



Granskning av större investeringar

Rapport

Huddinge kommun

KPMG AB

2025-02-17

Antal sidor 25 (27)

Antal bilagor: 1



Huddinge kommun
Granskning av större investeringar

2025-02-17

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	7
3.1	Övergripande organisering och ansvarsfördelning	7
3.2	Styrandedokument, riktlinjer och rutiner	9
3.3	Kommunstyrelsens uppsiktsplikt	17
3.4	Substansgranskning	18
4	Samlad bedömning och rekommendationer	23
5	Bilaga	26

1 Sammanfattning

KPMG har av Huddinge kommuns revisorer och av lekmannarevisorerna i Hüge Bostäder och i Huddinge Samhällsfastigheter fått i uppdrag att översiktligt granska kommunkoncernens rutiner vad gäller större investeringar.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen samt Hüge Bostäder AB och Huddinge Samhällsfastigheter AB har säkerställt en ändamålsenlig projektstyrning avseende investeringsprojekt, vilket innebär att investeringsprojekt omfattas av en tillräcklig styrning och intern kontroll.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen, delvis har säkerställt en ändamålsenlig projektstyrning avseende investeringsprojekt.

Vi bedömer att Hüge Bostäder och Huddinge Samhällsfastigheter i allt väsentligt säkerställt en ändamålsenlig projektstyrning avseende investeringsprojekten.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen visat att Hüge Bostäder och Huddinge Samhällsfastigheter har tagit fram tydliga rutiner för större investeringsprojekt samt att de genomför tillräcklig uppföljning av projekten under dess genomförande. Vår bedömning är dock att bolagen delvis genomför en tillräcklig uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut.

Avseende kommunstyrelsen bedömer vi att det finns tydliga riktlinjer och rutiner gällande investeringar som berör lokalförsörjning. Därtill gör vi bedömningen att kommunstyrelsen säkerställer en tillräcklig insyn och uppföljning gällande investeringsprojekt. Däremot gör vi bedömningen att rutiner avseende samhällsbyggnadsprocessens bör uppdateras för att tydliggöra hur inriktningsbeslut/genomförandebeslut ska tas inom samhällsbyggnadsprocessen. Alternativt bör gällande delegationsordning revideras för att säkerställa att den är i linje med de angivna rutinerna.

I det följande redovisas samlad bedömning av revisionsfråga per revisionsobjekt:

Finns fastställda riktlinjer och rutiner för styrning och kontroll av större investeringsprojekt?	
Kommunstyrelsen	Delvis
Hüge Bostäder AB	I allt väsentligt
Huddinge Samhällsfastigheter AB	I allt väsentligt
Finns det en tydlig organisation och ansvarsfördelning avseende genomförande av investeringsprojekt?	
Hüge Bostäder AB, Huddinge Samhällsfastigheter AB	Ja

Kommunstyrelsen	Delvis
Sker tillräcklig uppföljning (verksamhetsmässig såväl som ekonomisk) av investeringsprojekt under tiden för projektets genomförande?	
Kommunstyrelsen, Hüge Bostäder AB, Huddinge Samhällsfastigheter AB	I allt väsentligt
Sker tillräcklig uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut?	
Kommunstyrelsen, Hüge Bostäder AB, Huddinge Samhällsfastigheter AB	Delvis
Säkerställer kommunstyrelsen en tillräcklig insyn och uppföljning av beslutade investeringsprojekt?	
Kommunstyrelsen	Ja

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen, Hüge Bostäder och Huddinge Samhällsfastigheter att:

- Överse möjligheterna att genomföra uppföljningar och utvärderingar andra än ekonomiska (tex tidsplan, samarbete med entreprenör, och genomförande av projekt) avseende projekt som kan anses vara avslutade, även om ytterligare kostnader för projektet kan tillkomma

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Fastställ vad som ska gälla för antagande av inriktningsbeslut/genomförandebeslut avseende samhällsbyggnadsprojekt.
- Överse möjligheterna att i genomförandebeslut indexjustera budgeten för att kompensera för förändringar i kostnadsnivåer

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi Hüge Bostäder att:

- Tillse att utvärderingar av genomförda projekt sker i den omfattning som beskrivs i projektstyrningsmodellen (PEP)

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi Huddinge Samhällsfastigheter att:

- Uppdatera projektstyrningsmodellen så att den är enhetligt med vad som anges i Riktlinjer för lokalförsörjning i Huddinge kommun

2 Bakgrund

KPMG har av Huddinge kommuns revisorer och lekmannarevisorerna i Hüge Bostäder och Huddinge Samhällsfastigheter fått i uppdrag att översiktligt granska kommunkoncernens rutiner vad gäller större investeringar. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2024.

I kommunfullmäktiges mål och budget för år 2024 samt plan för 2025–2026 framgår att kommunen ska genomföra stora och omfattande investeringar de kommande åren. En majoritet av kommunens investeringar är planerade att genomföras av kommunens två helägda bolag Hüge Bostäder AB och Huddinge Samhällsfastigheter AB, medan kommunstyrelsen ansvarar för de samhällsbyggnadsinvesteringar som genomförs av Huddinge kommun. Kommunkoncernens samlade investeringar uppgår till 2 275 mnkr år 2024, varav 477 mnkr genomförs av Huddinge kommun, 1 230 mnkr av Hüge Bostäder AB och 412 mnkr av Huddinge Samhällsfastigheter AB. Investeringsvolymen prognostiseras att öka något åren 2025–2026.

De sammantagna beräknade investeringarna för kommunkoncernen under kommande treårsperiod uppgår till 7 404 mnkr, där bolagskoncernen står för 5 916 mnkr och kommunen för 1 488 mnkr. Investeringarna kräver finansiering, och givet att investeringarna genomförs enligt plan- och budget 2024–2026 uppgår beräknat behov av ytterligare upplåning till 3 800 mkr. Investeringar belastar, efter färdigställande, resultaträkningen med årliga kostnader för avskrivningar och räntor. Som en följd av investeringar uppstår också olika typer av driftskostnader. Att det finns en tillräcklig intern styrning och kontroll avseende investeringsprojekt är väsentligt och utgör grund för god ekonomisk hushållning av kommunens resurser. Bristande styrning och uppföljning av större investeringsprojekt kan leda till budgetöverskridanden, ökade kapitalbehov och ökade kostnader på såväl kort som lång sikt.

Revisorerna har i revisionsplaneringen för 2024 uppmärksammat risker beträffande kommunkoncernens genomförande av investeringsprojekt. Revisionen upplever att det finns ett behov av att granska om berörda nämnder och bolag säkerställer en tillräcklig intern styrning och kontroll av investeringsprojekt.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen samt Hüge Bostäder AB och Huddinge Samhällsfastigheter AB har säkerställt en ändamålsenlig projektstyrning avseende investeringsprojekt, vilket innebär att investeringsprojekt omfattas av en tillräcklig styrning och intern kontroll.

Granskningen omfattar följande revisionsfrågor:

- Finns fastställda riktlinjer och rutiner för styrning och kontroll av större investeringsprojekt?
- Finns det en tydlig organisation och ansvarsfördelning avseende genomförande av investeringsprojekt?
- Sker tillräcklig uppföljning (verksamhetsmässig såväl som ekonomisk) av investeringsprojekt under tiden för projektets genomförande?

- Sker tillräcklig uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut?
- Säkerställer kommunstyrelsen en tillräcklig insyn och uppföljning av beslutade investeringsprojekt?

Granskningen har omfattat hur kommunstyrelsen samt Huddinge Samhällsfastigheter AB och Huga Bostäder AB säkerställt en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll av beslutade investeringsprojekt.

Granskningen har därmed inte avsett att granska och bedöma investeringsprocessen som föregår beslut om investeringar, dvs. beredning av investeringsbudget/ investeringsplan. Granskningen fokuserar i stället på genomförandefasen i projekten och styrelsen/ bolagens styrning, uppföljning och kontroll i denna del.

