



Granskning av Investeringsprocessen

Revisionsrapport

Huddinge kommun

KPMG AB

2023-11-28

Antal sidor: 23



Huddinge kommun
Granskning av Investeringsprocessen

2023-11-28

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte och revisionsfrågor	4
2.2	Avgränsning	5
2.3	Ansvarig styrelse	5
2.4	Revisionskriterier	5
2.5	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Riktlinjer och styrande dokument	6
3.2	Övergripande investerings-/projektprocess	10
3.3	Kräpplaparken	14
3.4	Balingsnäs förskola	18
4	Slutsats och rekommendationer	22

1 Sammanfattning

KPMG har av Huddinge kommuns förtroendevalda revisorer fått i uppdrag att granska kommunens rutiner och processer avseende investeringar. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023. Det övergripande syftet med granskningen har varit att bedöma om processen kring investeringsprojekt omfattas av en tillräcklig styrning och intern kontroll.

Vår sammanfattade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen till viss del har säkerställt en ändamålsenlig och därmed tillräcklig intern styrning och kontroll av kommunens investeringsprocesser.

Rutiner finns på plats för uppföljning och analys kopplat till beslutade investeringar. Granskningen visar att Huddinge kommun implementerat en tydlig roll- och ansvarsfördelning inom ramen för investeringsprocessen, med tydliga flödesscheman och tydligt kommunicerade krav om projektorganisation. Dessa följs emellertid inte vid samtliga investeringar och exempel finns vid vilket man bl.a. inte genomfört riskanalyser eller tagit fram projektplan.

Samtidigt framkommer en låg genomförandegrad bland de investeringsprojekt som godkänns (mellan 50 procent som lägst och 80 procent som högst. Vidare saknas en, kommungemensam, samlad, prioriteringslista (bygd på en gemensam kategorisering) som tydliggör vilka investeringar som ska genomföras och vilka som ska senareläggas samt varför. En sådan skulle underlätta för nämnder och bolag genom ökad tydlighet vad gäller hur kommunstyrelsen väger olika investeringsbehov mot varandra.

Genomförd substansgranskning utav två utvalda investeringsprojekt i kommunen; (1) upprustningen av Kräpplaparken och (2) nybygget av Balingsnäs förskola, bekräftar den sammanfattade bedömningen då båda investeringsprojekten kunnat slutföras utan större avvikelser såväl vad gäller processen som utfallen. Trots detta har vissa brister gått att identifiera kopplat till de två projekten.

För Kräpplaparken handlade det huvudsakligen om behovet av att justera den initiala planeringen utifrån såväl tidigare kända, som ändrade förutsättningar. Detta innebar att man i senare skede fick justera utförandet och öka budget för att kompensera för detta. Initiala problem vad gäller förskolans utformning innebär, likt Kräpplaparken, att justeringar sett till utformning och budget behövde göras. För Balingsnäs förskola handlar observerade avvikelser i huvudsak om avsaknaden av projektplan/direktiv (och därmed tillhörande riskanalys) tillika bristande användning utav framtagna mallar för genomförandet utav investeringar.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att samtliga investeringar som genomförs i Huddinge kommun följer de för kommunen utarbetade styrdokumentet och mallarna.
- Genomföra insatser i syfte att på sikt öka genomförandegraden för beslutade investeringar.
- Skapa tydliga rutiner för prioriteringar utav planerade investeringar med tillhörande prioriteringslista.



Huddinge kommun
Granskning av Investeringsprocessen

2023-11-28

- Säkerställa att samtliga investeringar har godkänd projektplan innan byggnation påbörjas där investeringens förutsättningar tydligt framkommer. Där ekonomi, tidsplan, riskanalys, omfattning och projektorganisation är exempel på sådana förutsättningar.
- Stärka arbetet med riskanalyser genom att se till att sådan genomförs för samtliga investeringar samt förtydliga i vilket skede en sådan riskanalys ska genomföras.

2 Bakgrund

I kommunfullmäktiges mål och budget för år 2023 samt plan för 2024–2025 framgår att kommunen (inklusive de helägda och delägda bolagen) planerar att genomföra stora och omfattande investeringar de kommande åren. För 2023 uppgår investeringsbudgeten till 2 070 mnkr, varav 494 mnkr för kommunen, och här ingår projekt såsom byggnation av och ombyggnation av skola, simhall och ladd-infrastruktur för bilar. För 2024 uppgår total investeringsbudget till 2 406,8 mnkr och för 2025 uppgår investeringsbudgeten till 2 145,8 mnkr (varav 518,5 respektive 447,8 mnkr för kommunen).

Investeringarna kräver finansiering och 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.

Mot bakgrund av ovanstående har kommunrevisionen i sin riskanalys bedömt att det är väsentligt att granska om kommunstyrelsen säkerställt att det finns en tillräcklig intern styrning och kontroll av investeringsprocessen.

2.1 Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syfte är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt en tillräcklig intern styrning och kontroll i investeringsprocessen.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Har kommunstyrelsen säkerställt en tydlig roll- och ansvarsfördelning under hela investeringsprocessen?
- Har kommunstyrelsen säkerställt en beredning av investeringsbudgeten för att skapa förutsättningar för att den ska kunna verkställas i sin helhet under året?
- Har kommunstyrelsen säkerställt en tillräcklig formell styrning i form av fastställda riktlinjer och rutiner för samtliga moment i investeringsprocessen (initiering, planering, beslut och genomförande av investeringsprojekt)?
- Bygger beslut om större investeringar på tillräckliga beslutsunderlag?
 - Görs behovsanalyser inför beredning av investeringsbudgeten?
 - Möjliggör beslutsunderlagen en tillräcklig grund för att styrelsen ska kunna göra prioriteringar mellan olika projekt?
 - Innehåller beslutsunderlagen kostnadskalkyler (avseende såväl investeringen som kommande driftskostnader) och annan relevant information som möjliggör att styrelsen kan fatta välgrundade beslut?
 - Genomförs riskanalyser inför/i samband med beslut om investeringsprojekt?
- Hur och av vem görs prioriteringar av vilka investeringar som ska genomföras/senareläggas?

2023-11-28

- Vad ligger till grund för de prioriteringar som görs?
 - Hur säkerställs att det finns en god beställarkompetens i organisationen, som säkerställer en hög kvalitet i de underlag som upprättas under processen (exempelvis kostnadskalkyler, förfrågningsunderlag inkl. avtalsvillkor etc.)?
 - Har kommunstyrelsen säkerställt en tillräcklig uppföljning och återrapportering av pågående investeringsprojekt för att, vid behov, kunna vidta åtgärder eller göra omprioriteringar under projektets gång?
 - Sker tillräcklig uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut?

2.2 Avgränsning

Granskningen har genomförts via dels en granskning av investeringsprocesserna på en övergripande nivå, dels via en substansgranskning av två utvalda investeringsprojekt. Projekten som valts ut för substansgranskningen ska ha varit färdigställda vid tidpunkten för granskningen, dock senast 2022.

De två projekt som har valts ut för substansgranskning är (1) Kräpplapraken och (2) Balingsnäs förskola. För de utvalda projekten har vi valt att granska processen från beslut till avslut samt eventuell uppföljning av projekten. För att kunna få en helhetsbild av projekten har vi även valt att titta på de dokument som legat till grund för respektive investeringsbeslut.

