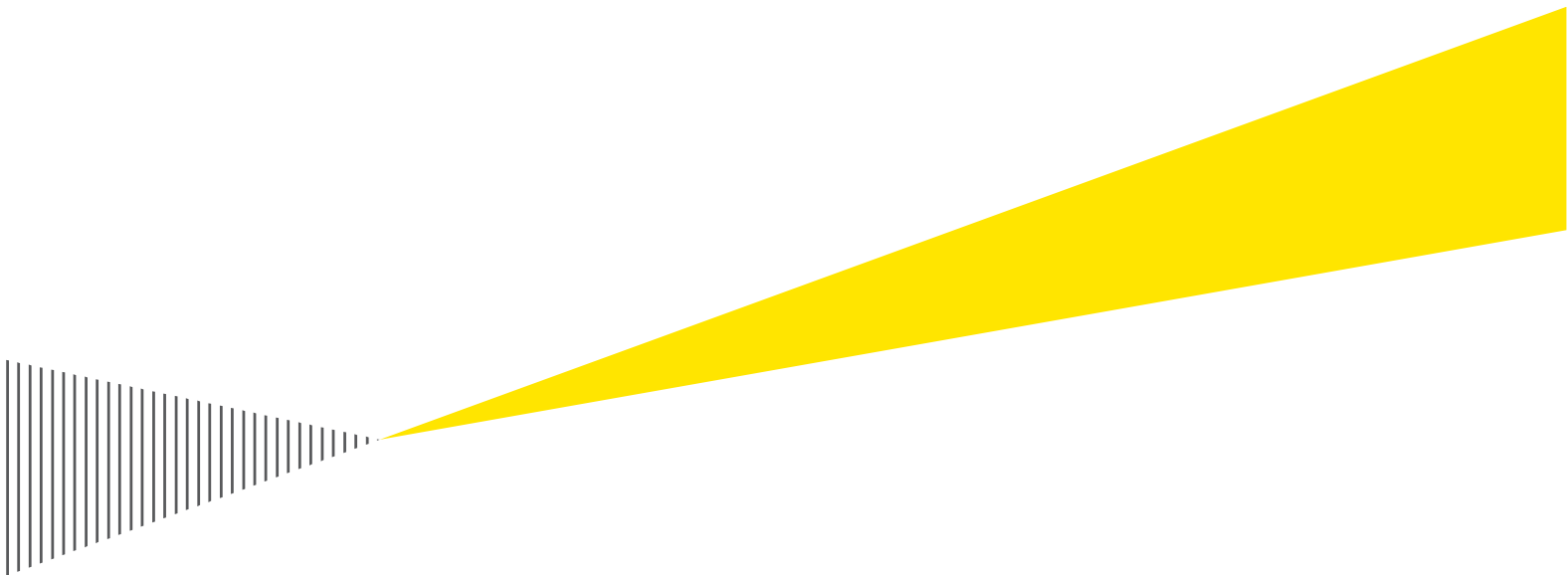


Eslövs kommun

Granskning av investeringsprocessen



Building a better
working world

Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor	3
2.3. Genomförande	3
2.4. Revisionskriterier.....	4
3. Iakttagelser	6
3.1. Behovsutredning och budget.....	6
3.2. Projektering och genomförande.....	9
3.3. Uppföljning	15
4. Sammanfattande bedömning	17
<i>Bilaga 1: Källförteckning.....</i>	19

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av revisionen i Eslövs kommun granskat om kommunstyrelsen har en ändamålsenlig övergripande styrning av investeringsprocessen.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen inte har en ändamålsenlig styrning av investeringsprocessen. Vår bedömning är att kommunstyrelsen behöver tydliggöra vilka underlag som ska ligga till grund för beslut genom hela processen. De behovsanalyser som tas fram idag innehåller i delar relevant information, men det saknas på ett övergripande plan en långsiktig strategisk plan för kommunens lokaler. Därtill saknas nyckeltal och standardlokalprogram att förhålla sig till i samband med framtagande av beslutsunderlag. Vidare bedömer vi att det finns behov av att införa prioriteringsgrunder för investeringsprojekt i syfte att säkerställa att kommunfullmäktige tar beslut på väl avvägda grunder. I granskningen framkommer även att roll- och ansvarsfördelningen upplevs som otydlig. Detta tar sig bland annat uttryck i att de beställande nämnderna har möjlighet att styra projekt i alltför hög utsträckning.

Avseende uppföljningen bedömer vi att denna i delar är ändamålsenlig. Dock bör kommunstyrelsen tydliggöra när avvikelser i enskilda projekt ska rapporteras, samt överväga att stärka uppföljning av större investeringsprojekt.

I granskningen har vi bland annat gjort följande iakttagelser:

- ▶ Kommunfullmäktige har antagit ekonomiska styrprinciper där delar av investeringsprocessen beskrivs.
- ▶ Det finns en kommunövergripande lokalförsörjningsplan. Dock uppges i intervjuer att denna, och lokalanskaffningsprocessen ska ses över och revideras.
- ▶ Det saknas riktlinjer för vad som ska ingå nämndernas lokalbehovsplaner, samt att det i övrigt saknas instruktioner för vilka underlag som ska tas fram i processen.
- ▶ I intervjuer uppges att roll- och ansvarsfördelningen är otydlig.
- ▶ I processen finns ingen fastställd prioriteringsordning eller dokumenterad funktion som ska beakta kommunnyttan. Dock finns en styrgrupp för lokalfrågor sedan augusti 2019.
- ▶ Enligt styrprinciperna ska nämnderna vid en negativ avvikelse gentemot total budget föreslå åtgärder till kommunstyrelsens arbetsutskott. Det framgår inte i vilket skede detta gäller eller vad som utgör en avvikelse.
- ▶ I intervjuer och i samband med budgetprocessen framhåller utförarnämnderna att projektorganisationerna är högt belastade.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ I samband med översynen av lokalanskaffningsprocessen, säkerställa att denna samordnas med investeringsprocessen.
- ▶ Dokumentera samtliga delar av investeringsprocessen, samt i detta,
 - tydliggöra roller och ansvar för samtliga delar av processen
 - fastställa vilka underlag som ska tas fram i samtliga delar av processen
 - införa principer för prioritering av investeringsprojekt som en del av processen
 - tydliggöra när avvikelser i enskilda projekt ska rapporteras
 - överväga att stärka uppföljningen av större investeringsprojekt
 - fastställa vad som ska innefattas i slutredovisningarna
- ▶ Beakta personalresurser för genomförande av investeringsprojekt, som en del i framtagandet av investeringsbudgeten.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Det åligger kommunen att planera verksamheten utifrån de framtida behov och förändringar som sker. Nämnderna ska i detta avseende inom sitt respektive verksamhetsområde tillse att investeringarna planeras och genomförs i enlighet med fastställt beslut. De ökade kraven berör kommunens investeringar i hög grad, då prioriteringen av vilka satsningar som ska göras är strategiskt viktigt för att möjliggöra kommunens mål för verksamheten.