Granskningen avser 2024 men berör utifrån behov även tidigare år.

2.2 Revisionskriterier

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

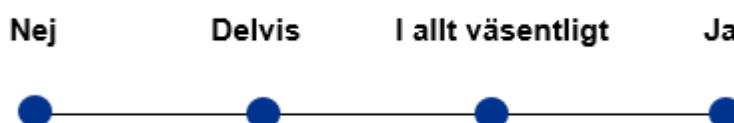
- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- Reglemente för kommunstyrelsen
- Kommunens ekonomiska styrprinciper
- Aktiebolagslagen 9 kap. 4 §
- Bolagsordningar
- Ägardirektiv
- Tillämpbara interna regelverk, policyer och beslut

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av interna styrdokument, policyer och riktlinjer
- Intervjuer har genomförts med tjänstepersoner från kommunstyrelseförvaltningens samhällsbyggnadsavdelning, tjänstepersoner från Huga Bostäder AB och tjänstepersoner från Huddinge Samhällsfastigheter AB.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Samtliga intervjuade har givits möjlighet att faktakontrollera rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Övergripande organisering och ansvarsfördelning

Huddinge kommunkoncern består förutom den kommunala förvaltningen utav kommunalförbund, samt hel- och delägda bolag.

Av de investeringar som genomförs av kommunen (ej inräknat bolagen) är det samhällsbyggnadsavdelningen, som är en del av kommunstyrelseförvaltningen, som genomför de största investeringarna.

Beslut om investeringsram görs utav kommunfullmäktige som en del av mål och budgetprocessen. Respektive nämnd/bolag bidrar med synpunkter till inriktningsärende, vilket utgör ett underlag för att fastställa investeringsramarna i mål och budget.

Vid nybyggnationer av lokalprojekt tas ett så kallat inriktningsbeslut för varje enskilt projekt av kommunfullmäktige, som ska rymmas i investeringsramarna i mål och budget. Innan projektstart tas även ett genomförandebeslut av kommunstyrelsen.

Vid genomförande av samhällsbyggnadsprojekt ska även inriktningsbeslut och genomförandebeslut tas, men processen skiljer sig från lokalförsörjningen (se avsnitt 3.2.2.1).

Vid intervju framgår det att arbetet med investeringsprocessen är pågående. Under de senaste åren har arbetet med mål och budget samt lokalförsörjningspolicy och riktlinjer för lokalförsörjningsprocessen reviderats. Dessa processer påverkar investeringsprocessen och har därför enligt uppgift behövts finnas på plats innan revidering av själva investeringsprocessen.

Vidare framgår det av intervju att revideringen av investeringsprocessen planeras innebära tydligare prioriteringar mellan investeringsprojekt. Av intervju framgår det att det inte finns en fastställd prioriteringsordning mellan investeringsprojekt.

Vidare framgår det av intervju att revideringen av investeringsprocessen planeras att innehålla en tydligare definition av genomförande- och inriktningsbeslut. Då det har funnits skillnader kring genomförande- och inriktningsbeslut beroende på om det har varit inom samhällsbyggnad eller inom lokalförsörjning, planeras revideringen att innebära att genomförandebeslut och inriktningsbeslut kommer ha samma betydelse oavsett om det är inom samhällsbyggnad eller lokalförsörjning. Det framgår även av intervju att med samhällsbyggnadsavdelningen att budgeten som beslutas i genomförandebesluten inte är indexjusterad vilket medför att projekt kan få större kostnader av "naturlig inflation" som det inte har tagits höjd för. Enligt uppgift har Huddinge Samhällsfastigheter inte heller indexera genomförandebeslut, men rapporterar uppräknade belopp.

3.1.1 Kommunstyrelsens reglemente och delegationsordning

Av kommunstyrelsens reglemente¹ framgår det att kommunstyrelsen har ett helhetsansvar för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter. Kommunstyrelsen ska även ha uppsikt över kommunal verksamhet som bedrivs i kommunala företag. Kommunstyrelsen ska leda kommunens verksamhet genom samordnad styrning och ta fram styrdokument för kommunen. Kommunstyrelsen ska även följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning och fortlöpande i samråd med nämnderna följa upp de fastställda målen och återrapportera till fullmäktige. Vidare framgår det av reglementet att styrelsen ska ha fortlöpande uppsikt över verksamheten i de företag och stiftelse som kommunen helt eller delvis äger.

I kommunstyrelsens delegationsordning² framgår det inte delegation på inriktningsbeslut/genomförandebeslut avseende samhällsbyggnadsprojekt (se avsnitt 3.2.2.1).

3.1.2 Huddinge Samhällsfastigheters bolagsordning och ägardirektiv

Av de kommunala bolagen styrs Huddinge Samhällsfastigheter av kommunens lokalförsörjningsbehov. Bolaget har enligt sin bolagsordning³ till föremål för sin verksamhet inom Huddinge kommun att förvärva, avyttra, uppföra, äga, förhyra, bebygga eller med tomträtt tillhandahålla lokaler och anläggningar för kommunens verksamheter samt lokaler och anläggningar till privata utförare av kommunal verksamhet.

I Huddinge Samhällsfastigheters ägardirektiv⁴ framgår det att kommunens målstyrkturer med social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet gäller för Huddinge Samhällsfastigheter. Enligt ägardirektivet ska Huddinge kommun ha tillgång till ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler och Huddinge Samhällsfastigheter ska medverka till detta genom att på uppdrag av Huddinge kommun, äga, bygga och förvalta fastigheter. Vidare framgår det av ägardirektivet att övriga styrdokument som kommunstyrelsen och kommunfullmäktige antagit gäller för bolaget i tillämpliga delar. Därtill framgår det av ägardirektivet att styrdokumenterna "Lokalförsörjningspolicy för Huddinge kommun" och "Riktlinjer för lokalförsörjningsprocessen i Huddinge kommun" är styrande dokument för Huddinge Samhällsfastigheter.

3.1.3 Huga Bostäders bolagsordning och ägardirektiv

Huga Bostäders uppgift enligt bolagsordningen⁵ är att inom Huddinge kommun förvärva, avyttra, uppföra, äga, utveckla och förvalta fastigheter med huvudsaklig inriktning på bostäder med hyresrätt med tillhörande lokaler och kollektiva

¹ Reglemente för kommunstyrelsen, antaget av kommunfullmäktige 1991-12-16 §183, senast reviderat 2023-04-24 § 14

² Delegationsordning för kommunstyrelsen, reviderad senast 2024-11-27 §13

³ Bolagsordning för Huddinge Samhällsfastigheter AB, antagen av kommunfullmäktige 2017-03-27 senast reviderad 2023-02-13 §12

⁴ Ägardirektiv för Huddinge Samhällsfastigheter AB, Kommunfullmäktige 2023-11-06 §8

⁵ Bolagsordning för Huga Bostäder AB, antagen av kommunfullmäktige 2023-02-13 §12

anläggningar. Bolaget får även förvärva, avyttra, uppföra, äga, utveckla och förvalta kommersiella lokaler för närservice åt hushållen samt parkeringsanläggningar.

I Hüge Bostäders ägardirektiv framgår det att målstrukturen med visionen, hållbarhetsperspektiven och målen som kommunfullmäktige antagit gäller för Hüge Bostäder. Övriga styrdokument som kommunstyrelsen och kommunfullmäktige antagit gäller för bolaget i tillämpliga delar. Vidare framgår det av ägardirektivet att Hüge Bostäders verksamhet ska bedrivas enligt långsiktiga affärsmässiga principer med marknadsmässiga avkastningskrav.

3.2 Styrandedokument, riktlinjer och rutiner

3.2.1 Styrande dokument

3.2.1.1 Lokalresursplan perioden 2024–2032

Lokalresursplan perioden 2024–2032⁶ är en bilaga till Huddinges mål och budget för 2024–2026. Lokalresursplanen redogör för olika nämnders lokalbehov samt pågående och potentiella projekt.