2.3 Ansvarig styrelse

Granskningen omfattar kommunstyrelsen.

2.4 Revisionskriterier

Vi har bedömt ifall rutinerna uppfyller följande:

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- Kommunstyrelsens reglemente
- Kommunens ekonomiska styrprinciper
- Övriga tillämpbara interna regelverk, policyer och beslut

2.5 Metod

Granskningen har genomförts genom en dokumentstudie, intervjuer och substansgranskning. Vi har tittat på styrdokument kopplade till investeringsprocessens styrning, uppföljning och kontroll av projekt. Därtill har vi granskat beslutsunderlag och övrig väsentlig dokumentation för två projekt som valts ut för en substansgranskning. Projekten som valts ut är Kräpplaparken och Balingsnäs förskola. Intervjuer med berörda tjänstepersoner, såväl övergripande som med ansvariga för utvalda projekt, har genomförts.

En utgångspunkt har varit att projekten ska varit avslutade vid tidpunkten för granskningen. Substansgranskningen har fokuserat på att bedöma huruvida genomförandet av projekten Kräpplaparken och Balingsnäs förskola har skett i enlighet

2023-11-28

med gällande beslut och styrdokument. Vi har inte fokuserat på genomförda upphandlingar och huruvida de har genomförts i enlighet med gällande lagstiftning.

3 Resultat av granskningen

3.1 Riktlinjer och styrande dokument

Nedan följer en genomgång av styrdokument, riktlinjer och rutinbeskrivningar, aktuella inom ramen för styrning, uppföljning och kontroll av beslutade investeringsprojekt.

3.1.1 Iakttagelser

I Huddinge kommuns "Mål och budget för 2023 – 2025" framkommer att kommunens fysiska utveckling kommer innebära omfattande investeringar under en lång tid framöver. Kommunen har som utgångspunkt att de kommer behöva göra större investeringar tidigt i flera utvecklingsprocesser.

Huddinge kommuns investeringsbudget och plan anspelar på kommunen och dess helägda bolag, Huga Bostäder AB och Huddinge Samhällsfastigheter AB. Investeringsbudgeten inkluderar nämndernas investeringar. Redovisade investeringsbehov är till följd av nya/förändrade lokaler, löpande re- och nyinvesteringar av inventarier och utrustning, IT-investeringar, beläggningsarbete, löpande investeringar i gator, gatubelysning, broar, och samhällsbyggnadsinvesteringar.

3.1.1.1 Roller

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

Det åligger nämnderna att inom angivna ramar ta fram den faktiska behovs- och kostnadsutvecklingen och beräkna de olika investeringarna som de anser behöver genomföras. Beslut om investeringsram görs utav kommunfullmäktige som del av mål- och budgetprocessen. Av genomförda intervjuer framkommer att respektive nämnd har till uppdrag att identifiera vilka investeringar som ska genomföras under året. Dessa tas fram utav nämnd tillsammans med verksamheten och ska göras med hänsyn till kommunens mål samt en bedömning utav vad för typ av investeringar som behöver genomföras inom deras respektive verksamhetsområde.

Nämnden lämnar sedan över sina önskemål till kommunstyrelsen för beslut som del av mål- och budgetprocessen. Föreslagen investeringsram, som del av mål- och budget går sedan vidare för beslut i kommunfullmäktige. Vilka projekt som kommunen ska arbeta med avgörs utifrån kommunens vision och målbild. Beslut om vilka projekt som ska tilldelas investeringsmedel baseras på prioritet och resurshantering.

Prioriteringarna som görs av nämnderna i deras underlag utgör ett beslutsunderlag inför ramtilldelningen per nämnd. Den prioritering som sker, inför beslutet om ram per nämnd/bolag, sätts inte ihop till en total prioriteringslista och det uppges vidare saknas gemensam kategorisering av investeringarna. Detta gör det svårare att jämföra olika nämnders/bolags behov med varandra. Prioriteringslistor uppges finnas på nämndnivå, men någon samlad kommunövergripande prioriteringslista är inte på plats.

2023-11-28

3.1.1.2 Processen

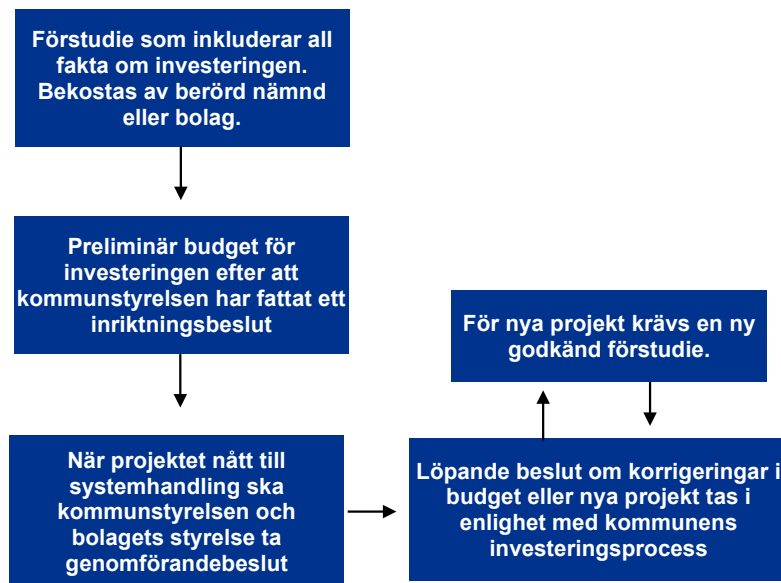
Huddinge kommun ska, enligt kommunens mål och budget, styras genom god ekonomisk hushållning med finansiella mål om en självfinansieringsgrad som inte (över ett femårsnitt) får understiga 100% för kommunen och 70% för kommunkoncernen.

Huddinge kommun har ett antal styrande och vägledande dokument som är styrande för kommunens investeringar. Inriktningen i "Mål och Budget 2023" är en grundsten för samtliga nyinvesteringar. Andra dokument, så som kommunens Miljöprogram 2022 – 2025, kommunövergripande cykelplan, parkprogram och lekplatsprogram agerar vägledande vad gäller vad och hur kommunen ska investera framgent inom ramen för respektive område.

Av genomförda intervjuer framkommer det finns två huvudsakliga flödesscheman för investeringar. Dessa är lokalförsörjningsprocessen och samhällsbyggnadsprocessen. De skiljer sig åt vad gäller respektive schemas komplexitet, där lokalförsörjningsprocessen är aningen mindre omfattande jämfört med samhällsbyggnadsprocessen.

Lokalförsörjningsprocessen:

För varje investering som Huddinge kommunkoncern gör i lokaler, bostäder eller anläggningar så ska en förstudie genomföras. Förstudien syftar till att få fram ett underlag inför beslutet samt tydliggöra de interna prioriteringarna. Förstudien måste ge en heltäckande bild av investeringen. Kostnaden för förstudien bekostas av respektive nämnd eller bolag. Projektet får, genom ett inriktningsbeslut av kommunstyrelsen, en preliminär budget. Efter fattat inriktningsbeslut fattar kommunstyrelsen ett genomförandebeslut varpå projektet kan påbörjas. Korrigeringar i budget, projektplan eller liknande måste genomföras i enlighet med kommunens investeringsprocess. Nedanstående skiss illustrerar hur en investeringsprocess genomförs inom lokalförsörjningsprocessen, skissen är framtagen av KPMG.