Kommunen har årligen en omfattande investeringsvolym till betydande belopp vilket påverkar kommunens ekonomi under många år framåt. Således är det av vikt att styrningen, redovisningen och uppföljningen av investeringarna fungerar väl för att säkerställa att rätt prioriteringar görs samt att investeringsprocessen är organiserad på ett ändamålsenligt och effektivt sätt. Det är även av vikt att hanteringen säkerställer en god ekonomisk hushållning samt en god samverkan mellan nämnderna i syfte att tillförsäkra att det finns en gemensam samsyn kring behov och kostnadsberäkningar.

Revisorerna har noterat att flera av kommunens investeringar överstigit den initiala budgeten. Under 2019 kommer Stora torg att byggas om. En investering som redan visats bli dyrare än först förväntat. Mot bakgrund av revisorernas risk- och väsentlighetsbedömning har investeringsprocessen identifierats som ett väsentligt område, där revisorerna vill granska huruvida styrning och uppföljning av investeringsprocessen sker på ett ändamålsenligt sätt.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att bedöma huruvida kommunstyrelsen har en ändamålsenlig övergripande styrning av investeringsprocessen.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns en klagjord och ändamålsenlig beslutsprocess?
 - Finns en dokumenterad processbeskrivning?
 - Finns det tydliggjort vilka investeringar som ska prioriteras och som utgår från politiska mål/beslut?
 - Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning?
 - Finns tillräckliga beslutsunderlag/kalkyler?
- ▶ Sker genomförandet i enlighet med ursprungligt beslut/investeringsplan?
 - Hanteras eventuella befarade överskridande av investeringsbudgeten i enlighet med reglerna?
 - Har projekten tydligt avgränsats och säkerställs att dessa avgränsningar hålls genom projekten?
- ▶ Sker en systematisk uppföljning av genomförda investeringar och återrapportering till berörd nämnd/styrelse?

2.3. Genomförande

Granskningen sker genom dokumentstudier och intervjuer (se bilaga 1). Inom ramen för granskningen kommer särskild vikt att läggas vid ombyggnationen av Stora torg.

Granskningen har genomförts mellan september 2019 och december 2019.

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.

2.4.2. Kommunstyrelsens reglemente

Kommunfullmäktige reviderade kommunstyrelsens reglemente senast den 2019-05-07. Av reglementet framgår att kommunstyrelsen ska leda och samordna planering och uppföljning av kommunens ekonomi och verksamhet.

I kommunstyrelsens styrfunktion ingår att ansvara för:

- ▶ Leda arbetet med och samordna utformningen av övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrningen samt organisationen av hela den kommunala verksamheten, göra framställningar i målfrågor som inte i lag är förbehållna annan nämnd.
- ▶ De av fullmäktige fastställda mål och planer för verksamhet och ekonomi efterlevs och att kommunens löpande förvaltning handhas rationellt och ekonomiskt.
- ▶ Arbeta utifrån ett kommungemensamt helhetsperspektiv.

Därutöver ska kommunstyrelsen leda, utveckla och samordna:

- ▶ Arbetet med strategisk lokalresursplanering.
- ▶ Ägaransvaret för mark, fastigheter och anläggningar.

2.4.3. Miljö- och samhällsbyggnadsnämndens reglemente

Enligt reglementet ansvarar miljö- och samhällsbyggnadsnämnden för:

- ▶ Nyanläggning och förvaltning av gator, vägar, parker, planteringar och andra allmänna platser för vilka kommunen är huvudman allt i den mån sådan förvaltning och nyanläggning inte uppdragits åt annan kommunal nämnd.
- ▶ Kommunala trafikfrågor och för att trafikförhållandena inom kommunen följs med uppmärksamhet, samt att verka för förbättrad trafiksäkerhet.

2.4.4. Servicenämndens reglemente

Enligt reglementet har servicenämnden i uppgift att:

- ▶ Svara för att bygg- och fastighetsprojekt utförs enligt beslutade investeringsramar.
- ▶ Tillhandahålla de servicefunktioner som kommunens övriga nämnder efterfrågar.

2.4.5. Kommunfullmäktiges mål

Enligt kommunens budget för 2019 med flerårsplan 2020-2022 har Eslövs kommun definierat god ekonomisk hushållning enligt:

- ▶ Varje generation bär själv kostnaderna för den service man konsumerar. Ingen kommande generation ska behöva betala för det som tidigare generation förbrukat. Så

stor nytta som möjligt av befintliga resurser ska skapas för kommuninvånarna. De finansiella målen anger att ekonomin är en restriktion för verksamhetens omfattning. Verksamhetsmålen ska spegla effektiviteten och göra uppdraget tydligt mot kommuninvånarna.

Sedan 2019 finns även ett finansiellt mål som rör investeringar:

- ▶ Självfinansieringsgraden ska uppgå till 40 procent i snitt under perioden 2019-2023. Självfinansieringsgraden får inte understiga 30 procent under ett enskilt år.

2.4.6. Ekonomiska styrprinciper för mandatperioden 2015-2018

Styrprinciperna beslutades av kommunfullmäktige 2015-05-03. Principerna innehåller följande delar:

- ▶ Ansvar och roller
- ▶ Mål
- ▶ Ekonomiprocess (budgetprocess, investeringsprocess, exploateringsprocess)
- ▶ Uppföljning
- ▶ Redovisning
- ▶ Övrigt

De delar som rör investeringsprocessen beskrivs genomgående i rapporten.

3. Iakttagelser

3.1. Behovsutredning och budget

Kommunfullmäktige antog i maj 2015 ekonomiska principer för mandatperioden 2015-2018. Enligt uppgift pågår arbetet med att ta fram nya principer för innevarande mandatperiod. I styrprinciperna beskrivs investeringsprocessen för lokaler, fastigheter och anläggningar. Processen illustreras genom nedanstående bild,



Illustration: Investeringsprocessen.

I styrprinciperna beskrivs dock endast steg 3-8. Enligt vad som framkommit i intervjuer och baserat på mottaget underlag fungerar steg 1-2 enligt nedan.

Vid intervjuer beskrivs att facknämnderna initierar behov (steg 1) och lämnar en förfrågan till servicenämnden. Därefter tas en prisindikation fram baserat på behovet. Det finns inget kommungemensamt standardlokalprogram att förhålla sig till vid beräkningar av lokalernas storlek. Däremot finns lokalprogram för skolverksamheten, som har tagits fram av en tjänsteman på barn- och utbildningsförvaltningen.

Vid intervju uppges att det i detta steg är oklart vad servicenämndens mandat är, eftersom de inte har några riktlinjer att förhålla sig till varpå man förlitar sig på beställarens uppgifter och nyckeltal. Vidare uppges att framtagandet av prisindikationen i detta steg, som sedan utgör grunden till budgetäskandet, tas fram genom diskussioner mellan beställande nämnd och fastighetsavdelningen. Det saknas enligt uppgift tydliga instruktioner för vilka underlag och vilka kalkyler som krävs i detta skede.