3.2.1.2 Lokalförsörjningspolicy för Huddinge kommun

I samband med granskningen har KPMG tagit del av lokalförsörjningspolicyn för Huddinge kommun⁷. Syftet med lokalförsörjningspolicyn är att definiera övergripande mål, principer och ansvarsfördelning för kommunens lokalförsörjning utifrån kommunens gemensamma långsiktiga perspektiv. Policyn omfattar de lokaler som kommunen hyr inom kommunkoncernen (kommunen och Huddinge Samhällsfastigheter) eller hyr in från en extern fastighetsägare (en externfastighetsägare kan även vara Hüge Bostäder). Vidare beskriver policyn en översiktlig ansvarsfördelning mellan nämnder och bolag.

I policyn framgår att kommunfullmäktige beslutar om ekonomiska ramar och ägardirektiv som är styrande för lokalförsörjningens utveckling samt beslutar om den årliga lokalresursplanen. Kommunfullmäktige fattar inriktningsbeslut för lokalprojekt.

Kommunstyrelsen ansvarar för den översiktliga planeringen av lokalförsörjningen och för samordningen med samhällsbyggandet. Kommunstyrelsen förfogar över de av kommunfullmäktige beslutade investeringsmedlen för lokalprojekt och fattar genomförandebeslut för lokalprojekt inom ramen för beslutade investeringsmedel.

Nämnderna ansvarar för att årligen ta fram en lokalbehovsprognos som ska beskriva nuvarande och kommande behov av förändringar.

Huddinge Samhällsfastigheter ska med beaktande av självkostnadsprincipen, tillhandahålla verksamhetslokaler åt kommunens verksamheter.

Hüge Bostäder AB, ska utifrån affärsmässiga principer, tillhandahålla bostäder i enlighet med kommunens behov av bostäder för sociala ändamål.

⁶ Lokalresursplan perioden 2024–2032, Kommunfullmäktige 2023-11-06 §9

⁷ Lokalförsörjningspolicy. Senast reviderad 2024-03-13. Beslutad av kommunfullmäktige

3.2.1.3 Riktlinjer för lokalförsörjning i Huddinge kommun

I samband med granskningen har KPMG tagit del av riktlinjer för lokalförsörjning i Huddinge kommun.⁸ Riktlinjerna är beslutade av kommunstyrelsen och är underställda lokalförsörjningspolicy för Huddinge kommun. Det framgår av riktlinjerna att dem är styrande för kommunens samtliga nämnder och Huddinge Samhällsfastigheter.

I riktlinjerna framgår dels riktlinjer gällande befintliga verksamhetslokaler, dels riktlinjer gällande nya och förändrade lokalbehov. Vidare framgår processen för lokalprojekt i kommunal regi. Processen beskriver ny-, till- och ombyggnationer som ska genomföras med Huddinge Samhällsfastigheter som byggherre och ha en kommunalverksamhetsutövare. I riktlinjerna går att utläsa ett tydligt flöde och dess olika skeden, samt vem eller vilken instans som är ansvarig i processen. Beskrivning från identifierat behov till slutförande sker genom följande steg:

- **Förstudie:** Avser perioden ca tre-två år före byggstart. Skedet inleds med att kommunfullmäktige beslutar om föreslagna förstudier i Lokalresursplan. Respektive förvaltning är ansvariga för att i ett lokal- och funktionsprogram beskriva vilka lokaler som behövs för att bedriva verksamheten på ett ändamålsenligt sätt. Respektive nämnd beslutar om lokal- och funktionsprogrammet. Programmet är därefter en del av beslutsunderlaget i kommunfullmäktiges inriktningsbeslut för lokalprojekt, dvs. inför start av projektering. Huddinge Samhällsfastigheter tar, på uppdrag av kommunstyrelseförvaltningen, fram en investeringskalkyl och hyresberäkning. Kommunstyrelseförvaltningen sammanställer underlaget från förstudien och tar fram ett förslag till inriktningsbeslut. Kommunfullmäktige godkänner inriktningsbeslut och Huddinge Samhällsfastigheter uppdras att starta projektering.
- **Projektskede:** I detta skede formulerar kommunstyrelseförvaltningen en skriftlig beställning avseende projektering till Huddinge Samhällsfastigheter. Projekteringen innebär ett fördjupat arbete från förstudie genom att lokalprojektet utvecklas och definieras. I projekteringsens andra skede, systemskedet, sker en fördjupning av det som tagits fram under programskedet, vilket resulterar i en systemhandling. Systemhandlingen måste vara tillräckligt detaljerad så att den kan ligga till grund för en tillförlitlig systemkalkyl. Kommunstyrelseförvaltningen ansvarar för att sammanställa underlag för genomförandebeslut till kommunstyrelsen. Genomförandebeslut för lokalprojektet godkänns av kommunstyrelsen och Huddinge Samhällsfastigheter uppdras att starta genomförandet enligt de specifikationer som anges i tjänsteutlåtandet med tillhörande bilagor.
- **Genomförandeskede:** Kommunstyrelseförvaltningen formulerar en skriftlig beställning till avseende genomförandet av projektet till Huddinge Samhällsfastigheter. Huddinge Samhällsfastigheter ansvarar för projektets

⁸ Riktlinjer för lokalförsörjning i Huddinge kommun. Senast reviderad 2024-03-13. Beslutad av kommunstyrelsen

genomförande. Produktionsskedet genomförs med hjälp av upphandlade entreprenörer.

- **Avslut:** Överlämning av projekt inleds med att färdigställda lokalprojekt lämnas över till kommunstyrelsens förvaltning som i nästa steg överlämnar lokaler till den nämnd som är hyresgäst. Efter projektets färdigställande ska Huddinge Samhällsfastigheter ta fram en projektlutrapport som ska överlämnas till kommunstyrelseförvaltningen som ska innehålla en sammanfattning av projektet, resultatet, erfarenheter från arbetets gång inklusive avvikelser, restuppgifter samt bedömd slutkostnad från dessa. Kommunstyrelseförvaltningen ska sammanställa lokalprojektet utifrån Huddinge Samhällsfastigheters rapport till kommunstyrelsen. Projektlutrapporten ska föredras för och godkänns av kommunstyrelsen.

3.2.1.4 Plan för samhällsbyggnad

Plan för samhällsbyggnad⁹ är en bilaga till Huddinges mål och budget för 2024–2026. Syftet med Plan för samhällsbyggnad är att ge en översiktlig bild av projektportföljen för samhällsbyggnadsprojekt och dess konsekvenser samt att utgöra underlag för beslut om vilka samhällsbyggnadsprojekt som föreslås påbörjas under budgetåret. Planen innehåller förslag på nya samhällsbyggnadsprojekt med start 2024 med motiveringar och beskrivningar. Enligt plan för samhällsbyggnad finns som grund för urval av investeringsprojekt bland annat kommunövergripande cykelplan, parkprogram och lekplatsprogram.

3.2.1.5 Uppföljning plan för samhällsbyggnad

I samband med granskningen har KPMG tagit del av uppföljningen per delårsrapporten i augusti för plan för samhällsbyggnad 2024¹⁰. I denna framkommer det om investeringsprojekt föreslås pausas, avbrytas eller tillkomma. I uppföljningen av planen för samhällsbyggnad redovisas även exploaterings- och investeringsprojektens utfall i förhållande till budget.

3.2.2 Stödjande dokument, samhällsbyggnadssavdelningen (kommunstyrelseförvaltningen)

3.2.2.1 Handbok för samhällsbyggnadsprocessen

I samband med granskningen har KPMG tagit del av en handbok avseende samhällsbyggnadsprocessen¹¹ som är upprättad av samhällsbyggnadssavdelningen (som är en del av kommunstyrelseförvaltningen).