Huddinge kommun avsätter årligen en investeringsreserv om 50 mnkr för att förenkla beslutsprocessen och allokeringen av resurser vid brådskande lokalprojekt.

2023-11-28

Samhällsbyggnadsprocessen:

Huddinge kommun har definierat ett samhällsbyggnadsprojekt som antingen ett exploaterings- eller ett investeringsprojekt. Inom ramen för ett sådant projekt finns fyra faser enligt nedan:



Ovanstående flödesschema illustrerar den process en investering ska genomgå inom ramen för samhällsbyggnadsprocessen. För varje fas i processemat finns det flertalet steg som behöver slutföras innan investeringar kan gå vidare i processen.

1. Urvalsfasen

Vid det här steget gör kommunstyrelsen en behovsinventering. Samhällsbyggnadsavdelningen har i uppgift att gå igenom investeringsbehoven och skapar därefter en bruttolista innehållande projekt som de bedömer ska genomföras. Av denna bruttolista skapas det en prioriteringslista kopplat till kommunens mål samt tillgängliga resurser.

2. Planeringsfas

Planeringsfasen syftar att bedöma om förutsättningar är tillräckliga för att i praktiken kunna genomföra projektet.

Planeringsfasen inleds genom att en projektledare utses som tillsammans med projektgruppen arbetar fram en projektplan. Projektgruppen bemannas och resursbehovet utvärderas utifrån respektive roll i projektet. Projektgruppen påbörjar sitt arbete så fort som styrgruppen (för samhällsbyggnadsprogrammet – bestående av samhällsbyggnadsdirektören och ledningsgruppen) har *godkänt projektplanen*. Planeringsfasen avslutas då *genomförandebeslut* fattats som inkluderar beslut om kommunens nettoinvestering samt beslut om eventuella avtal för projektets genomförande.

3. Genomförandefas

Genomförandefasens mål är att se till att projektet genomförs i enlighet med fattat genomförandebeslut. Under genomförandefasen genomförs uppföljning av avtalsefterlevnad för projektets samtliga delar i syfte att säkerställa korrekt leverans. Genomförandefasen avslutas genom att det skapas en ekonomisk slutredovisning för kommunens investering.

4. Utvärdering

Under processens gång ska det ske kontinuerlig utvärdering av samtliga insatser. För att projektet ska avslutas krävs en slutgiltig utvärdering innehållande en redogörelse utav projektets måluppfyllelse samt en sammanfattning av erfarenhetsåterföring. En viktig komponent av utvärderingsfasen är att utvärdera arbetsprocessen och resultatet. Vid behov och möjlighet kan även en utvärdering kring drift- och brukarerfarenheter ingå.

2023-11-28

Samtliga beslut kopplat till samhällsbyggnadsprocessen ska fattas i enlighet med delegationsordningen. Då beslut fattats om att godkänna projektplanen innebär detta att projektet formellt har startat. Vid beslut om att godkänna projektplan definieras även projektets förutsättningar, beslutet fattas av styrgruppen för samhällsbyggnadsprogrammet.

Inriktningsbeslut fattas efter genomförd förstudie eller beslutat program och inkluderar bl a en konsekvensbedömning i syfte att visa på att det finns tillräckliga förutsättningar att driva projektet. Av inriktningsbeslut ska det också framkomma att föreslagen investering bidrar till att uppfylla kommunens mål och att det ligger inom de angivna ekonomiska ramarna. För ett investeringsprojekt så är det viktigt att ett inriktningsbeslut inkluderar (1) projektets syfte, inriktning, mål och tidplan, (2) konsekvensbeskrivning (ekonomi/projekt kalkyl, miljö, sociala), (3) i förekommande fall planuppdrag, (4) i förekommande fall avtal, till exempel finansieringsavtal.

Genomförandebeslut fastställer projektets budget, tidsplan och innehåll. För ett investeringsprojekt ska ett genomförandebeslut inkludera (1) projektets syfte, tidplan, inriktning och mål, (2) redovisning av strategiska avvägningar av betydelse för genomförandet, (3) bruttoinvestering och nettoinvestering, (4) övriga ekonomiska konsekvenser, t ex driftkostnader, (5) uppdrag att genomföra utbyggnad av allmänna platser. Av intervjuerna framkom det att det var först för två år sedan som man började redovisa driftkostnader i besluten, tidigare fanns de inte med vilket resulterade i att det var svårt att beräkna de faktiska kostnaderna för en investering.

Av våra intervjuer framkom även att direktiven för när, hur och om man ska göra en riskanalys varierar väldigt mycket mellan investeringar. Riskanalysen genomförs som tidigast vid inriktnings- och/eller genomförandebeslutet. Av intervju framkommer att en sammanställning över vilka utmaningar ett projekt teoretiskt kan ställas inför ska redovisas i samband med genomförandebeslutet. Liknande redogörelse kan genomföras redan till investeringsbeslutet. I praktiken framhålls det av medarbetare att riskanalys genomförs för investeringsprojekt i kommunen. Men formella riktlinjer saknas gällande utformning och när i processen den ska redovisas.

3.1.2 Bedömning

Vår bedömning är att de riktlinjer och styrdokument för investeringar som Huddinge kommun har fastställt är tillräckliga gällande initiering, planering, beslut och genomförande av investeringsprojekt.

Vi ställer oss särskilt positiva till att man tidigt i processen fastställer vem som ska vara projektledare och bemannar en projektorganisation. Detta säkerställer att det vid ett tidigt stadium finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning på plats när det kommer till de olika investeringsprojekten.

Vidare ställer vi oss positiva till att beslutsunderlaget numera även inkluderar kostnadskalkyler. Att det redan vid inriktningsbeslutet ska finnas en konsekvensbeskrivning som inkluderar ekonomi och att det i genomförandebeslutet ska finnas information om bruttoinvesteringen, nettoinvesteringen samt övriga ekonomiska konsekvenser så som driftskostnader är också att betrakta som positivt.

Vi ställer oss kritiska till att det saknas en tydlig struktur vad gäller när i processen som riskanalysen ska genomföras. Oftast genomförs den vid inriktningsbeslutet och/eller vid

2023-11-28

genomförandebeslutet. Men av rådande rutin och flödesschema framgår det inte i dagsläget när eller om någon riskanalys behöver eller ska genomföras.

3.2 Övergripande investerings-/projektprocess

Nedan följer en genomlysning av den projektmodell som gäller för Huddinge kommuns investerings-/projektprocess, från förstudie till avrapportering och överlämning.

3.2.1 Iakttagelser

För kommunens helägda bolag finns det en framarbetad process för investeringar, motsvarande process för den kommunala förvaltningen utgörs av de processscheman för investeringsprocessen som redogjordes för i föregående avsnitt. Av våra intervjuer har det dock framkommit att det saknas en intern prioritetsordning för vilka investeringar som ska prioriteras av kommunstyrelsen.

Under intervjuerna beskrevs tidsramen för beslut om investeringsprojekt. Under perioden mars-april tar nämnderna (tillsammans med sina verksamheter) fram och in sina investeringsförfrågningar till kommunstyrelsen. Ett inriktningsärende från kommunstyrelsen går ut som en remiss tillbaka till nämnderna med ekonomiska ramar för kommunens olika verksamheter, inklusive investeringar. Inriktningsärendet är inget formellt beslut men en initial fingervisning för kommunens olika enheters ekonomiska ramar.