Nämnderna utarbetar sedan lokalförsörjningsplaner. Det saknas vid tiden för granskningen instruktioner för vad lokalförsörjningsplanerna ska innehålla. Planerna varierar i omfattning och innehåller i varierande grad underbyggda analyser av behovet. De mest omfattande lokalförsörjningsplanerna inkommer från vård- och omsorgsnämnden samt barn- och familjenämnden. Dessa innefattar en översikt över det befintliga beståndet och analyser av befolkningsprognosen. Barn- och familjenämnden samt gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden har även mer detaljerade sammanställningar av lokalbeståndet som innefattar elevantal, BRA¹, yta per elev och bedömningar av lokalernas funktionalitet och skick. Vidare finns i vissa fall² även lokalresursplaner för de kommande fem åren, som sammanställer planeringen baserat på åtgärd (avveckling, ombyggnad eller nybyggnation), tidsplan och hyreskostnader.

¹ Bruksarea

² Inför planering 2019-2023 finns lokalresursplaner för barn- och familjenämnden, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden och vård- och omsorgsnämnden.

Nämndernas lokalförsörjningsplaner samlas in och sammanställs i en kommunövergripande lokalförsörjningsplan av lokalstrategen på kommunledningskontoret. Lokalförsörjningsplanen för 2019-2023 innefattar en sammanställning av kommunens befolkningsprognos, översikt över ägarförhållande (ägda och förhyrda ytor) och fastighetskategorier. Därtill redogörs för förändringar i lokalbehov i jämförelse med föregående års budget och korta sammandrag avseende lokalbehoven i respektive förvaltning. I en bilaga till planen finns en tidplan för kommande lokalinvesteringar.

Vid sakkontroll framkommer att det inför framtagande av lokalförsörjningsplan 2019-2023 fanns riktlinjer för hantering av lokaler, som beskrev nämndernas process med att ta fram lokalförsörjningsplaner. Dessa riktlinjer beslutades av kommunstyrelsen i februari 2017, och beskrevs som ett komplement till kommunens ekonomiska styrprinciper. Riktlinjerna upphävdes dock i april 2019. Anledningen till upphävningen angavs vara att det pågick ett arbete med att se över lokalanskaffningsprocessen, vilket enligt beslutsunderlaget kommer innebära förändrade arbetssätt och nya rutiner.

Det framkom även vid intervju att det pågår ett arbete med att se över lokalanskaffningsprocessen. Detta arbete sker på serviceförvaltningen och kommunledningskontoret, samt med konsultstöd. Enligt de intervjuade finns ett behov av att utreda lokalerna utifrån verksamhet och kapacitet, samt koppla detta till nyckeltal. Detta saknas i stor utsträckning idag, samt att planen endast omfattar planperioden.

I steg 2 ska en prövning av kommunnyttan göras. Vid intervjuer framkommer att detta sker i kommunens styrgrupp för lokalfrågor som ser över det underlag som nämnderna har tagit fram. Därutöver får gruppen även ett arbetsmaterial till investeringsbudget med bedömd kostnad för varje projekt och år. Gruppen består av kommundirektör, förvaltningschefer³, fastighetschef, chef för tillväxtavdelningen och lokalstrateg. De frågor som styrgruppen primärt behandlas beskrivs vara följande:

- ▶ Beredande inför politiskt beslut.
- ▶ Prioritera lokalfrågor.
- ▶ Följa upp kommunens behov av lokaler.
- ▶ Prioritera lokaler mellan förvaltningarna.
- ▶ Förbättra processerna för kommunens lokalfrågor.
- ▶ Styrgruppen ska även medverka till att upprätta strategier för kommunens lokalförsörjning och lokalanskaffning.

Gruppens sammansättning, mandat och syfte finns dock inte dokumenterad vid tiden för granskningen. Detta uppges vara på grund av att den tillkom efter styrprinciperna togs fram. Gruppen tillsattes under sommaren 2019. Utöver styrgruppen finns en kommunövergripande lokalgrupp som bereder frågor till styrgruppen, samt operativa lokalgrupper för kultur- och fritid, barn- och utbildning samt vård- och omsorg.

I steg 3 ska servicenämnden och miljö- och samhällsbyggnadsnämnden presentera ett samlat investeringsbehov i samband med budgetberedningen. I underlaget ska behovsutredning och beräkning av driftskostnad ingå. Lokalstrategen har utformat en mall för objektskort utifrån det arbete som genomförts i samband med översynen av lokalanskaffningsprocessen, som ska användas för att sammanställa information om varje investeringsprojekt. Objektskorten ska innehålla information om projektets styrgrupp, beskrivning av projektet, tidplan, beskrivning av ytor, investeringsbudget, driftsbudget och lagkrav. Det finns även en del i objektskortet som benämns "Grind". I denna del ska projektet motiveras, eventuell miljöpåverkan ska beskrivas samt alternativa lösningar och en riskanalys ska framgå. Vid intervju uppges att tanken var att

³ Förvaltningschef barn – och utbildning, förvaltningschef vård- och omsorg, förvaltningschef service.

objektskorten skulle identifiera och avgränsa projekten på ett tydligt sätt. I praktiken är dock objektskorten ofullständiga och serviceförvaltningen uppger att det inte finns tillräckliga resurser för att arbeta fram fullständiga objektskort. Vidare finns inget politiskt beslut eller någon definition av objektskorten i kommunens styrdokument.

Kommunstyrelsen har delegerat till arbetsutskottet att utgöra budgetberedning. Under våren hålls presidiedialoger med nämnderna där även investeringar diskuteras. Arbetsutskottet tar sedan fram ett förslag till investeringsbudget. I budgetanvisningar för 2020 anges att nämnderna ska redovisa en förteckning över investeringsbehoven samt en beskrivning av verksamhetsnyttan/behoven. Förteckningen utgör nämndernas förslag till investeringsbudget med korta kommentarer. Budgetberedningen tar inte del av nämndernas behovsutredningar, som beskrivet i processens 3:e steg.

I steg 4 tar kommunfullmäktige beslut om budgeten där investeringsbudgeten är specificerad per projekt⁴. Servicenämnden och miljö- och samhällsbyggnadsnämnden agerar utförare varpå investeringsprojekten ingår i deras budget. Steg 5-8 beskrivs i kommande avsnitt.

I intervju med representanter från utförarnämnderna uppges att investeringsprocessen upplevs vara otydlig. Det framhålls att ansvar och roller, där gränsdragningen mellan beställare och utförare anses vara problematisk (se även avsnitt 3.2). Det anses även vara otydligt vilka underlag som ska tas fram och vilka riktlinjer kring lokalernas beskaffenhet som ska ligga till grund för kalkyler.

Enligt uppgift arbetar servicenämnden med att ta fram strukturer för deras arbetssätt avseende byggprojekt med bland annat förstudier och programstudier. Syftet med detta arbete är att tydliggöra vilka underlag som ska tas fram i processens olika delar, och tydliggöra servicenämndens roll i processen.

3.1.1. Bedömning

Beslutsprocessen för investeringar bedöms inte vara ändamålsenlig. Det saknas i dagsläget en heltäckande dokumenterad beskrivning av investeringsprocessen. I sin nuvarande form innefattar de ekonomiska styrprinciperna en övergripande beskrivning av vissa delar av processen. Det saknas därutöver tydliga instruktioner för vilka beslutsunderlag som ska tas fram och hur investeringsprocessen samordnas med lokalanskaffningsprocessen. Därtill saknas former för prioriteringar av investeringar och från intervjuer framgår att även ansvarsfördelningen upplevs vara otydlig.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen behöver stärka styrningen av investeringsprocessen. Kommunstyrelsen bör, i egenskap av fastighetsägare och ansvarig för kommunens strategiska lokalresursplanering, fastställa vad som ska innefattas i de beställande nämndernas behovsutredningar. Därutöver anser vi att kommunstyrelsen redan i detta skede kan begära av nämnderna att de redovisar ett förslag till prioritering av investeringsprojekt. En prioriteringsordning för investeringar kan ses som ett sätt att tydliggöra vilka projekt som är mest angelägna, och på vilka grunder. I förlängningen ger detta även kommunfullmäktige möjlighet att ta väl avvägda beslut avseende investeringsbudgeten.