Handboken anger att samhällsbyggnadsprocessen omfattar planering och genomförande av aktuella samhällsbyggnadsprojekt. Samhällsbyggnadsprojekt omfattar både exploateringsprojekt och investeringsprojekt.

⁹ Plan för samhällsbyggnad 2024. Bilaga 3. Kommunfullmäktige 2023-11-06 §9

¹⁰ Uppföljning av plan för samhällsbyggnad 2024. Bilaga 6. Kommunfullmäktige 2024-11-11 §15

¹¹ Samhällsbyggnadsprocessen i Huddinge kommun, kommunstyrelseförvaltningen, senast reviderad 2023-05-02

I handboken ges en översiktlig beskrivning av ansvarsfördelning. Av handboken framgår det att samhällsbyggnadsdirektören med stöd av samhällsbyggnadsavdelningens ledningsgrupp är ansvarig för samhällsbyggnadsprocessen. För samhällsbyggnadsprojekten finns det en gemensam styrgrupp. Vidare framgår det av handboken att samhällsbyggnadsavdelningen rapporterar till kommunstyrelsen via dess samhällsbyggnadsutskott och uppföljning sker inom ramen för kommunens ordinarie uppföljningsprocess genom uppföljning av plan för samhällsbyggnad och lokalresursplan.

Handboken redogör även för genomförandet av samhällsbyggnadsprocessen utifrån följande skeden:

- **Urvalsfas:** Skedet kallas även samhällsplaneringsprocess. Samhällsbyggnadsavdelningen tar fram förslag och förvaltar en bruttolista för samhällsbyggnadsprojekt (exploateringsprojekt och investeringsprojekt). Från bruttolistan sker en prioritering som ska ta hänsyn till måluppfyllelse och resurser som sedan redovisas i plan för samhällsbyggnad och lokalresursplan.
- **Planeringsfas:** Inleds med att en projektledare utses som tillsammans med projektgruppen arbetar fram en projektplan. Parallellt med detta bemannas projektgruppen och resursbehov bedöms för respektive roll i projektet. När projektplanen har godkänts av styrgruppen kan arbetet påbörja.
- **Genomförandefas:** Den tredje fasen kallas för genomförandefas där målet är att genomföra projektet enligt genomförandebeslut samt följa upp förekommande avtal i alla dess delar.
- **Utvärdering:** Den sista fasen kallas för utvärderingsfas där en utvärdering av arbetsprocessen och resultatet ska genomföras.

Av handboken framgår det vidare att beslut fattas i enlighet med reglementen och delegationsordning för kommunstyrelsen. Det framgår även att det finns tre beslut som är centrala för styrningen av projektet, vilka är beslut om att godkänna projektplan (beslut av styrgruppen), inriktningsbeslut samt genomförandebeslut. Av handboken framgår det vidare att det för investeringsprojekt saknas ekonomistyrningsprinciper för vilken nivå inriktningsbeslut och genomförandesbeslut ska fattas. I handboken anges det att i avvaktan på ekonomistyrningsprinciper tillämpas följande:

- För projekt med bedömd investering på högst 60 prisbasbelopp utgör godkännande av projektplan inriktningsbeslut.
- För projekt med en bedömd investering på mellan 60 och 120 prisbasbelopp fattas inriktningsbeslut av samhällsbyggnadsdirektören.
- För projekt med en bedömd investering över 120 prisbasbelopp fattas inriktningsbeslut av kommunstyrelsen.
- För projekt med en bedömd investering mellan 60 och 120 prisbasbelopp fattas genomförandebeslut av samhällsbyggnadsdirektören.
- För projekt med en bedömd investering över 120 prisbasbelopp fattas genomförandebeslut av kommunstyrelsen.

Av kommunstyrelsens delegationsordning framgår dock inte skrivningen avseende inriktningsbeslut och genomförandebeslut som redogörs för ovan.

Vidare framgår det i handboken för samhällsbyggnadsprocessen att uppföljning av samhällsbyggnadsprojekt sker inom ramen för kommunens ordinarie uppföljningsprocess genom uppföljning av Plan för samhällsbyggnad och lokalresursplan.

I handboken för samhällsbyggnadsprocessen framgår det även att det ska ske kontinuerlig uppföljning under samhällsbyggnadsprocessen. I handboken anges det vidare att vid avslutning av projekt ska en utvärdering göras där måluppfyllelsen av projektet ska framgå samt en erfarenhetsåterföring. I utvärderingsfasen ska en utvärdering av arbetsprocessen och en utvärdering av resultatet göras. I vissa fall kan även en uppföljning av drift- och brukarerfarenheter ingå.

3.2.2.2 Investeringsmanual

I samband med granskningen har KPMG även tagit del av en investeringsmanual¹² som är upprättad av samhällsbyggnadsavdelningen, vid tillfället av granskningen är dock investeringsmanualen under revidering. Investeringsmanualen berör investeringar för samhällsbyggnadsprocessen, för exploateringsprojekt finns dock en annan manual¹³ upprättad. Investeringsmanualen är upprättad i syfte att underlätta arbetet för dem som arbetar med investeringsprojekt. Manualen är omfattande och innehåller beskrivningar av projektroller och ansvarsfördelning inom investeringsprojekt. Bland annat redogörs det för roll- och ansvarsområden för styrgruppen, projektägare/leveransansvariga, projektledare, delprojektledare, projektgrupp, projektmedlemmar och referensgrupp.

3.2.2.3 Rutin för projektstart

I samband med granskningen har KPMG tagit del av rutin för projektstart som är framtagen av samhällsbyggnadsavdelningen. Rutinen syftar till att utgöra ett stöd för projektledare vid uppstart av projekt, samt att rutinen ska säkerställa att uppstart av projekt sker på ett likartat sätt inom samhällsbyggnadsavdelningen. Av rutinen framgår det att när plan för samhällsbyggnad (bilaga till mål och budget) har beslutats ska en projektägare för planerat projekt utses. Vid planering för projektet utses även en projektledare som tillsammans med projektgrupp tar fram en projektplan. För formell projektstart ska projektplanen ha godkänts av samhällsbyggnadsavdelningens styrgrupp för samhällsbyggnadsprojekt.

3.2.2.4 Rutin för projektavslut

I samband med granskningen har KPMG tagit del av en rutin för projektavslut¹⁴ som är upprättad av samhällsbyggnadsavdelningen, vilket är en del av kommunstyrelseförvaltningen. Rutinen är upprättad i syfte att ge stöd för projektledare vid avslut av projekt, samt att säkerställa att avslut av projekt sker likartat inom

¹² Investman, investeringsmanual, 2021-10-19

¹³ Plexman, planerings- och investeringsmanual.

¹⁴ Rutin projektavslut, kommunstyrelseförvaltningen 2021-12-20

samhällsbyggnadsavdelningen. Av rutinen framgår det att genomförda projekt ska slutrapporteras. När ett projekt har slutrapporterats behöver inte projektets ekonomi följas upp löpande vid budget- och bokslutsarbete. I rutinen beskrivs vilka kriterier som ska vara uppfyllda för att ett projekt ska anses vara avslutat. När ett projekt är avslutat så ska projektet utvärderas. Utvärderingen ska redovisa projektfakta, tidsåtgång för detaljplanens framtagande, uppföljning av effekter, projektets ekonomi och mål etc. Vidare ska en ekonomisk slutrapport tas fram. Den ekonomiska rapporten ska redovisa budget, faktiskt utfall och totalt projektnetto. Rapporten ska ligga till underlag för den ekonomiska redovisningen för avslutade projekt. Projekt ska slutrapporteras vid nästkommande delårsbokslut eller vid bokslut efter att alla planerade ankommande fakturor och intäkter är hanterade och bokförda.