Därefter får nämnderna inkomma med yttranden gällande sina investeringsförslag varpå de ska visa att dessa kan genomföras inom de av kommunstyrelsen satta ekonomiska ramarna. Yttrandet ska inkomma till kommunstyrelsen senast i september. I november fattar kommunstyrelsen beslut om vilka investeringsprojekt som blir godkända varpå detta bakas in i budget och går vidare till kommunfullmäktige för slutgiltigt beslut. Historiskt sett så har nämnderna fått genomföra majoriteten av de investeringar som de har efterfrågat, men på grund av rådande ekonomiskt läge finns en upplevelse att investeringsbudget stramats åt och att man inte godkänner lika stor andel av föreslagna investeringar.

3.2.1.1 Roller

De olika nämnderna i Huddinge har eget mandat/ansvar för att, utifrån de av kommunstyrelsen satta ramarna, säkerställa att nämndens behov tillgodoses på ett ekonomiskt hållbart sätt. Arbetet och ansvaret för att nämndernas verksamhetsplanering är i linje med den faktiska behovs- och kostnadsutvecklingen ligger således på respektive nämnd. Det är nämndernas ansvar att se till så att verksamhetsplan är i linje med kommunstyrelsens mål och budget.

I enlighet med Huddinge kommuns investeringsmanual skapas det, för varje beslutat projekt, en projektorganisation kopplat till investeringsprojektet. Inom en projektorganisation inkluderar detta följande roller:

- Projektbeställare
- Projektägare
- Styrgrupp
- Projektledare
- Leveransansvarig
- Referensgrupp

2023-11-28

- Projektmedlemmar

Projektorganisationen har till uppgift att fastställa projektplanen, hantera avvikelser, fatta beslut i enlighet med framtagna beslutspunkter och milstolpar i projektplanen, besluta om delrapporter och slutrapporter för projektet, värdera resultat och olika lösningsförslag samt besluta om att avbryta projektet.

De olika rollerna i projektorganisationen har olika uppgifter och roller kopplat till projektets genomförande.

Projektbeställaren utgörs av kommunfullmäktige som genom att fatta investeringsbeslut beställer och därmed godkänner genomförandet av projektet.

Projektägaren för investeringsprojekt är i huvudsak sektionschef som ansvarar för att föreslå kommande investeringar samt ta fram mål och budget för respektive investeringsprojekt.

Leveransansvarig övertar vissa arbetsuppgifter från projektägaren efter uppstart. Rollen tenderar att fyllas utav den sektionschef som är resursansvarig för projektledaren. Inom ramen för leveransansvarigs ansvar ingår följande arbetsuppgifter:

- Formulera behov och mål.
- Säkerställa att resurser ställs till projektets förfogande.
- Utse huvudprojektledare och projektstyrgrupp.
- Stödja projektledaren och följa upp projektarbetet.
- Besluta i principiella frågor.
- Säkerställa att delårsrapporteringarna blir genomförda och att rapporteringen följer riktlinjerna.
- Analysera investeringsportföljen och delårsrapporteringen.

Projektledningen består av huvudprojektledare och delprojektledare. För respektive delprojekt är det delprojektledaren som har det operativa ansvaret att informera huvudprojektledaren när denna avser att lyfta ett ärende till styrgruppen.

Projektledaren är den person som leder projektet, fördelar arbetsuppgifter och ansvarar för den operativa styrningen och administrationen. Projektledaren är den person som har mandat att fatta beslut kopplat till genomförandet utav projektet. Det är även projektledare som ansvarar för att projektet når projektmålen i enlighet med projektplanen. Projektledaren ansvarar även för följande arbetsuppgifter:

- Upprätta projektplanen och projektbudget och redovisa den för styrgruppen.
- Utforma en projektorganisation och bemanna den.
- Ansvara för startmöten och projektmöten under projektet.
- Svarar för samordning av beslutsprocessen med kommunens lokalprojekt.
- Följa upp projektarbetet.
- Föreslå åtgärder vid konstaterade avvikelser och rapporter till projektägarna.
- Ha en kontinuerlig rapportering till projektägaren samt att upprätthålla kommunikation till relevanta målgrupper.
- Genomföra löpande uppföljning och utvärdering av projektet.

2023-11-28

- Ansvara för dokumentation av projektet, inklusive slutrapport, uppföljning och utvärdering.

Projektmedlemmarna ska ha god kunskap om projektet som helhet samt vara väl införstådda i projektmål, effektmål och projektplanen. De ska bidra aktivt i att projektet inte stagnerar och även bidra aktivt med lösningsförslag.

Projektgruppen består av projektledaren och projektmedlemmarna. Det är projektgruppen som genomför det faktiska arbetet i projektet efter att alla beslut har fattats. De som ingår i projektgruppen ska arbeta aktivt med en eller flera specifika arbetsuppgifter inom ramen för projektet. All kompetens som behövs för att slutföra projektet ska finnas representerat i projektgruppen. Projektgruppens uppsättning kan växla baserat på projektets tillfälliga behov.

Referensgruppen agerar rådgivande till projektgruppen. Under projektets gång lämnar de synpunkter och delar med sig av erfarenheter. Genom sin kunskap och erfarenhet så ökar chansen till en högre kvalitet av projektet. Baserat på projektets utformning kan en referensgrupp bestå av enbart en person.

3.2.1.2 **Processen**

Som nämnts tidigare har Huddinge kommun ett väldokumenterat underlag som beskriver vad som ska göras inom ramen för investeringsprocessen. Ansvaret för hur en investering ska genomföras ligger på den berörda avdelningen/sektionen/nämnden. Det är deras ansvar att skapa policyer, strategier, rutiner, mallar och samarbetsformer.

I våra intervjuer var detta något som medarbetare anmärkte på, att det fanns en viss avsaknad av enhetlighet mellan kommunens olika delar. Det resulterar i att varje budgetterande enhet har en egen intern prioriteringslista för sina projekt, men det saknas en övergripande prioriteringslista innehållande gemensamma kategoriseringar. Då det saknas en gemensam prioriteringslista för investeringarna finns det ingen möjlighet att jämföra investeringarna och ställa dessa mot varandra. På grund av detta går det inte att systematiskt göra en prioriteringsordning bland Huddinge kommuns olika investeringar. Exempelvis huruvida vägunderhåll prioriteras över en ny gungställning. Hur och varför respektive bedömning görs framkommer heller inte.

I Huddinge kommuns Mål och budget för 2023 – 2025 redovisas kommunkoncernens sammanställda investeringsplan för perioden 2023 – 2025. Det som tydligt framgår av tabellen nedan är att majoriteten utav kommunkoncernens investeringar de kommande åren kommer gå igenom de helägda bolagen. Nämnderna står enbart för cirka 20 procent av de totala investeringarna under tidsperioden.