Vi bedömer att kommunstyrelsen inte i tillräcklig omfattning har säkerställt att det finns tydliga riktlinjer för nämnderna att förhålla sig till vid framtagande av behovsutredningar och kalkyler, såsom lokalprogram och en strategisk långsiktig plan för kommunens lokaler. Vi noterar att det i investeringsprocessens initiala steg tas fram prisindikationer som sedan ligger till grund för budgetäskande och att dessa inte bygger på en strukturerad beräkningsmodell där adekvata fakta har beaktats. Den lokalförsörjningsplan som nu är gällande saknar relevanta delar såsom

⁴ Utförarnämnderna har även så kallade årsanslag för investeringar, som inte specificeras.

översyn av befintliga lokaler och dess kapacitet. Vi ser därför positivt på att det genomförs en översyn av lokalanskaffningsprocessen. Därtill är det positivt att servicenämnden har påbörjat ett arbete med att ta fram strukturer för deras arbetssätt.

Vi bedömer att delar av de behovsutredningar som tas fram idag är ändamålsenliga men att det bör framgå på ett tydligare sätt vad som ska tas fram, vem som har ansvaret för olika delar och vad den kommungemensamma lokalförsörjningsplanens roll ska vara i processen. Vidare bedömer vi att det är en brist att det saknas ett fastställt syfte och mandat för styrgruppen för lokalfrågor. I detta avseende bedömer vi, återigen att kommunstyrelsen måste tydliggöra inom vilka ramar som gruppen ska agera.

3.2. Projektering och genomförande

För varje investeringsprojekt finns en projektledare från både den beställande nämnden och en från utförarnämnden. Därutöver finns en styrgrupp som enligt intervju leds av ansvarig chef från den beställande nämnden. I projekteringsstadiet tas ritningar och mer detaljerade kalkyler fram av utförarnämnderna. Vid intervjuer framkommer att roll- och ansvarsfördelningen i projekteringsstadiet är otydlig, främst rörande investeringar i lokaler. De intervjuade uppger att de beställande nämnderna vid flera tillfällen har lagt till och ändrat delar av projektet under projekteringsstadiet, vilket har lett till att budgetbehovet har blivit större än det som initialt beslutats av fullmäktige.

Efter projektering ska en upphandling genomföras av utförarnämnderna. Kommunstyrelsen har delegerat till arbetsutskottet att besluta om igångsättningstillstånd, då kontrakt med entreprenören har skrivits med förbehåll för ett godkännande i arbetsutskottet (steg 5 och 6 i investeringsprocessen). Till kommunstyrelsen ska följande underlag bifogas:

- ▶ Kontraktsvärde
- ▶ Planerade byggherrekostnader
- ▶ Beräkning av tillkommande hyra
- ▶ Behov av oförutsedda kostnader (ändrings- och tilläggsarbeten)

I de fall kostnaden överstiger projektets totala budget ska nämnden föreslå åtgärder för att nå budget. Detta innebär i regel att förändringar i projektet föreslås där vissa delar tas bort. Arbetsutskottet kan vid behov, efter prövning av åtgärderna, välja att begära en utökad investeringsram från kommunfullmäktige (steg 7 i investeringsprocessen). I intervjuer beskrivs detta steg som den primära grindvakten i investeringsprocessen. Därutöver nämns även att uppföljningen fungerar som en grindvakt (se avsnitt 3.3).

Diagram 1. Genomförandegrad investeringar

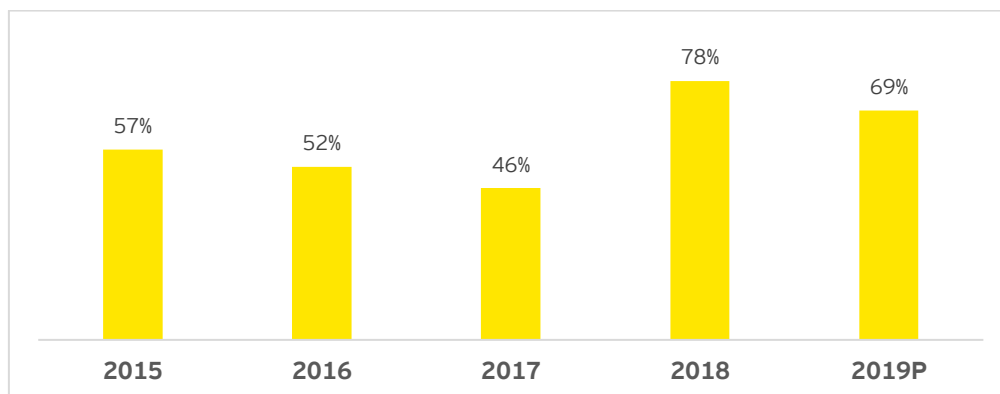


Diagram: Genomförandegrad investeringar 2015–2018 och helårsprognos 2019.

Vid intervjuer uppges att kommunen totalt sett har en förhållandevis låg genomförandegrad, och en hög ambitionsnivå avseende investeringstakten. I grafen nedan redovisas den totala genomförandegraden för investeringar mellan år 2015 och 2018 och helårsprognos för 2019. Grafen ovan att kommunen fram till år 2017 låg på en genomförandegrad på ungefär 50 procent, för att sedan öka till nästan 80 procent år 2018. Över perioden uppgår den genomsnittliga genomförandegraden till 60 procent.

Enligt delårsrapporten per augusti 2019 lämnade miljö- och samhällsbyggnadsnämnden en prognos avseende investeringar⁵ som understiger budget med 34,2 mnkr. Överskottet uppges bero på att samtliga kostnader inte kommer att infalla under 2019, i analysen anges orsaken vara förseningar i projekten. Servicenämnden visade även en prognos som understiger budget om 41,9 mnkr. Merparten av detta (25,5 mnkr) härrör projektet kring den nya gymnasieskolan som förväntas bli klar under 2020. Därutöver äskade servicenämnden om utökad budget i tre projekt.

Vid intervju uppges att det förekommer att de beställande nämnderna, under genomförandet, har möjlighet att lägga till och ändra i projekten. Samt att frågan om vem som äger projektet och vem som är byggherre upplevs vara otydligt i det praktiska utförandet.

I intervjuer beskrivs att investeringstakten har ökat markant de senaste åren, vilket har påverkat utförarorganisationerna. Detta framhävs även i utförarnämndernas underlag till budgetberedningen där projektorganisationerna beskrivs som hårt ansträngda. Bland annat nämns en hög personalomsättning inom serviceförvaltningen. Både miljö- och samhällsbyggnadsnämnden och servicenämnden tar in externa projektledare vid behov. I delårsrapporten per augusti 2019 beskriver även miljö- och samhällsbyggnadsnämnden att flertalet konsultuppdrag har dragit ut på tiden på grund av hög belastning hos konsultföretagen, vilket i sin tur påverkar nämndens möjligheter att genomföra investeringsprojekt enligt plan.