3.2.3 Huddinge Samhällsfastigheter, projektstyrningsmodell och projektorganisation

I samband med granskningen har vi tagit del av Huddinge Samhällsfastigheters projektstyrningsmodell¹⁵ som visar processen från projekttid till utvärdering av projekt. Initialt är det kommunen eller Huddinge Samhällsfastigheter som utreder och formulerar behov. Om en projekttid anses vara intressant görs en förstudie. Om projektet går vidare efter förstudie utreds ekonomisk och teknisk genomförbarhet. Preliminärt beslutsunderlag presenteras i investeringsrådet och när underlaget är upprättat informeras styrelsen. Sedan tas ett genomförandebeslut. I nästa skede driver Huddinge Samhällsfastigheter genomförandet av projektet som inleds med detaljprojektering/ byggbehandlingsprojektering. Vid projektavslutning avslutas projektet administrativt, ekonomin stängs och slutrapport tas fram. Vidare framgår det att projektslutrapport ska godkännas av projektägare och av investeringsrådet. Det framgår dock inte att projektslutrapport ska godkännas av kommunstyrelseförvaltningen, vilket framgår av riktlinjer för lokalförsörjningsprocess (se avsnitt 3.2.1.3). Sista fasen är en utvärdering där projektmottagaren utvärderar produkten/lokalen/byggnaden.

I samband med granskningen har KPMG tagit del av en matris som visar vilka dokument som är obligatoriska att ta fram för investeringsprojekt som genomförs av Huddinge Samhällsfastigheter. Av matrisen framgår det att riskanalys, överlämnandemöte, checklista för byggarbetsmiljö och projektslutrapport är obligatoriska för samtliga investeringsprojekt. För investeringsprojekt under 10 mnkr är det obligatoriskt att ta fram en förenklad projekttidplan och en förenklad projektkalkyl. Obligatoriska moment för projekt över 10 mnkr är projekttidplan, projektkalkyl, förstudierapport, PM till investeringsrådet, styrgruppsmöte samt produktutvärdering.

I samband med granskningen har KPMG även tagit del av dokument¹⁶ som visar Huddinge Samhällsfastigheters projektorganisation och roller för byggprojekt. Av dokumentet framgår ett organisationsschema för byggprojekt. Det framgår även tydligt vilka ansvarsområden som tillhör projektägaren, projektledaren, projektmottagaren, kundförvaltare och projektcontroller.

¹⁵ Processkarta PEP bygg, PEP-bygg, 2024-05-17, dnr HS/2024:236

¹⁶ Projektorganisation och roller, PEP-Bygg, 2024-05-17, dnr HS/2024:236

Av intervju med Huddinge Samhällsfastigheter framgår det att under genomförandetiden för investeringsprojekt sker löpande styrgruppsmöten, där det alltid finns med en controller från ekonomiavdelningen för att kunna vara med och fånga upp olika ekonomiska frågor avseende projekt. Vidare framgår det av intervju att Huddinge Samhällsfastigheter arbetar med ekonomiska projektprognoser per april, augusti och december. I de fall då det kan förekomma avvikelser för pågående investeringsprojekt kan det därför fångas upp i prognoserna. Projektprognoserna redovisas för bolagets styrelse.

3.2.4 Huga Bostäder, projektstyrning och organisering

I samband med granskningen har KPMG tagit del av Huga Bostäders organisationsschema som beskriver vilka roller som finns inom företaget. KPMG har även tagit del av Huga Bostäders riktlinjer för projektstyrning¹⁷ som kallas för PEP (professionella och effektiva projekt). PEP är en gemensam modell för projektstyrning av bygg- och installationsprojekt. Av riktlinjerna framgår de olika projektfaserna som ingår för PEP projekt. Dessa är förstudiefasen, projekteringsfasen och produktionsfasen. Vid övergång till varje fas finns det beslutspunkter som ska tas. Beslutspunkterna är förstudiebeslut (BP1) projekteringsbeslut (BP2), produktionsbeslut (BP3) överlämnandebeslut (BP4) och avslutsbeslut (BP5). Besluten fattas enligt delegationsordning. Inför varje beslutspunkt framgår det av riktlinjerna vilka beslutsunderlag som ska överlämnas i samband med besluten samt vilka som är ansvariga för framtagandet av beslutsunderlagen. Beslutsunderlagen innehåller bland annat lönsamhetskalkyler, riskhanteringsplaner och egenkontrollplaner. Beslut kring upphandling av entreprenad görs vid projekteringsfasen (BP2). Vid större investeringar har Huga Bostäder ett ramavtal med tre entreprenörer där det sker en förnyad konkurrensutsättning.

Av riktlinjerna¹⁸ framgår även tydligt vilka ansvarsområden som tillhör affärsrådet, projektägare, styrgrupp, projektchef, projektledare, ombyggnadskoordinator, businesscontroller, fastighetscontroller, dokumentcontroller, uthyrningschef/kundansvarig uthyrare och projektkommunikatör. Även referensgruppens roll och syfte framgår. Därtill beskrivs det att byggherren i Huga Bostäder är den verkställande direktören och att beställaren i Huga Bostäder är respektive projektägare.

Av riktlinjerna framgår att inför varje beslutspunkt (BP1-BP5) för projekten genomförs egenkontrollplaner. Den sista fasen i projektets livscykel innebär att ta fram en slutrapport. I slutrapporten ska det finnas en plan för uppföljning för att säkerställa att projektets långsiktiga resultat och effekter uppnås inklusive garantibevakning.

Vidare framgår det att för stora projekt och nybyggnad ska slutrapporten och kostnadsredovisningen lämnas in inom en månad efter projektets avslutning. Erfarenhetsåterföringen kan ske i form av dels en bolagsintern återföring/workshop, dels en enkät där externa leverantörer till projektet svarar på frågor. På återföringsworkshopen ska både operativa- och utföranderoller finnas representerade.

¹⁷ Pep 5.0 – riktlinjer för projektstyrning

¹⁸ Pep 5.0 – riktlinjer för projektstyrning

Erfarenhetsåterföringen ska utvärdera följande punkter:

- projektidé
- tid
- kvalité
- ekonomi
- förhandling
- entreprenadform
- kund
- intern samverkan
- hållbarhet

3.2.5 Bedömning

Vår bedömning är att Huga Bostäder och Huddinge Samhällsfastigheter i allt väsentligt fastställt riktlinjer och rutiner för styrning och kontroll av större investeringsprojekt. Vi bedömer att kommunstyrelsen delvis har fastställt riktlinjer och rutiner för styrning och kontroll av större investeringsprojekt.

Av granskningen framgår det att Huga Bostäder och Huddinge Samhällsfastigheter har fastställt projektstyrningsmodeller för investeringsprojekt, vilka vi bedömer som tydliga.

Vi uppmärksammar dock att det inte framgår i Huddinge Samhällsfastigheters projektstyrningsmodell att projektlutrapport ska överlämnas till kommunstyrelseförvaltningen. Enligt riktlinjer för lokalförsörjningsprocessen ska en projektlutrapport överlämnas till kommunstyrelseförvaltningen och sedan godkännas av kommunstyrelsen.

Av granskningen framgår det att kommunstyrelsen har tagit fram styrande dokument gällande lokalförsörjningsprocessen som är styrande för kommunens samtliga nämnder och Huddinge Samhällsfastigheter, vilket vi bedömer som positivt.

Vidare har samhällsbyggnadsavdelningen tagit fram stödjande dokument avseende projekt som genomförs av samhällsbyggnadsavdelningen. Det framgår dock av granskningen att processen för inriktningsbeslut samt genomförandebeslut skiljer sig mellan lokalförsörjningsprojekt och samhällsbyggnadsprojekt samt att det som uppges avseende inriktnings- och genomförandebeslut i handboken för samhällsbyggnad inte är fastställt i kommunstyrelsens delegationsordning. Därtill framgår det av intervjuer att kommunens, samt Huddinge Samhällsfastigheters, genomförandebeslut inte är indexjusterade vilket riskerar bidra till att projekt kan få större kostnader av "naturlig inflation".