2023-11-28

Investeringsplan, mnkr	2023	2024	2025
Nämndernas investeringar	251,2	258,4	205,5
Samhällsbyggnadsinvesteringar	243,1	260,1	242,3
- varav exploateringsprojekt	63,6	65,9	58,0
- varav investeringsprojekt	179,5	194,2	184,2
Summa investeringar kommun	494,3	518,5	447,8
Huge Bostäder AB	974,0	1 159,0	881,8
Huddinge Samhällsfastigheter AB	500,1	618,0	676,0
Delägda bolag samlad prognos	101,8	111,3	141,0
Summa investeringar	2 070,2	2 406,8	2 145,8

Ovan presenterad budget har beslutats av kommunfullmäktige. Under intervjuerna framkom det att investeringsbudgeterna tenderar att vara aningen ambitiösa. Historiskt sett har man inte lyckats genomföra alla de investeringar som kommunfullmäktige har beslutat om. Av intervjuerna framgår det att genomförandegraden ligger mellan 50 procent som lägst och 80 procent som högst.

3.2.2 Bedömning

Vår bedömning är att Huddinge kommun har skapat en klar och tydlig projektmodell för investeringsprocesser. Kommunen har tagit fram en modell där det tydligt framgår vilka olika roller som ett investeringsprojekt måste innehålla tillika vilka beslut som behöver fattas. Därutöver har man skapat tydliga arbetsbeskrivningar innehållande ansvarsfördelning samt till vilka respektive roll rapporterar till.

Kommunstyrelsen framhålls ha varit ambitiös, när det kommer till beslutade investeringar. Detta har resulterat i att de olika nämnderna inte har kunnat verkställa alla de investeringar som kommunstyrelsen har beslutat om, vilket resulterat i en upplevd låg genomförandegrad. Oförmågan att leverera investeringar indikerar antingen en för hög ambitionsnivå vad gäller planerade investeringar, bristande leveranskapacitet i den egna organisationen, eller bådadera.

Det saknas vidare en sammanhållen och tydligt kommunicerad prioriteringsordning gällande vilka investeringar som ska prioriteras och vilka som ska senareläggas, inklusive vad beslut om prioritering/senareläggning bygger på. Då det saknas en kommunövergripande prioriteringslista (med gemensamma kategoriseringar) minskar möjligheten att jämföra mellan nämnder/bolag och förståelsen för varför ett visst projekt prioriterats över ett annat blir sämre. Avsaknad av en samlad och tydligt kommunicerad prioriteringsordning är således att betrakta som en potentiell risk för kommunen framgent vad gäller prioriteringar som eventuellt görs på felaktiga grunder och/eller med bristande transparens gentemot nämnd/bolag.

2023-11-28

3.3 Kräpplaparken

3.3.1 Iakttagelser

Projektet upprustningen av Kräpplaparken var en del av Huddinge kommuns strävan att uppnå målet "nöjda invånare" genom att göra en plats mer attraktiv samt genom att medborgare involverades i processen. Upprustningen var en del av Huddinge kommuns parkprogram från 2015 och tilldelades den högsta prioritetssklassningen (prioritet 1). Huddinge kommun tog den 2020-04-23 fram en projektplan för upprustningen, med ett tänkt slutdatum under 2021. Tillhörande genomförandebeslut fattades utav kommunstyrelsen 2021-09-22, med tilldelningsbeslut fattat 2022-01-24.

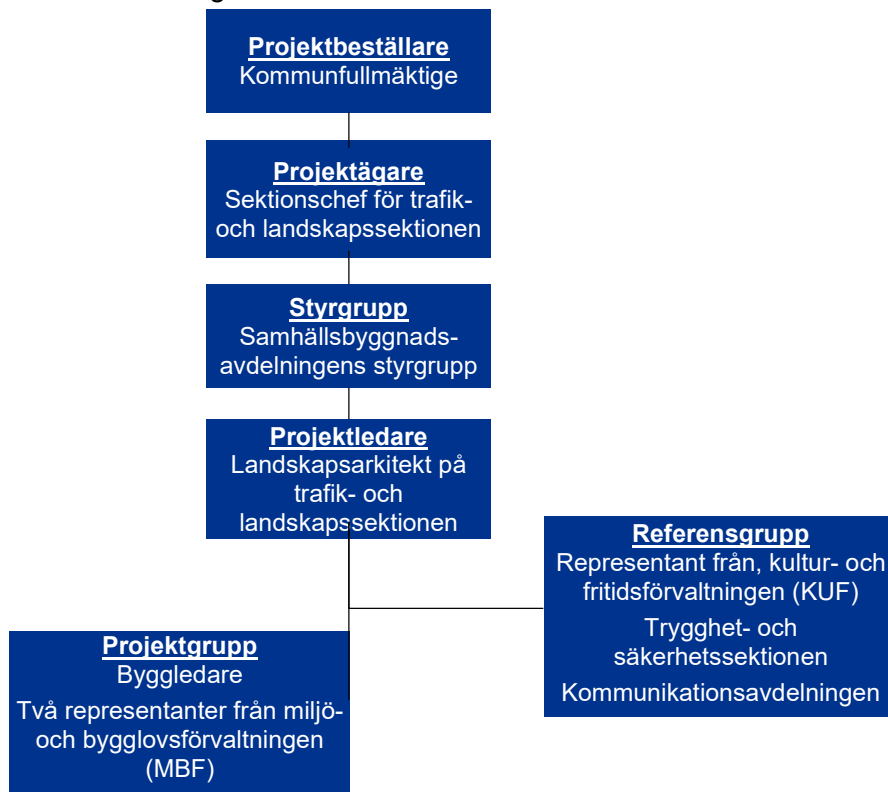
Byggnation påbörjades våren 2022 och upprustningen var färdigställd senare samma år, med en förbesiktning genomförd 2022-06-15 och en kompletterande slutbesiktning 2023-06-07.

3.3.1.1 Beslutsprocessen & projektorganisation

En projektplan för upprustningen togs fram 2020-04-23 där förutsättningarna tillika målen för upprustningen redogjordes för. Målet med upprustningen var att öka Kräpplaparkens attraktivitet som plats samt att tillgodose en spännande lekplats för barn i alla åldrar. I projektplanen så beräknades kostnaden landa på 11,2 miljoner kronor med slutleverans för den nya parken någon gång under 2021. En riskanalys genomfördes i projektplanen, med tillhörande åtgärder för respektive risk, varpå fem riskfaktorer identifierades. Risken "lågt skattad budget" var den risk som hade såväl hög sannolikhet att inträffa som högst eventuell påverkan.

Risk	Sannolikhet	Påverkan	Åtgärd
Resursbrist	Medel	Hög	Resurssättning tidigt i projektet.
Lågt skattad budget	Hög	Hög	Tidig kostnads kalkyl tas fram och äskad budget anpassas efter detta.
Motstridiga intressen visar sig i medborgardialogen	Medel	Låg	Avvägningar mellan olika intressen, hjälp från ref grupp, tydlig kommunikation.
Försenad tidplan	Låg	Hög	Avstämning med politiken i tidigt skede.
Genomförandebeslut tas inte i KS	Låg	Hög	Hålla sig till budgeterad kostnad i mål- och budget.

I projektplanen redovisades projektets projektorganisation i enlighet med nedanstående figur.



Utöver projektorganisationen fanns även en styrgrupp bestående utav medlemmar från projektorganisationen. Följande funktioner var inkluderade i styrgruppen:

- Entreprenadupphandlare & upphandlingssektionen, Kommunstyrelsens förvaltning (KSF).
- Projektägare och sektionschef för trafik- och landskapssektionen, KSF.
- Landskapsarkitekt, trafik- & landskapssektionen, KSF.
- Bygglidare EÅ Bygglidning AB.