3.2.1. Stora torg

I detta avsnittet följer en genomgång av projektet kring ombyggnation av Stora torg.

Plan för centrumutveckling

Kommunstyrelsen beslutade under 2015 att en plan för centrumutveckling skulle tas fram. Denna färdigställdes i januari 2016. Planen antogs av kommunfullmäktige i februari 2016. I planen beskrivs att Stora torg behöver en ny funktion och form. I tabellen nedan redovisas de aktiviteter med tillhörande prioritering, som avsåg Stora torg.

Tabell 1. Aktiviteter Plan för centrumutveckling

Åtgärd	Prioritet	Ansvar
Gestaltningförslag för ombyggnad	1 ⁶	Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen Genomförs genom arkitekttävling.
Beslut om Stenssontrappan	1	Kommunledningskontoret och Eslövsbostäder

I planen finns även en åtgärd som innebar en studie av trafikflöden i centrum. Denna åtgärd fick också prioritet 1. Vidare framgår i planen att en politisk styrgrupp för centrumfrågor skulle

⁵ Det som ingår i nämndens årsanslag för investeringar är inte beaktade.

⁶ I planen används följande tidsangivelser: 1 = nu, 2 = 1-3 år, 3 = 3-5 år och 4 = >5 år.

utes av kommunstyrelsen. Inom ramen för granskningen har vi inte tagit emot underlag som beskriver vad styrgruppens mandat och funktion är i Stora torgprojektet.

Vid intervjuer uppges att framtagandet av plan för centrumutveckling var ett omfattande arbete som involverade medarbetare, medborgare, experter och politiska företrädare. Inom ramen för granskningen har vi inte tagit emot underlag som påvisar vad som låg till grund för budgetbeslut 2014 och 2015 avseende Stora torg.

Projektet Stora torg förekommer i kommunens budget för 2014, då ambitionen var att planeringen skulle påbörjas. Totalbudget enligt 2014 års budget var 15 mnkr. I kommunens budget år 2015 framgår att utvecklingen av Stora torg planerades att projekteras under året, budgeten var då totalt 14,5 mnkr. Det anges även vidare att utvecklingen av Stora torg skulle ledas av kommunledningskontoret, dock låg investeringen i miljö- och samhällsbyggnadsnämndens investeringsbudget.

Genomförande av plan för centrumutveckling och arkitekttävling

I augusti 2016 föreslog miljö- och samhällsbyggnadsnämnden att gestaltningsförslaget skulle flyttas fram genom att tilldelas prioritet 1–2 för att möjliggöra att trafikstudien skulle kunna ligga till grund för förslaget. Därutöver bedömde nämnden att frågan om Stenssontrappan också borde utredas innan gestaltningsförslaget togs fram. Vidare beslutade miljö- och samhällsbyggnadsnämnden att föreslå ett tillägg som benämns upplevelse- och trygghetshöjande åtgärder, längs stråken mellan stationen och Stora torg.

Kommunstyrelsens arbetsutskott, som agerar politisk styrgrupp, beslutade i september 2016 att behålla prioriteringen avseende gestaltningsförslaget enligt den ursprungliga planen (prioritet 1). Av beslutet framgår att kommunledningskontoret gör bedömningen att miljö- och samhällsbyggnadsnämnden tillsammans med projektledningsresurser från kommunledningskontoret har möjlighet att genomföra arkitekttävlingen under våren 2017. Vidare godkändes tillägget som miljö- och samhällsbyggnadsnämnden föreslagit avseende upplevelse- och trygghetshöjande åtgärder, med prioritet 1–2.

I kommunens budget för 2017 finns totalt 1,9 mnkr avsatt för arbete med Stora torg, gestaltningsförslag, samt 1,9 mnkr Stora torg, projektering. Bägge poster ligger under miljö- och samhällsbyggnadsnämnden. I budgeten beskrivs att arbetet under 2017 avser arbetet med trafikstudien och arkitekttävlingen. Därutöver beskrivs att storleken på investeringen kommer att baseras på utfallet av dessa, och att ombyggnationen förväntas påbörjas under 2018.

Annonseringen av arkitekttävlingen⁷ publicerades 2017-02-14 och sista dag för inlämning av intresseanmälan var 2017-03-02. Kommunstyrelsens arbetsutskott fick information om annonseringen och tidplan under deras sammanträde i februari 2017.

Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden genomförde annonseringen. I en bilaga till annonsen framgår bland annat att juryn i arkitekttävlingen ska utse en vinnare som får möjlighet att teckna ett kontrakt värt cirka 800 tkr. Summan ska omfatta vidare bearbetning, anpassningar av förslaget, projektering, resor och traktamente. Vidare framgår att varje intressent ska lämna in ett referensuppdrag. Därutöver tilldelas ett tävlingsarvode om 200 tkr till de deltagare som kvalificerar sig för fortsatt tävling.

Enligt en tjänsteskrivelse från kommunledningskontoret 2017-02-27 bedöms den förväntade anläggningskostnaden för Stora torg uppgå till 42,7 – 47,5 mnkr. Det framgår vidare att uppskattningen av kostnaden har baserats på referenskostnad från liknande projekt i Malmö stad och Umeå kommun, samt erfarenheter från andra projekt i Eslövs kommun.

⁷ Upphandlingen genomfördes som en inbjudan att delta i arkitekttävling. I annonsen hänvisar miljö- och samhällsbyggnadsnämnden till LOU 18 kap. projekttävlingar, samt till Sveriges Arkitekters tävlingsregler för arkitekttävlingar.

Kommunstyrelsens arbetsutskott beslutade i enlighet med tjänsteskrivelsen 2017-03-14 om en ekonomisk ram på 40–50 mnkr i arkitekttävlingen. Ramen beskrivs som en grov uppskattning av kostnaderna och att en mer detaljerad projektbudget skulle tas fram för projekterings- och beställarkostnader. Vid samma sammanträde beslutar kommunstyrelsens arbetsutskott att ställa sig bakom ett tävlingsprogram för arkitekttävlingen, och överlåter till en utsedd tävlingsjury⁸ att slutföra tävlingsprogrammet i sin helhet. I tävlingsprogrammet framgår att avsikten var att anläggningsarbetet skulle påbörjas under 2019.

Den 2017-03-24 beslutade tävlingsjuryn att välja ut tre intressenter baserat på de bidrag som inkommit i samband med annonseringen. Totalt inkom 12 bidrag som uppfyllde de allmänna kraven. Enligt fastställd tidplan skulle sedan intressenterna inkomma med tävlingsbidrag senast 2017-05-23. Tävlingsjuryn beslutade att utse ett vinnande förslag vid ett möte 2017-08-21. Juryns beslut föredrogs för miljö- och samhällsbyggnadsnämnden 2017-08-23. Vid detta sammanträde beslutade nämnden att överlåta beslutanderätten i arkitekttävlingen till kommunstyrelsens arbetsutskott, samt att verkställigheten skulle övergå till nämnden igen, efter beslut i kommunstyrelsens arbetsutskott. Kommunstyrelsens arbetsutskott beslutade 2017-08-29 att inleda förhandlat förfarande utan föregående annonsering, med det vinnande arkitektkontoret Sydvästs arkitektur och landskap.