Vår bedömning är att det för Huga Bostäder och Huddinge Samhällsfastigheter finns en tydlig organisation och ansvarsfördelning avseende genomförande av investeringsprojekt. Vår bedömning är att kommunstyrelsen delvis har en tydlig ansvarsfördelning gällande investeringsprojekt.

Av befintliga dokument avseende investeringar som omfattas av lokalförsörjningen bedömer vi att ansvarsfördelningen är tydlig.

Vidare bedömer vi att ansvarsfördelningen i Hüge Bostäders samt Huddinge Samhällsfastigheters riktlinjer för projektstyrning är tydliga.

Däremot gör vi bedömningen att ansvarsfördelningen gällande samhällsbyggnadsprocessen kan tydliggöras. Detta då det som framgår i samhällsbyggnadsavdelningens stödjande dokument avseende inriktning- och genomförandebeslut inte framgår av kommunstyrelsens delegationsordning. Vi bedömer det som viktigt att fastställa ansvarsfördelningen för att säkerställa tydlighet och effektivitet i beslutsfattandet.

3.3 Kommunstyrelsens uppsiktsplikt

I ägardirektiven för Hüge Bostäder¹⁹ och Huddinge Samhällsfastigheter²⁰ anges det att kommunstyrelsen i Huddinge äger rätt att ta del bolagens handlingar och räkenskaper samt i övrigt inspektera bolagen och dess verksamhet. Detta gäller dock endast i den mån det inte möter hinder på grund av författningsreglerad sekretess. Därtill framgår det av ägardirektiven att bolagen ska fortlöpande hålla kommunstyrelsen väl informerad om bolagens verksamhet, samt tillhandahålla erforderlig information i samband med kommunkoncernens planerings- och uppföljningsprocesser.

Kommunstyrelsen utövar praktisk tillsyn över bolagen genom processen då bolagen har tillfälle att yttra sig inför de inriktningsärenden som fattas inför framtagandet av mål och budget. Vidare sker ägardialoger och ägarmöten två gånger per år för respektive bolag. Vid ägardialoger deltar främst tjänstepersoner från företagen samt tjänstepersoner från kommunstyrelseförvaltningen. Vid ägarmöten deltar tjänstepersoner från bolagen samt kommunstyrelseförvaltningen, styrelseordförande för bolagen och kommunstyrelseordförande.

I samband med granskningen har KPMG tagit del av material från Hüge Bostäders ägardialoger och ägarmöten. Av materialet framgår återsrapportering av aktuella händelser inom verksamheten, aktuellt utfall av ekonomin i förhållande till budget samt diverse ekonomiska prognoser, till exempel investeringsprognoser och resultatprognoser. KPMG har även tagit del av material från Huddinge Samhällsfastigheters ägardialoger. Av materialet framgår det återsrapportering av aktuella händelser inom verksamheten, ekonomiska rapporteringar som exempelvis resultat i förhållande till budget, resultatprognos, investeringsprognos och prognos över lånebehov.

Uppföljning av kommunens investeringsprojekt för både nämnder och bolag sker även i delårsrapportering samt årsredovisning. I samband med granskningen har KPMG tagit del av årsredovisningen för år 2023 samt delårsrapport per augusti 2024 där investeringsredovisning framgår för nämnderna samt Hüge Bostäder och Huddinge Samhällsfastigheter.

¹⁹ Ägardirektiv för Hüge Bostäder AB, beslutad av kommunfullmäktige 2023-11-06 §9

²⁰ Ägardirektiv för Huddinge Samhällsfastigheter, beslutad av kommunfullmäktige 2023-11-06 §9

3.3.1 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen säkerställer en tillräcklig insyn i och uppföljning av beslutade investeringsprojekt.

Av granskningen framgår det att kommunstyrelsen utövar sin uppsiktsplikt över bolagen via ägardialoger, ägarmöten samt vid framtagande av investeringsramar inför mål och budget, delårsrapportering och årsredovisning.

3.4 Substansgranskning

3.4.1 Utsäljeskolan

Inom ramen för granskningen har Utsäljeskolan valts ut som projekt för substansgranskning. Projektet har drivits av Huddinge Samhällsfastigheter. I samband med granskningen har KPMG intervjuat Huddinge Samhällsfastigheters chef för fastighetsutveckling samt projektchefen för Utsäljeskolan.

Av intervjun framgår det att projektet initierades då logistiska problem avseende Utsäljeskolans entréer hade identifierades av barn- och utbildningsförvaltningen. Efter ett antal försök kring att lösa den identifierade problematiken drogs slutsatsen att en nybyggnation var det bästa alternativet. En detaljplan ritades fram parallellt som att ett programarbete genomfördes.

Under perioden då beslutet togs kring projektet Utsäljeskolan fanns det en annan projektprocess än vad som beskrivits i avsnitten ovan. Kommunfullmäktige tog beslut kring produktion av nya Utsäljeskolan år 2016²¹. Investeringsramen för projektet beslutades vara 475 mnkr i 2017 års prisläge. Ett rambeslut togs av kommunfullmäktige år 2018²². Efter det att rambeslutet togs inleddes arbetet med entreprenören. Av intervju framgår det att rambeslutet var på en lägre prisnivå än vad som föreslagits av Huddinge Samhällsfastigheter, varav en ny preliminär offert först togs fram och sedan en definitiv offert som godkändes av Huddinge Samhällsfastigheters styrelse och även av kommunstyrelseförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen²³. Ett genomförandebeslut togs sedan vilket är det Huddinge Samhällsfastigheter har arbetat utifrån sedan dess.

I samband med granskningen har KPMG tagit del av projektplanen till Utsäljeskolan. Projektplanen beskriver fyra olika skeden i projektet (förstudie/programhandling, omarbetning av förstudieskede/programhandling, programskede/systemhandling och detaljprojektering och byggnation). I projektplanen ges beskrivningar kring vad som ska genomföras under respektive skede. Vidare beskriver projektplanen projektmål, omfattning av projekt samt organisation av projektet.

Projektet har varit ett samverkansprojekt mellan entreprenören och Huddinge Samhällsfastigheter. Det har varit en gemensam organisation där båda parter har drivit projektet framåt. Projektchefen från Huddinge Samhällsfastigheter och en projektledare

²¹ Godkännande av produktion avseende uppförande av nya Utsäljeskolan, beslutad av kommunfullmäktige 2016-06-18 §13.

²² Programbeställning Utsäljeskolan, rambeslut av kommunfullmäktige 2018-06-11 §13

²³ Utsäljeskolan-definitiv offert avseende nybyggnad 2020-09-09 dnr HS/2019:409

från entreprenören har varit med under hela projektet. Det har även funnits diverse konsulter kopplade till projektet (exempelvis arkitekter). Av intervju framgår det att möten avseende projektets ekonomi har hållits ca en gång i månaden mellan Huddinge Samhällsfastigheter och entreprenören, samt att Huddinge Samhällsfastigheter har haft full insyn i entreprenörens fakturor. Av intervju framgår det vidare att samverkansprojektet har fungerat bra och att båda parter är nöjda med utfallet.

Det har funnits vissa utmaningar avseende Utsäljeskolan. Detaljplanen överklagades vilket skapade cirka ett års försening av projektet. Sedan överklagades bygglov till Mark- och miljödomstolen. I detta skede behövde projektet komma framåt samtidigt som det fanns ett mark- och rivningslov, vilket föranledde flera möten i styrgruppen med både ekonomiska kalkyler och riskanalyser för att värdera hur mycket man vågade göra på projektet utan bygglov. Andra utmaningarna i projektet har varit omvärldshändelser som corona-pandemin och kriget i Ukraina, som påverkade tillgången och priset på material. Dessa utmaningar arbetades med aktivt tillsammans med entreprenören för att undvika både prishöjningar och materialbrist.