Inför upprustningen tog Huddinge kommun fram en upphandlingsstrategi för Kräpplaparken. I upphandlingsstrategin var kostnad för projektet justerat, från 11,2 miljoner kronor, till 17 miljoner kronor. Utöver den riskanalys som togs fram kopplad till projektgenomförandet, togs även en riskanalys kopplad till projektets upphandling fram. Riskerna rangordnades med hänsyn till hur sannolikt det var att de skulle inträffa, vilka konsekvenser detta skulle få samt en sammanvägd rangordning. Tillhörande riskerna fanns kopplade åtgärder i syfte att redogöra för hur riskerna ska minimeras/undvikas. Totalt kunde man identifiera 12 olika risker. Störst identifierad risk var att "tillräckligt med resurser inte avsätts för att genomföra upprustningen, med kopplad åtgärd om att genomföra projektet i två etapper alternativt genom att "banta ner" upprustningen.

2023-11-28

I syfte att säkerställa att parkens utformande är lokalt förankrad och motsvarar de behov som finns i området togs en preliminär skiss fram, varpå denna justerades efter genomförda dialoger samt efter förankring med politiken. Sammanställning efter genomförda medborgardialoger har delgetts granskningen.

Genomförandebeslut om att upprusta Kräpplaparken fattades av kommunstyrelsen i Huddinge 2021-09-22. Kommunstyrelsen beslutade om en nettoinvesteringsbudget på 19 miljoner kronor för upprustningen. Projektet redovisades i kommunens mål och budget som del av kommunens parkprogram. Efter fattat genomförandebeslut kontrakteras Ramboll AB för en förstudie. Förstudien inkluderade en konceptskiss med olika förslag på parkens eventuella utformning.

Efter att kommunstyrelsen bifallit upprustningen annonserades upphandlingen i e-Avrop 2021-10-18. Sista dagen för företag att inkomma med sina anbud var 2022-01-07. De inkomna anbuden öppnades 2022-01-10 av två upphandlare. Det hade då inkommit elva (11) anbud. Bedömning gjordes med hänsyn till anbudens priskalkyler men även baserat på om bolagen hade en tillräckligt god ekonomisk ställning, hade tillräcklig teknisk och yrkesmässig kapaciteten samt förmågan att genomföra projektet. Vid anbudsprövningen och utvärderingen bestämde utvärderingsgruppen att N&S Group AB var den bäst lämpade kandidaten då de hade inkommit med det mest ekonomiskt gynnsamma anbudet.

Tilldelningsbeslut för byggnationen fattades 2022-01-24, vid vilket kommunstyrelsen beslutade att tilldela projektet till N&S Group AB. Huddinge kommun och N&S Group AB ingick ett avtal gällande upprustningen av Kräpplaparken 2022-02-15. Enligt avtalet skulle upprustningen vara färdigställd senast 2022-11-30, projektet genomfördes som genomförandeentreprenad.

Tilldelningsbeslutet och entreprenadkontraktet har fattats och signerats i enlighet med delegationsordningen för kommunstyrelsen, HKF 9210, punkt D.15. Av vilken det framgår att avtal ska signeras av upphandlingschef efter samråd med avdelningschef. Kontraktet signerades av upphandlingschef på Huddinge kommun.

3.3.1.2 **Projektutförande**

Under upprustningens början uppdagades att det fanns fler parametrar att ta i beaktning än vad man först trott.

Den första utmaningen var det pumphuset som var beläget i parken som man vid utformning utav den nya parken behövde förhålla sig till, vilket påverkade parkens utformning. Ägare till pumphuset var Stockholms Vatten och Avfall, varpå samordning kring, och kommunikation mellan kommunen och bolaget beskrivs som utmanande. Vidare ville miljö- och bygglovsförvaltningen byta ut belysningen längs med gångvägen i parken med hänsyn till att dessa bedömdes behöva bytas ut inom en snar framtid ändå. Under en presentation för samhällsbyggnadsutskottet inkom det även önskemål att utveckla cykelbanorna genom parken vilket man tog i beaktning.

Lednings- och dagvattenproblem uppdagades som behövde åtgärdas, som även detta påverkade genomförandet. Boende i området hade även önskemål om att parken skulle inkludera fler aktivitetsytor riktade mot äldre barn. Konsekvensen av ovanstående förändringar gjorde att budget för Kräpplaparken behövde korrigeras till

2023-11-28

19 miljoner kronor (jämfört med 11.2 miljoner initialt och 17 miljoner vid upphandlingsbeslut).

N&S Group AB som hade det vinnande anbudet färdigställde upprustningen av Kräpplaparken inom den angivna tidsramen (2022-11-30). Genomförandet påbörjades våren 2022 och entreprenaden godkändes utav beställaren 2022-12-05. Kompletterande slutbesiktning genomfördes emellertid under 2023.

Som konstaterats ovan hade projektet en nettoinvesteringsbudget på totalt 19 miljoner kronor. När denna rapport skrivs omfattas fortfarande Kräpplaparken av garantitid för skötsel av anläggningen, därav har slutrapport inte fastställts. Garantitiden löper fram till sommaren 2025 och det är först efter detta som intervjuade projektledare menar att en slutrapport kommer skrivas. I dagsläget är det ekonomiska utfallet av upprustningen 16,5 miljoner kronor och den prognoserade slutkostnaden på 18,5 miljoner kronor (500 000 kronor under budgeten).

3.3.1.3 Uppföljning & åtgärder

Upprustningen av Kräpplaparken slutbesiktigades 2023-06-07 efter förbesiktning 2022-06-15 samt initialt påbörjad slutbesiktning under november 2022. En kompletterande slutbesiktning behövde genomföras med hänsyn till att delar av parken var snötäckt vid initial slutbesiktning. Entreprenaden godkändes emellertid av beställare redan efter initial slutbesiktning 2022-12-05. Besiktningsprotokoll har delgetts granskningen.

Efter att parken färdigställts inkom allmänheten med kommentarer gällande den gångväg som byggts genom parken, där uppfattning bland vissa cyklister var att kantstöden (vars design var något högre för att undvika konflikt med cykel i parken), var för höga. De högre kantstöden var emellertid en tänkt konstruktion då cykelhastigheten tidigare hade varit väldigt hög genom parken och alternativa cykelstråk finns tillgängliga som rundar parken istället för att gå igenom den.

Under projektet har byggmöten genomförts var fjortonde dag. Deltagande vid byggmöte var representanter från Huddinge kommun, N&S Group AB och EÅ Byggledning AB. Projektteamet genomförde även, under projektets fortlöpande, interna uppföljningar genom systemet "Antura Projects". Uppföljningar till politiken gjorde tre (3) gånger per år enligt figuren nedan:



2023-11-28

I den mån politiker i kommunstyrelsen har haft ett särskilt intresse vad gäller projektets fortlöpande så har ytterligare återrapportering genomförts. Inför extrainsatta uppföljningar har leveransansvarig lyft frågan till ordförande i samhällsbyggnadsutskottet innan informationen lyfts vidare till kommunstyrelsen.

3.3.2 Bedömning

På ett övergripande plan är vår bedömning att genomförandet utav Kräpplaparken har varit välfungerande och i linje med kommunens styrdokument.