Projekteringsstadium

Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen föreslog i oktober 2017 att nämndens presidium tillsammans med förvaltningschef och gatuchof skulle utgöra styrgrupp för projektet. Vid nämndens sammanträde 2017-10-18 togs inget beslut om att utse en specifik styrgrupp, varpå hela nämnden agerat styrgrupp för projektet. Under projektets gång avsattes tid för information om projektet inför varje sammanträde.

Kommunfullmäktige beslutade om budget 2018 den 27:e november 2017. I miljö- och samhällsbyggnadsnämndens investeringsbudget är 5,3 mnkr avsatt för projektering av Stora torg år 2018. För 2019 är 50 mnkr budgeterat för byggnation av Stora torg. Det framgår av budgeten att det pågår en förhandling med det vinnande arkitektkontoret om det fortsatta arbetet.

I december beslutade miljö- och samhällsbyggnadsnämnden om att utöka projektområdet rörande Stora torg. Enligt tjänsteskrivelsen till beslutet, med tillhörande bilagor, grundar sig utökningen på de diskussioner som förts under utredningsfasen. Det anges att det finns ett behov av att slå ihop projektet med andra beslutade investeringsåtgärder som planeras i anslutning till torget. Detta för att ta hänsyn till höjder och tillgänglighet, skapa sammanhängande cykel- och gångstråk, få en bättre förståelse för trafikflöden samt ge en enhetlig gestaltning. Utökningen av projektet innebar enligt uppgift en utökning med ca 45 procent sett till kvm. Enligt uppgift var det i detta skede inte bestämt om åtgärderna skulle genomföras i ett samlat projekt och entreprenad, beslutet syftade därför till att själva projekteringen skulle beakta en helhetslösning.

Ett avtal avseende projektering tecknades 2018-01-08 mellan miljö- och samhällsbyggnad (beställare) och arkitektkontoret (konsult). Avtalet tecknades av ordförande på delegation som ett ordförandebeslut. Delegationsbeslutet anmäldes till nämnden vid sammanträdet 2018-02-06.

Avtalet omfattade följande:

- ▶ **Fas 1) Justering, utredning och fördjupning av tävlingsförslaget**
Juryn för arkitekttävlingen hade ett antal frågeställningar som mynnat ut i utredningar.

⁸ Förvaltningschef miljö- och samhällsbyggnad, kommunstyrelsens ordförande, kommundirektör, stadsarkitekt, landskapsarkitekt Svenska Landskap AB och landskapsarkitekt Malmö stad.

På grund av detta krävs en fördjupning och eventuella ändringar av det initiala förslaget.

- ▶ **Fas 2) Framtagande av systemhandlingar (förprojektering)**
Utredningar i fas 1 läggs samman, varpå ytterligare utredning av vilka tekniska system, material mm som är bäst lämpade för projektet. Systemhandlingarna ska ge en helhetsbild och ligga till grund för en kostnads kalkyl för kommande arbete.
- ▶ **Fas 3) Förfrågningsunderlag**
Konsulten ansvarar för att ta fram förfrågningsunderlag. Beställaren tar fram administrativa föreskrifter för upphandlingen.
- ▶ **Fas 4) Bygghandling för utförandeentreprenad samt bygguppföljning**
Eventuell justering av förfrågningsunderlaget som kan behövas i denna fas utförs av konsulten. Konsulten ska även medverka på de byggmöten som de kallas till.

Avtalet reglerar även projektmöten, byggmöten och samordning av arbetet. Tidplanen enligt avtalet fastställer att förfrågningsunderlaget ska vara beställaren (miljö- och samhällsbyggnad) tillhanda 2018-09-10. Ersättning sker genom rörligt arvode.

I mars 2018 följer ett antal beslut rörande trafiklösningar på torget. Ett beslut i kommunstyrelsens arbetsutskott 2018-03-13 innebär att cykelvägarna inte kunde placeras enligt det initiala förslaget då detta inte var förenligt med detaljplanen. Vidare beslutade miljö- och samhällsbyggnadsnämnden 2018-03-21 att:

- ▶ Godkänna ett förslag om enkelriktade, separerade cykelvägar samt att lägga till en lösning vid rödljusen för säker cykelöverfart.
- ▶ Godkänna trafiklösning för Södergatan som innebär att en del stängs av för icke-behörig trafik.
- ▶ Endast mobila matvagnar ska tillåtas på torget.

Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden beslutade i augusti 2018 om en etappindelning av projektet, samt budgetindelning för etapperna. Beslutet baseras på de utredningar som genomförts av miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen, kommunledningskontoret och arkitektkontoret under 2017 och 2018. Detta har beaktats i den systemhandling som tagits fram av konsulten, enligt tidigare nämnt avtal.

Konsulten har även tagit fram ett kostnadsförslag som ligger till grund för miljö- och byggnadsnämndens beslut:

- ▶ Etapp Stora torg 40 mnkr
- ▶ Etapp Västergatan och Östergatan 20 mnkr

I beskrivningen av ärendet framgår att nämnden i samband med budgetäskandet inför 2018 inte hade någon kostnadsuppskattning för etappen avseende Västergatan och Östergatan. I förhållande till beslutad budget 2018, innebär nämndens beslut en utökning av budgeten med 10 mnkr, till totalt 60 mnkr för båda etapperna. Vidare framgår att beslutet skulle innebära en högre budget än det kostnadsförslag som lämnats av konsulten, detta på grund av att nämnden önskar ta höjd för en högre andel oförutsedda kostnader, samt att byggherrekostnader har lagts till. Kostnadsuppskattningen ingick i miljö- och samhällsbyggnadsnämndens budgetäskande inför 2019.

I kommunfullmäktiges budget för 2019 ligger investeringsramen för Stora torg, fördelat på tre år, på totalt 60 mnkr.

I juni 2019 har ett avtal tecknats med VA SYD avseende upphandling av konsult för projektering av VA-arbeten och byggentreprenad för utförande av VA-arbete i samband med

ombyggnationen av Stora torg. Avtalet reglerar hur kostnader mellan Eslövs kommun och VA SYD ska fördelas.

Projektet är försenat i förhållande till den initiala tidsplanen, detta beror enligt uppgift på att konsulterna inte har färdigställt handlingar i tid på grund av hög arbetsbelastning. Entreprenadupphandlingen genomfördes under oktober 2019 och tilldelningsbeslut lämnades 2019-11-05. Vidare beviljade KSAU igångsättningstillstånd 2019-11-19 och avtalsskrivning med entreprenören planeras att genomföras under december 2019.