Av intervju framgår det att det har funnits både en styrgrupp och en beställargrupp. Inledningsvis i projektet var det ett tätt samarbete med barn- och utbildningsförvaltningen. På beställarmöten har representanter från kommunstyrelseförvaltningen deltagit, då det formellt är kommunstyrelseförvaltningen som har varit beställare av projektet. Protokoll från beställarmöten och verksamhetsmöten samt prognoser har även skickats till kommunstyrelseförvaltningen.

I samband med granskningen har KPMG tagit del av en mötesplan som visar hur ofta olika typer av möten som hållits (exempelvis ekonomimöten, upphandlingsmöten och ÄTA-möten). Vidare beskrivs det vid intervju att det har skett uppföljningar av projektet i ekonomiska projektprognoser. I samband med granskningen har vi tagit del av exempel på en sådan projektprognos.

Av intervju med Huddinge Samhällsfastigheter framgår det att en slutlig rapport för Utsäljeskolan ännu inte har tagits fram. Av delårsrapporten per augusti år 2024 framgår ackumulerat utfall i jämförelse med budget för Utsäljeskolan. Det ackumulerade utfallet var 443,9 mnkr och den beslutade indexerande investeringsramen var 603,8 mnkr. Vid tidpunkten för granskningen finns det därmed en positiv avvikelse på 159,9 mnkr. Det framgår dock av intervju att då projektet inte är helt färdigställt kan ytterligare kostnader tillkomma.

3.4.2 Älen 1 och 2

Inom ramen för granskningen har Älen 1 och 2 valts ut för substansgranskning. Projektet Älen 1 och 2 omfattar underhållsinvesteringar för 109 lägenheter som har drivits av Huga Bostäder. Vid projektstart för Älen 1 och 2 fanns till viss del en annan projektbeskrivning än vad som framgår i avsnitt 3.2.4 då det vid tidpunkten inte fanns samma krav på egenkontrollplaner och internrevision. Därav finns det inte dokument som till exempel riskhanteringsplan, egenkontrollplan och kommunikationsplaner kopplade till projektet. Däremot fanns samma beslutsprocess i form av BP1-BP5 beslut som beskrivits i avsnitt 3.2.4.

I samband med granskningen har KPMG tagit del av en förstudieanalys för Ålen 1 och 2. Analysen är framtagen av ett konsultbolag som har lämnat ett antal rekommendationer för genomförandet av entreprenaden samt har identifierat risker kopplade till projektet. KPMG har även tagit del av projektbeställningen (BP1). Av projektbeställningen framgår att upprustningen är en del av det övergripande effektmål att komma ifatt underhållsbehoven för kraftigt eftersatta fastigheter. Det framgår vidare att projektbeställningen avser en förstudie för hela fastigheten som ska mynna ut i en programhandling. I samband med granskningen har KPMG tagit del av affärsrådsprotokoll från år 2020 av Huga Bostäder. Av protokollet framgår det att ett projekteringsbeslut (BP2) avseende Ålen 1 och 2 togs den 21 december 2020. Av beslutet framgår att investeringsramen för projektet var 93 mnkr. Då ingick även balkonger till projektet. Ett beslut togs dock senare om att bryta ut balkongerna till ett eget projekt. Beslutsramen för balkongerna var 9,4 mnkr, varav den återstående investeringsramen för stambytet uppgick till 83,6 mnkr. Vidare framgår det av affärsrådsprotokollet att investeringsramen ska justeras årsvis med faktorprisindex (FPI). KPMG har även tagit del av affärsrådsprotokoll från 2021. Den 29 november 2021 fattades ett produktionsbeslut (BP3) då affärsrådet gav projektägaren mandat att teckna avtal med entreprenören Metrolit AB. Av intervju framgår det att samarbetet med entreprenören har fungerat väl. Vidare har KPMG tagit del av överlämningsbeslutet (BP4) då projektet överlämnades till förvaltningen.

KPMG har även tagit del av det ekonomiska projektavslutet för Ålen 1 och 2 (BP5). I det ekonomiska projektavslutet framgår det att beslutsramen var 83,6 mnkr och att utfallet blev 87 mnkr. Det framgår dock av det ekonomiska projektavslutet att den indexuppräknade beslutsramen var 109,7 mnkr.

Vid intervju beskrivs det att hyresgäster har haft tillfälle att välja om de vill lägga till ytterligare renoveringar. Dessa tillval är frivilliga och läggs sedan ut på hyresgästernas hyror.

Av intervju framgår det att underhållsinvesteringen har genomförts enligt plan och utan större utmaningar i processen. Vidare framgår det att löpande styrgruppsmöten avseende projektet har genomförts där bland annat distriktschef, projektchef, projektledare, förvaltare samt ombyggnadsanordnare har deltagit. I samband med granskningen har KPMG tagit del av dokumentation som påvisar att dessa möten har ägt rum.

Förutom löpande styrgruppsmöten har även ekonomiska uppföljningar genomförts kvartalsvis. I samband med granskningen har KPMG tagit del av dokument som visar på dels ekonomiska avvikelssammanställningar, dels sammanställningar av ÅTA. Vidare har en uppföljning gjorts bland hyresgäster där deras synpunkter på renoveringen har samlats in. Däremot har inte en erfarenhetsåterföringsworkshop genomförts (se avsnitt 3.4.2) vilket enligt Huga Bostäders riktlinjer för projektstyrning (PEP) ska genomföras efter avslutade projekt.

3.4.3 Glömsta lekplats

Glömsta lekplats har valts ut för substansgranskning. Det är samhällsbyggnadsavdelningen (som är en del av kommunstyrelseförvaltningen) som

har varit ansvarig för projektet. Inom ramen för granskningen har intervju genomförts med projektledare för Glömsta lekplats.

KPMG har i samband med granskningen tagit del av projektplanen för Glömsta lekplats. I projektplanen beskrivs att kommunstyrelseförvaltningen tidigare hade besvarat medborgarförslag om en lekplats i Glömsta och ställt sig positiva till en sådan. Vidare framgår det att projektet beställdes genom att det fanns med i plan för samhällsbyggnad i Huddinge 2020–2022. Av projektplanen framgår både effektmål och projektmål. Vidare framgår förutsättningar, avgränsningar, strategi och metodval, målgrupp och övriga intressenter samt projektorganisationens uppbyggnad. Det anges även en tidsplan i projektplanen där det framgår att planerad slutbesiktning och tidpunkt för att lekplatsen ska vara tagen i bruk sattes till juni 2022. Den slutliga garantibesiktningen planerades till juni 2024. Vidare framgår det att projektet var budgeterat till 8,7 mnkr. Därtill finns en riskanalys i projektplanen. Vidare beskrivs det i projektplanen att lekparken överlämnas till miljö- och bygglovsförvaltningen för drift och underhåll efter garantibesiktning.

Av intervju framgår det att projektplanen blev godkänd av samhällsbyggnadsavdelningens styrgrupp. Efter godkännande av projektplanen togs en programskiss fram, senare genomfördes en medborgardialog för att ta in synpunkter och göra eventuella revideringar. Ett genomförandebeslut²⁴ togs av kommunstyrelsen i maj 2021 där nettoinvesteringsbudgeten om 8,7 mnkr godkändes. Efter genomförandebeslutet godkännts av kommunstyrelsen gjordes en upphandling av en entreprenad. I samband med granskningen har KPMG tagit del av tilldelningsbeslutet för entreprenaden. Totalt lämnades 10 anbud och tilldelningen gick till leverantören som uppfyllde ställda krav och som var den ekonomiskt mest fördelaktiga. Leverantören som blev tilldelad entreprenaden för Glömsta lekplats var Bröderna Erikssons Entreprenad på Singö AB.