Som framgår av ovanstående beskrivning möttes projektet tidigt utav utmaningar kopplat till parkens utformande. Detta resulterade i att projektet fick justera såväl tidsram som budget. I initial projektplan utgick kommunen från att byggnationen skulle vara färdigställd 2021 till en budget om 11,2 miljoner kronor. Efter genomförda justeringar fastställdes en ny tidplan med slutdatum 2022-11-30 till en budget på 19 miljoner kronor. En förbesiktning genomfördes 2022-06-15 med en kompletterande slutbesiktning 2023-06-07. Överlämning till kommunen och godkännande av entreprenaden skedde emellertid 2022-12-05, strax efter slutdatum. Utfallet för projektet är i dagsläget inte fastslaget, men budgetprognos beräknas (2023-11-28), landa på 18 500 000 kronor, 500 000 kronor under beslutad budget.

Vi ställer oss positiva till att det sedan projektets start funnits en projektorganisation på plats med medarbetare med tydliga rollbeskrivningar och ansvarstilldelningar. Genom att ha etablerat en tydlig projektorganisation har man inte bara följt fastställda styrdokument, men det möjliggör även för tydliga informationsvägar för återrapportering och uppföljning under projektets gång samt vid dess slutskede. Att medborgardialoger utfördes i syfte att säkerställa lokalförankring är vidare att betrakta som positivt.

Inför upprustningen av Kräpplaparken har man dessutom säkerställt en god beställarkompetens genom att ta fram en förstudie som inkluderar kostnads kalkyler och underlag som visar på förutsättningar. Vidare genomfördes riskanalyser även inom ramen för upphandlingsprocessen, vilket vi bedömer som positivt. Att krav ställts, som inte bara handlar om kostnader för projektet, visar vidare på en mogen upphandlingsprocess och organisation.

3.4 Balingsnäs förskola

3.4.1 Iakttagelser

I området Sjödalen/Fullersta hade ett stort behov av förskoleplatser identifierats då området växte snabbt och förskoleplatser därför var otillräckliga. Huddinge kommun kontrakterade COBAB Sverige AB med syfte att upprusta Högmora förskola och gav dem, inom ramen för beslutad upphandling, option för två ytterligare förskolor, varav Balingsnäs var en av dessa förskolor.

Vid anbudsprövningen inför upphandlingen för Högmora förskola hade elva (11) anbud inkommit. Av dessa elva så var det två anbud som inte uppfyllde de formella kraven och som därför uteslöts. Av de kvarvarande nio anbuderna bedömdes COBAB:s anbud som mest ekonomiskt fördelaktigt.

Entreprenadform för genomförandet utav samtliga tre skolor var partnering, varpå ett partneringavtal slöts med COBAB 2019-09-04. Byggnationen av Balingsnäs var

2023-11-28

färdigställd 2022-05-15 och lämnades då över till verksamheten och förskolan togs i bruk under höstterminen 2022.

3.4.1.1 **Beslutsprocessen & projektorganisation**

Under 2015 genomförde TH Konsult AB en förstudie gällande Balingsnäs förskola på uppdrag av Huddinge Samhällsfastigheter AB med fokus på huruvida ny skola skulle behöva byggas, alternativt om justeringar på nuvarande skola kunde genomföras i syfte att rymma fler elever. Slutsatsen i förstudien var att det inte skulle vara vare sig tekniskt eller ekonomiskt försvarbart att bygga ut den befintliga byggnaden. Varpå de föreslog att den gamla förskolebyggnaden skulle rivas och ersättas med en ny förskola bestående utav två etage. Baserat på den förstudien som TH konsult tog fram beställde Barn- och utbildningsförvaltningen 2016-08-02 en ny förstudie där man följde upp alternativet av att bygga en ny förskola i två etage. Tyréns Sverige AB genomförde förstudien och presenterade då en prototyp av förskolan som enligt deras bedömning skulle ha plats för 160 elever utplacerat på 8 olika avdelningar.

Förstudien var färdig 2018-08-27. Den preliminära kostnaden för att bygga förskolan var vid förstudiens fastställande ca 62 miljoner kronor.

En preliminär offert avseende nybyggnation av Balingsnäs förskola togs fram och skrev på 2018-11-28 av Huddinge samhällsfastigheter AB:s VD, förvaltningschef och kundförvaltare. I den preliminära offerten sattes en budget på ca 62,4 miljoner kronor (exklusive kapitalkostnader under byggtiden). 2019-04-02 beslutade kommunstyrelsen i Huddinge att beställa förskolan med en budget på 65 miljoner kronor och en tidsram som innebar att projektet skulle vara färdigställt till våren 2022.

Huddinge Samhällsfastigheter AB som ägde den gamla förskolelokalen tog fram en slutgiltig offert (även kallad definitiv offert) för nyproduktionen av Balingsnäs förskola 2020-05-27. De slog då fast att projektet skulle kosta 67 miljoner kronor. Produktion föreslogs påbörjas under augusti 2020 och beräknades vara färdig till december 2021. Huddinge kommun accepterade offerten och fattade beslut om genomförande 2020-06-23. När Huddinge kommun 2020-06-23 beslutade om att godkänna Huddinge fastigheters offert för produktionen av Balingsnäs förskola övergick ansvaret för genomförandet utav projektet till anlitad entreprenör, COBAB Sverige AB.

Av genomförda intervjuer framkommer att det för nybygget av Balingsnäs inte fattades något nytt tilldelningsbeslut av Kommunstyrelsen. Man ansåg att tilldelningsbeslutet från 2019-08-23 som berörde upphandlingen av Högmora förskola, där det fanns option för Balingsnäs var tillräckligt.

Projektorganisationen för Balingsnäs förskola bestod av sex personer varav två var från Huddinge samhällsfastigheter och fyra från COBAB. Projektorganisationen såg ut på följande sätt:

- Ombud från Huddinge Samhällsfastigheter
- Projektchef från Huddinge Samhällsfastigheter
- Ombud från COBAB Sverige AB
- Arbetschef från COBAB Sverige AB
- Projektchef från COBAB Sverige AB

2023-11-28

- Platschef från COBAB Sverige AB

3.4.1.2 *Projektutförande*

Vid påbörjad byggnation av Högmora förskola stötte man på ett antal utmaningar kopplade till Covid-19 pandemin, där sjukdom och leveranssvårigheter uppges ha "satt käppar i vissa hjul". COBAB och Huddinge samhällsfastigheter tog dessa erfarenheter med sig in i projektet Balingsnäs. Ansvaret delades mellan flera personer och man plockade tidigt in en leverantör med god kunskap om installationer för att säkerställa att denna kunskap fanns med som del i projektgruppen.

COBAB hade tagit fram koncepthandling för Högmora förskola som man även använde, efter viss anpassning, till Balingsnäs. Detta uppges gjort processen mer effektiv. Uppstartsmötet mellan Huddinge Samhällsfastigheter och COBAB för projektet skedde 2020-11-30, vid vilket bygglov och starttillstånd erhöles. Byggnation kunde därmed initieras.

För samtliga tre skolor som avtalet mellan COBAB och kommunen berörde togs tidslinjer fram. De tre tidslinjerna visualiserade de olika moment som ingick i respektive projekt. Tidsplanen (benämnd tidprojektplan) som skapades har för Balingsnäs förskola i praktiken använts som projektplan.