Diagram 2. Kostnader Stora torg

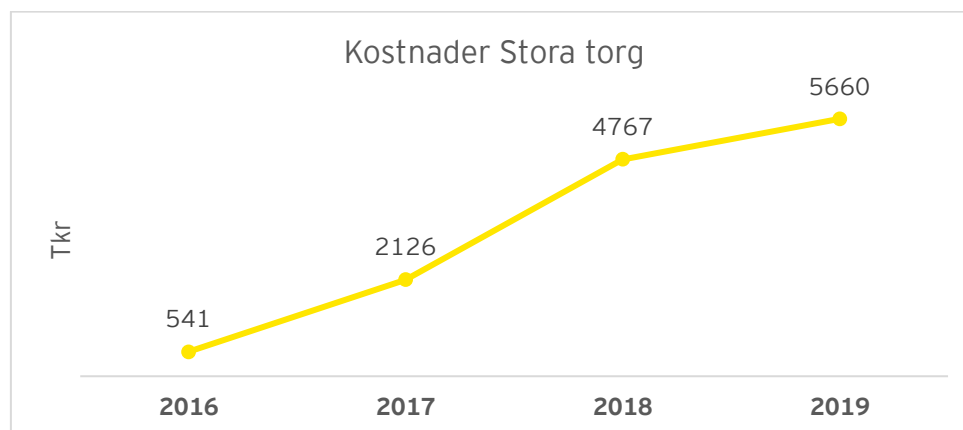


Diagram: Kostnader Stora torg per 2019-11-28.

I diagrammet ovan redovisas en sammanställning över de totala kostnaderna för projektet Stora torg per 2019-11-28. Totalt uppgår kostnaderna till ca 13 mnkr.

3.2.2. Bedömning

Vi bedömer att det är en brist att genomförandet inte sker enligt beslutad investeringsplan i tillräcklig utsträckning. Detta framgår av den låga genomförandegraden avseende investeringar vilken ger en indikation för att investeringar inte genomförs enligt beslutad tidplan.

Det är därutöver problematiskt att ansvarsfördelningen vid genomförande och projektering upplevs som otydlig. När de beställande nämnderna ges utrymme att under projektets gång lägga till eller ändra beställningar innebär detta risker för fördyringar. Det är också problematiskt eftersom utförarnämnderna är ansvariga för projektens budget. Det finns således inga incitament för den beställande nämnden att avgränsa projektet. Kommunstyrelsen bör därför, i samråd med nämnderna, tydliggöra ansvars- och rollfördelningen vid genomförande av investeringsprojekt. Särskild hänsyn bör tas till skedet då projektet övergår från den beställande nämnden till utförarnämnden. Det behöver på ett tydligare sätt fastställas vilka roller och mandat som ska finnas i projektorganisationerna. Vi ser därför positivt att denna problematik har uppmärksammats och utreds av servicenämnden (se avsnitt 3.1), samt att vi bedömer att detta bör lyftas i samband med översynen av lokalanskaffningsprocessen.

Vidare bedömer vi att det är av vikt att utförarnämndernas kapacitet beaktas i samband med investeringsplaneringen. Detta bedömer vi vara en viktig del i arbetet med att ta fram investeringsbudgeten, för att få en korrekt uppskattning av vad som är rimligt att utföra. Med detta vill vi påpeka att investeringsplaneringen inte endast kan baseras på ekonomiska resurser, utan även måste beakta personella resurser.

Avseende ombyggnationen av Stora torg bedömer vi att den i de delar som är applicerbara, har följt investeringsprocessen. Eftersom projektet har hanterats genom förfarandet med arkitekttävling och utgår från plan för centrumutveckling blir ärendegången något annorlunda i jämförelse med ordinarie tillvägagångssätt.

Vi har inom ramen för granskningen inte tagit emot något underlag som beskriver vad den politiska styrgruppens (KSAU) mandat och roll där, varpå ansvarsfördelning i projektet är svår att tolka. Vidare har vi inte heller inom ramen för granskningen fått information om vad som låg till grund för de initiala budgetberäkningarna för projektet från 2014 och 2015. Vi kan däremot konstatera att projektet har växt i omfattning under ärendets gång.

Vi bedömer att det borde ha funnits en mer genomgripande analys i ett tidigare skede av projektet, i syfte att minimera risken för att projektet växer efterhand. Därutöver bedömer vi att projektets omfattning bör ha förankrats i kommunfullmäktige i samband med att en kostnadsuppskattning genomfördes. Detta med tanke på projektets karaktär och storlek.

3.3. Uppföljning

I de ekonomiska styrprinciperna fastställs att följande återrapportering ska ske till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige:

- ▶ Vårprognos per 30:e april
- ▶ Delårsrapport per 31:e augusti
- ▶ Årsredovisning per 31:e december

I vårprognosen redovisas en sammanställning per nämnd avseende budget och helårsprognos per investeringsprojekt, samt en analys som beskriver eventuella avvikelser. Nämnderna beskriver även eventuella behov av utökad budgetram för investeringsprojekt. Motsvarande uppföljning sker i delårsrapporten och årsredovisningen.

Utöver detta ska nämnderna ha en månadsvis uppföljning av ekonomin. Enligt styrprinciperna, som vi har redogjort för i avsnitt 3.2, ska nämnden vid en negativ avvikelse gentemot total budget föreslå åtgärder till kommunstyrelsens arbetsutskott som sedan kan begära utökad investeringsram från kommunfullmäktige. Det finns ingen definition av vad en avvikelse utgör. Enligt uppgift sker återrapportering av avvikelser främst i samband med de fasta återrapporteringarna.

Vid intervju uppges att slutredovisning av investeringsprojekt ska lämnas till kommunstyrelsen. Slutredovisningen ska omfatta en ekonomisk sammanställning avseende:

- ▶ Entreprenadkostnad
- ▶ Oförutsedda kostnader (ÄTA-arbete)
- ▶ Byggherrekostnader
- ▶ Totalutgift

I intervjuer beskrivs att kostnadskontrollen avseende ÄTA-arbeten har förbättrats sedan slutredovisningarna infördes. Kommunstyrelsen har även begärt utökad uppföljning avseende större projekt såsom Marieholmsbanan och nya gymnasieskolan.

3.3.1. Bedömning

Vi bedömer att det i stora delar sker en systematisk uppföljning av investeringar. Vid de tre fasta tillfällena för återrapportering till kommunstyrelsen sker både en uppföljning av ekonomi och en analys av avvikelser.

Vi bedömer dock att det inte är tillräckligt tydligt när avvikelser i enskilda investeringsprojekt ska rapporteras. Det finns ingen definition av vad en avvikelse utgör, utan framgår endast att nämnderna ska redovisa åtgärder när investeringsutgifter överstiger beslutad projektbudget.

Därutöver bedömer vi att det kan finnas anledning att införa en fördjupad uppföljning avseende större projekt för att förbättra kommunstyrelsens uppsikt över projekten. Detta uppges ske i vissa fall, på begäran av kommunstyrelsen. Vi bedömer att formerna för detta bör framgå av styrprinciperna. Vi ser positivt på att det har införts slutredovisningar. Därutöver bedömer vi att slutredovisningarna med fördel kan utökas med mer ingående analyser av enskilda projekt, kopplat till initiala riskbedömningar och erfarenheter från projekten.

Sammantaget finns ett behov av att förtydliga investeringsprocessen. Kommunstyrelsen bör därför säkerställa att hela kedjan från behovsutredning till slutredovisning följer en tydlig struktur.