I projektgruppen för Glömsta lekplats ingick projektledaren, extern byggledare, samt tjänstemän från miljö- och bygglovsförvaltningen som arbetar med parkdrift och belysning. Av intervju framgår det att byggmöten hölls cirka en gång i månaden där det diskuterats ekonomi och tidsplan men även andra utmaningar som dykt upp under projektets gång. I samband med granskningen har KPMG tagit del av protokoll från byggmöten där det framgår att representanter från både Huddinge kommun och entreprenören har närvarat.

Glömsta lekplats blev slutbesiktigad 2022. I samband med granskningen har KPMG tagit del av utlåtande över besiktning. Av intervju framgår det att garantitiden för projektet ännu inte har löpt ut, vilket innebär att projektet inte är helt avslutat vid tidpunkten för granskningen. Det kvarstår därav att ta fram en slutrapport för projektet. Det finns dock ekonomisk redovisning kring projektet som visar att vid tidpunkt för granskningen är det ekonomiska utfallet för projektet 8,2 mnkr. Vid tidpunkt för granskningen är därav projektet inom budgetramarna som sattes till 8,7 mnkr kronor.

²⁴ Genomförandebeslut för nybyggnation av lekplats i Glömsta, beslutad av kommunstyrelsen 2021-05-31 §11

Avseende uppföljning framgår det av intervju att uppföljningar kring ekonomin har genomförts i verksamhetssystemet Antura. Uppföljningar har även gjorts i delårsrapporter och årsredovisningar.

3.4.4 Bedömning

Vår bedömning är att det i allt väsentligt sker tillräcklig uppföljning av investeringsprojekten under tiden för projektens genomförande.

Av substansgranskningen framgår det att investeringar följs upp av samhällsbyggnadsavdelningen samt av bolagen löpande under tiden för projektet. Detta sker genom bland annat byggmöten, styrgruppsmöten samt genom olika ekonomiska uppföljningar som genomförts av både bolagen och samhällsbyggnadsavdelningen.

Vidare följs projekt löpande upp i uppföljning av plan för samhällsbyggnad som en bilaga till delårsrapporten och årsredovisningen.

Vår bedömning är att det delvis sker tillräcklig uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut.

Av riktlinjerna för lokalförsörjningsprocessen samt av bolagens och samhällsbyggnadsavdelningens rutiner framgår det att investeringsprojekt ska följas upp i slutrapporter för respektive projekt.

Avseende både Glömsta lekplats och Utsäljeskolan har slutrapporter vid tidpunkten för granskningen ännu inte tagits fram då projekten ännu inte är avslutade, vilket medför att det kan tillkomma ytterligare ekonomiska kostnader. Vår bedömning är dock att en slutrapportering som inkluderar andra aspekter än enbart ekonomiska (tex en utvärdering kring tidsplan, entreprenör och genomförande av projekt) skulle kunna tas fram i ett tidigare skede.

Avseende Ålen 1 och 2 framgår det även av granskningen att utvärdering av genomfört projekt inte har skett i den omfattning som beskrivits i projektstyrningsmodellen (PEP).

4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen samt Hüge Bostäder AB och Huddinge Samhällsfastigheter AB har säkerställt en ändamålsenlig projektstyrning avseende investeringsprojekt, vilket innebär att investeringsprojekt omfattas av en tillräcklig styrning och intern kontroll.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen, delvis har säkerställt en ändamålsenlig projektstyrning avseende investeringsprojekt. Vi bedömer att Hüge Bostäder och Huddinge Samhällsfastigheter i allt väsentligt säkerställt en ändamålsenlig projektstyrning avseende investeringsprojekten.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen visat att Hüge Bostäder och Huddinge Samhällsfastigheter har tagit fram tydliga rutiner för större investeringsprojekt samt att de genomför tillräcklig uppföljning av projekten under dess genomförande. Vår bedömning är dock att bolagen delvis genomför en tillräcklig uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut.

Avseende kommunstyrelsen bedömer vi att det finns tydliga riktlinjer och rutiner gällande investeringar som berör lokalförsörjning. Därtill gör vi bedömningen att kommunstyrelsen säkerställer en tillräcklig insyn och uppföljning gällande investeringsprojekt. Däremot gör vi bedömningen att rutiner alternativt avseende samhällsbyggnadsprocessens bör uppdateras för att tydliggöra hur inriktningsbeslut/genomförandebeslut ska tas inom samhällsbyggnadsprocessen. Alternativt bör gällande delegationsordning revideras för att säkerställa att den är i linje med de angivna rutinerna.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen, Hüge Bostäder och Huddinge Samhällsfastigheter att:

- Överse möjligheterna att genomföra uppföljningar och utvärderingar andra än ekonomiska (tex tidsplan, samarbete med entreprenör, och genomförande av projekt) avseende projekt som kan anses vara avslutade, även om ytterligare kostnader för projektet kan tillkomma.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Fastställ vad som ska gälla för antagande av inriktningsbeslut/genomförandebeslut avseende samhällsbyggnadsprojekt
- Överse möjligheterna att i genomförandebeslut indexjustera budgeten för att kompensera för förändringar i kostnadsnivåer

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi Hüge Bostäder att:

- Tillse att utvärderingar av genomförda projekt sker i den omfattning som beskrivs i projektstyrningsmodellen (PEP)

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi Huddinge Samhällsfastigheter att:

- Uppdatera projektstyrningsmodellen så att den är enhetligt med vad som anges i Riktlinjer för lokalförsörjning i Huddinge kommun

Datum som ovan

KPMG AB

Anders Petersson

*Certifierad kommunal yrkesrevisor
och uppdragsansvarig*

Lisa Lohi

Verksamhetsrevisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.

5 Bilaga

Granskade dokument:

- Kommunstyrelsens reglemente
- Kommunstyrelsens delegationsordning
- Hüge Bostäders bolagsordning
- Huddinge Samhällsfastigheters bolagsordning
- Ägardirektiv Hüge Bostäder
- Ägardirektiv Huddinge Samhällsfastigheter
- Årsredovisning 2023
- Delårsrapport per augusti 2024
- Mål och budget 2024 med plan för 2025-2026
- Lokalresursplan perioden 2024-2032
- Lokalförsörjningspolicy för Huddinge kommun
- Riktlinjer för lokalförsörjning i Huddinge kommun
- Plan för samhällsbyggnad
- Uppföljning plan för samhällsbyggnad
- Handbok för samhällsbyggnadsprocessen
- Investeringsmanual
- Rutin för projektstart
- Rutin för projektavslut
- Huddinge Samhällsfastigheters projektstyrningsmodell
- Projektorganisation och roller, Huddinge Samhällsfastigheter
- Matris obligatoriska dokument, Huddinge Samhällsfastigheter
- Hüge Bostäders organisationsschema
- Hüge Bostäders riktlinjer för projektstyrning (PEP)
- Material från Hüge Bostäders ägardialoger och ägarmöten
- Material från Huddinge Samhällsfastighets ägardialoger och ägarmöten
- Årsredovisning 2023
- Delårsrapport per augusti 2024
- Godkännande av produktion Utsäljeskolan
- Programbeställning Utsäljeskolan
- Utsäljeskolan definitivt offert

- Genomförandebeslut Utsäljeskolan
- Projektplan Utsäljeskolan
- Mötesplan Utsäljeskolan
- Förstudieanalys Ålen 1 och 2
- Projektbeställning Ålen 1 och 2
- Projekteringsbeslut Ålen 1 och 2
- Produktionsbeslut Ålen 1 och 2
- Överlämningsbeslut Ålen 1 och 2
- Ekonomiskt projektavslut Ålen 1 och 2
- Mötesprotokoll Ålen 1 och 2
- Avvikelse sammanställning Ålen 1 och 2
- Projektplan Glömsta lekplats
- Genomförandebeslut Glömsta lekplats
- Tilldelningsbeslut Glömsta lekplats
- Protokoll byggmöten Glömsta lekplats