Enligt rutinen skulle en separat projektplan ha skapats för projektet, men detta gjordes aldrig. KPMG har delgetts en mall för projektplan och kunnat identifiera att det var i projektplanen som riskanalysen skulle ha genomförts, varpå en sådan även saknats för projektet.

Då genomförandet utav Balingsnäs styrdes av ett partneringavtal resulterade detta i att det inte blev några ÅTO:r för själva byggnationsprocessen. Den största utmaningen under projektprocessen var att Barn- och utbildningsförvaltningen ganska sent i byggnadsprocessen beslutade att Balingsnäs skulle ta emot elever med anpassad skolgång. Då byggnationen inte var färdigställd vid det laget kunde man snabbt lägga om bygget och anpassa vissa av förskolans avdelningar för barn med anpassad skolgång. Förändringen resulterade i att slutkostnaderna för nybygget landade på ca 70,5 miljoner kronor, 3,5 miljoner kronor över beslutad budget.

3.4.1.3 *Uppföljning & åtgärder*

Under uppstartsmötet så beslutades att man under nybygget av Balingsnäs skulle ha byggmöte var fjortonde dag för att följa upp hur bygget gick. Detta efterlevdes under genomförandet och byggmöten genomfördes var 14e dag där man följde upp projektets nuläge. På grund av sjukdom fick emellertid vissa möten ställas in, totalt hade man 32 byggmöten under projekttiden. Vidare så beslutade man vid uppstartsmötet att ekonomimöten skulle hållas i anslutning till de byggmöten som skulle genomföras i slutet på varje månad.

Till kommunen rapporterades det på två sätt, kommunens lokalstrateg representerade både Kommunstyrelsens förvaltning och Barn- och utbildningsförvaltningen och till honom rapporterades det löpande. Utöver det så rapporterade projektledningen till kommunstyrelsen var sjätte vecka.

2023-11-28

För projektet använde man systemet "PEP-bygg" för att följa händelseutvecklingen samt rapporterade in underlag. För uppföljning av projektet så använde man programmet "Mercur".

Efter överenskommelse mellan Cobab och Huddinge Samhällsfastigheter överlämnades Balingsnäs förskola till Huddinge samhällsfastigheter 2022-05-04 för att kunna tas i drift till höstterminen. Bygget besiktigades löpande under produktionen och slutbesiktningen av Balingsnäs förskola genomfördes 2022-05-15 och godkändes då med anmärkningar som skulle vara åtgärdade senast 2022-05-27. 2022-05-16 konstaterade bygglovs- och tillsynsmyndigheten att bygget uppfyllde kraven och kunde tas i bruk.

3.4.2 Bedömning

Vi gör bedömningen att genomförandet utav Balingsnäs förskola har varit delvis tillfredsställande. Detta med hänsyn till att utfallet (sett till den byggnation som genomförts) har varit tillfredsställande, utan att vare sig budget eller tidplan dragits över märkbart. Trots detta har efterlevnaden utav styrdokument varit bristande, vilket inneburit att såväl projektplan som riskanalys har saknats.

Vi ställer oss positiva till att man löpande följt upp projektet i form av kontinuerliga byggmöten. Att dessa genomförts med samma frekvens och även protokollförts skapar en tydlig struktur och möjliggör för enklare uppföljning. Den löpande uppföljningen har vidare inneburit att man kunnat vidta lämpliga åtgärder och omprioriteringar under projektets genomförande på ett effektivt sätt. Vi är positiva till att man har använt PEP-bygg och Mercur under bygget för att på så sätt följa och återrapportera från projektet. Detta säkerställer att det finns ett fullgott system för återrapportering internt såväl som till kommunstyrelsen för att, vid behov, kunna vidta åtgärder. Vi är också positiva till att man har haft möten med kommunstyrelsen var sjätte vecka.

Vi ställer oss kritiska till att projektplan aldrig upprättades för projektet. Detta har resulterat i att ingen riskanalys har genomförts för byggnationen. Det framkommer att inga större avvikelser inträffat, men att det saknats medvetande om vilka de eventuella riskerna kan tänkas vara är att betrakta som problematiskt och som något man bör säkerställa inte händer vid kommande projekt. Oavsett om detta projekt är en ny upphandling eller del av en option.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen till viss del har säkerställt en ändamålsenlig och därmed tillräcklig intern styrning och kontroll av kommunens investeringsprocesser.

Rutiner finns på plats för uppföljning och analys kopplat till beslutade investeringar. Granskningen visar att Huddinge kommun implementerat en tydlig roll- och ansvarsfördelning inom ramen för investeringsprocessen, med tydliga flödesscheman och tydligt kommunicerade krav om projektorganisation. Dessa följs emellertid inte vid samtliga investeringar och exempel finns vid vilket man bl.a. inte genomfört riskanalyser eller tagit fram projektplan.

Samtidigt framkommer en låg genomförandegrad bland de investeringsprojekt som godkänns (mellan 50 procent som lägst och 80 procent som högst. Vidare saknas en, kommungemensam, samlad, prioriteringslista (bygd på en gemensam kategorisering) som tydliggör vilka investeringar som ska genomföras och vilka som ska senareläggas samt varför. En sådan skulle underlätta för nämnder och bolag genom ökad tydlighet vad gäller hur kommunstyrelsen väger olika investeringsbehov mot varandra.

Genomförd substansgranskning utav två utvalda investeringsprojekt i kommunen; (1) upprustningen av Kräpplaparken och (2) nybygget av Balingsnäs förskola, bekräftar den sammanfattade bedömningen då båda investeringsprojekten kunnat slutföras utan större avvikelser såväl vad gäller processen som utfallen. Trots detta har vissa brister gått att identifiera kopplat till de två projekten.

För Kräpplaparken handlade det huvudsakligen om behovet av att justera den initiala planeringen utifrån såväl tidigare kända, som ändrade förutsättningar. Detta innebar att man i senare skede fick justera utförandet och öka budget för att kompensera för detta. Initiala problem vad gäller förskolans utformning innebär, likt Kräpplaparken, att justeringar sett till utformning och budget behövde göras. För Balingsnäs förskola handlar observerade avvikelser i huvudsak om avsaknaden av projektplan/direktiv (och därmed tillhörande riskanalys) tillika bristande användning utav framtagna mallar för genomförandet utav investeringar.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att samtliga investeringar som genomförs i Huddinge kommun följer de för kommunen utarbetade styrdokumentet och mallarna.
- Genomföra insatser i syfte att på sikt öka genomförandegraden för beslutade investeringar.
- Skapa tydliga rutiner för prioriteringar utav planerade investeringar med tillhörande prioriteringslista.
- Säkerställa att samtliga investeringar har godkänd projektplan innan byggnation påbörjas där investeringens förutsättningar tydligt framkommer. Där ekonomi, tidsplan, riskanalys, omfattning och projektorganisation är exempel på sådana förutsättningar.
- Stärka arbetet med riskanalyser genom att se till att sådan genomförs för samtliga investeringar samt förtydliga i vilket skede en sådan riskanalys ska genomföras.



Huddinge kommun
Granskning av Investeringsprocessen

2023-11-28

Datum som ovan

KPMG AB

Anders Petersson
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Viktor Tagesson
Verksamhetsrevisor

Ludvig Sjöblom
Verksamhetsrevisor