4. Sammanfattande bedömning

Kommunstyrelsen har, enligt vår bedömning, inte en ändamålsenlig styrning av investeringsprocessen. Kommunstyrelsen utgör fastighetsägare och vi bedömer att styrelsen behöver tydliggöra flera delar av processen.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen behöver tydliggöra vilka underlag som ska ligga till grund för beslut genom hela processen. De behovsanalyser som tas fram idag innehåller i delar relevant information, men det saknas på ett övergripande plan en långsiktig strategisk plan för kommunens lokaler. Därtill saknas nyckeltal och standardlokalprogram att förhålla sig till i samband med framtagande av beslutsunderlag. Vidare bedömer vi att det finns behov av att införa prioriteringsgrunder för investeringsprojekt i syfte att säkerställa att kommunfullmäktige tar beslut på väl avvägda grunder. I granskningen framkommer även att roll- och ansvarsfördelningen upplevs som otydlig. Detta tar sig bland annat uttryck i att de beställande nämnderna har möjlighet att styra projekt i alltför hög utsträckning.

Avseende uppföljningen bedömer vi att denna i delar är ändamålsenlig. Dock bör kommunstyrelsen tydliggöra när avvikelser i enskilda projekt ska rapporteras, samt överväga att stärka uppföljning av större investeringsprojekt.

Revisionsfrågor	Svar
Finns en klagjord och ändamålsenlig beslutsprocess?	Nej. Bedömningen baseras på nedanstående delfrågor.
<ul style="list-style-type: none"> Finns en dokumenterad processbeskrivning? 	Delvis. Det saknas en heltäckande dokumenterad beskrivning av investeringsprocessen. De nuvarande styrprinciperna beskriver delar av processen på en övergripande nivå.
<ul style="list-style-type: none"> Finns det tydliggjort vilka investeringar som ska prioriteras och som utgår från politiska mål/beslut? 	Nej. Det saknas en långsiktig strategisk plan för kommunens lokaler som kan ligga till grund för beslut om framtida investeringar. Vi ser därför positivt på den översyn av lokalanskaffningsprocessen som pågår. Därutöver finns ingen prioriteringsordning för investeringar, i någon del av processen.
<ul style="list-style-type: none"> Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning? 	Nej. Nämndernas och kommunstyrelsens ansvar framgår av på ett övergripande plan av reglementen. Det framkommer dock i intervjuer att detta inte fungerar på ett ändamålsenligt sätt i praktiken. Detta gäller framförallt vid genomförandet. Det saknas därtill ett fastställt syfte och mandat för kommunens styrgrupp för lokalfrågor.
<ul style="list-style-type: none"> Finns tillräckliga beslutsunderlag/kalkyler? 	Delvis. Kommunstyrelsen har inte i tillräcklig omfattning säkerställt att det finns tydliga riktlinjer för nämnderna att förhålla sig till vid framtagande av behovsutredningar och kalkyler, såsom lokalprogram. Delar av det underlag som nämnderna har tagit fram i form av behovsanalyser bedömer vi vara tillräckliga.

<p>Skер genomförandet i enlighet med ursprungligt beslut/investeringsplan?</p>	<p>Delvis. Vi bedömer att genomförandet inte sker enligt beslutad investeringsplan i tillräcklig utsträckning. Detta framgår av den låga genomförandegraden avseende investeringar vilken ger en indikation för att investeringar inte genomförs i tid.</p> <p>Ombyggnationen av Stora torg är även ett exempel på ett projekt som förändrats över tid, där den ursprungliga planen inte har följts.</p>
<p>○ Hanteras eventuellt befarade överskridande av investeringsbudgeten i enlighet med reglerna?</p>	<p>Delvis. Detta sker primärt i samband med de tre fasta tillfällena för återrapportering till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.</p> <p>Vi bedömer att det inte framgår tillräckligt tydligt i styrprinciperna när nämnderna ska rapportera vid avvikelser i enskilda projekt.</p>
<p>○ Har projekten tydligt avgränsats och säkerställs att dessa avgränsningar hålls genom projekten?</p>	<p>Nej. Projekten avgränsas inte på ett tillräckligt tydligt sätt. Otydligheten i ansvarsfördelningen skapar risker för att projekten inte avgränsas. Vid intervjuer och vid ekonomiska uppföljningar finns exempel på projekt som har utökats under genomförandet.</p> <p>Förfarandet med objektskort syftade till att förtydliga och avgränsa projekten, dock har detta inte uppfyllt sitt syfte.</p>
<p>Skер en systematisk uppföljning av genomförda investeringar och återrapportering till berörd nämnd/styrelse?</p>	<p>Delvis. I stora delar sker en systematisk uppföljning av investeringar. Vid de tre fasta tillfällena för återrapportering till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige sker både en uppföljning av ekonomi och en analys av avvikelser.</p> <p>Som tidigare nämnt bedömer vi att det inte är tillräckligt tydligt i styrprinciperna när nämnderna ska rapportera vid avvikelser i enskilda projekt.</p>

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ I samband med översynen av lokalansaffningsprocessen, säkerställa att denna samordnas med investeringsprocessen.
- ▶ Dokumentera samtliga delar av investeringsprocessen, samt i detta,
 - tydliggöra roller och ansvar för samtliga delar av processen
 - fastställa vilka underlag som ska tas fram i samtliga delar av processen
 - införa principer för prioritering av investeringsprojekt som en del av processen
 - tydliggöra när avvikelser i enskilda projekt ska rapporteras
 - överväga att stärka uppföljningen av större investeringsprojekt
 - fastställa vad som ska innefattas i slutredovisningarna
- ▶ Beakta personalresurser för genomförande av investeringsprojekt, som en del i framtagandet av investeringsbudgeten.

Eslöv den 9:e december 2019

Linus Aldefors
EY

Emmy Lundblad
EY

Bilaga 1: Källförteckning

Intervjuade funktioner:

- ▶ Kommunstyrelsens ordförande
- ▶ Kommunstyrelsens 1e vice ordförande
- ▶ Kommundirektör
- ▶ Ekonomichef
- ▶ Lokalstrateg, tillväxtavdelningen
- ▶ Avdelningschef, tillväxtavdelningen
- ▶ Förvaltningschef, serviceförvaltningen
- ▶ Fastighetschef, serviceförvaltningen
- ▶ Utredningsingenjör/entreprenadupphandlare, miljö- och samhällsbyggnad

Dokument:

- ▶ Kommunfullmäktiges budgetar 2014-2019
- ▶ Kommunfullmäktiges årsredovisningar 2014-2018
- ▶ Vårprognos 2019
- ▶ Delårsrapport 2019
- ▶ Budgetäskande investeringar 2019, servicenämnden
- ▶ Budgetäskande investeringar 2019, miljö- och samhällsbyggnadsnämnden
- ▶ Exempel på slutredovisningar av investeringsprojekt
- ▶ Lokalförsörjningsplan 2019-2023
- ▶ Riktlinjer för hantering av lokaler, upphävda per 2019-04-02
- ▶ Behovsutredningar 2018-2019
- ▶ Lokalresursplaner 2019
- ▶ Objektskort
- ▶ Lokalprogram, barn- och utbildning
- ▶ Underlag avseende Stora torg