



Datum
2024-01-10

Diarienummer
KS-2023/2649.912

Handläggare
Stefan Hamilton Ouzounidis
08-535 302 49
stefan.hamilton-ouzounidis@huddinge.se

Kommunstyrelsen

Granskning av investeringsprocessen – svar på revisionsgranskning

Förslag till beslut

Kommunstyrelsens beslut

Kommunstyrelsens förvaltnings tjänsteutlåtande, daterat den 10 januari 2024, överlämnas till Huddinge kommuns revisorer som svar på KPMGs granskning av den kommunala investeringsprocessen.

Sammanfattning

Revisionsbyrån KPMG har på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer genomfört en granskning av kommunstyrelsens investeringsprocess. Syftet med granskningen har varit att bedöma om processen kring investeringsprojekt omfattas av tillräcklig styrning och intern kontroll.

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

Det bedöms att:

- Huddinge kommun har skapat en klar och tydlig projektmodell för investeringsprocesser, 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.
- Oförmågan att leverera investeringar indikerar antingen en för hög ambitionsnivå vad gäller planerade investeringar, bristande leveranskapacitet i den egna organisationen, eller bådadera.
- Det saknas en sammanhållen och tydligt kommunicerad kommunövergripande prioriteringsordning gällande vilka investeringar som ska prioriteras och vilka som ska senareläggas. Därmed minskar möjligheten att jämföra mellan nämnder/bolag och förståelsen för varför ett visst projekt prioriterats över ett annat blir sämre.

Kommunstyrelsen rekommenderas att vidta ett antal åtgärder för att stärka investeringsprocessen.

HUDDINGE KOMMUN

Postadress
Huddinge kommun
Kommunstyrelsens förvaltning
141 85 Huddinge

Besök
Kommunalvägen 28

Tfn vxl 08-535 300 00

huddinge@huddinge.se
www.huddinge.se



Beskrivning av ärendet

Certifierade kommunala yrkesrevisorer har på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer genomfört en granskning av den kommunala investeringsprocessen. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen på ett tillfredsställande sätt leder, styr och har insikt i processen. Granskningen har genomförts av revisionsbyrån KPMG.

Den sammanfattande bedömningen utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen till viss del har säkerställt en ändamålsenlig och därmed tillräcklig intern styrning och kontroll av kommunens investeringsprocesser. Granskningen har avgränsats till att omfatta investeringsprocesserna på en övergripande nivå, dels via en substansgranskning av två utvalda investeringsprojekt.

Det bedöms att:

- Huddinge kommun har skapat en klar och tydlig projektmodell för investeringsprocesser, 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.
- Oförmågan att leverera investeringar indikerar antingen en för hög ambitionsnivå vad gäller planerade investeringar, bristande leveranskapacitet i den egna organisationen, eller bådadera.
- Det saknas en sammanhållen och tydligt kommunicerad kommunövergripande prioritetsordning gällande vilka investeringar som ska prioriteras och vilka som ska senareläggas. Därmed minskar möjligheten att jämföra mellan nämnder/bolag och förståelsen för varför ett visst projekt prioriterats över ett annat blir sämre.

KPMG rekommenderar ett antal åtgärder för att stärka kommunstyrelsens investeringsprocess.

Kommunstyrelsen rekommenderas att:

- Säkerställa att samtliga investeringar som genomförs i Huddinge kommun följer de för kommunen utarbetade styrdokument 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.



Datum
2024-01-10

Diarienummer
KS-2023/2649.912

- Stärka arbetet med riskanalyser genom att se till att sådan genomförs för samtliga investeringar samt förtydliga i vilket skede en sådan riskanalys ska genomföras.

Förvaltningens synpunkter

Den löpande styrningen över den kommunala investeringsprocessen praktiseras via styrdokument och återkommande uppföljning. Styrdokumenten beskriver bland annat roller i investeringsprocessen, hur projektarbetet ska resurssättas och hur arbets- och beslutsflöden ska ske. Styrningen har utvecklats och justerats under de gångna åren och är i viss mån ett arbete under ständig anpassning och förbättring. Förvaltningen bedömer att revisionsrapporten förmedlar en relevant bild av den rådande situationen, och att det finns ett utrymme att förbättra befintliga rutiner i enlighet med KPMGs rekommendationer.

Nedan listas KPMGs rekommendation och förvaltningens reflektioner på dessa.

Säkerställa att samtliga investeringar som genomförs i Huddinge kommun följer de för kommunen utarbetade styrdokumentet och mallarna.

Samtliga relevanta styrdokument finns tillgängliga på kommunens intranät. Dialog mellan förvaltningarna och kommunstyrelsens förvaltning är nödvändig och förekommer löpande i frågor som berör till exempel investeringsbudgetbudget, redovisning av investeringar och aktivering/avskrivning av anläggningstillgångar.

Genomföra insatser i syfte att på sikt öka genomförandegraden för beslutade investeringar.

Under de senaste två åren, och i synnerhet inför mål och budget 2024-2026, har kommunens egna investering genomgått en avsevärt mer omfattande granskning med avseende på sannolikheten att de kommer att genomföras under kommande budgetperiod. Osäkra projekt har i större omfattning skjutits fram i tid. Arbetet har resulterat i att planerad volym har reducerats vilket i sin tur skapar förutsättningar för en högre genomförandegrad.

Skapa tydliga rutiner för prioriteringar av planerade investeringar med tillhörande prioriteringslista.

Samtliga nämnder instrueras att ange en prioriteringsordning för de investeringar de söker medel för i mål och budget. Modellen är införd sedan ett antal år tillbaka. En modell som innefattar en kommungemensam prioriteringsordning, där investeringar i en nämnd ska kunna prioriteras gentemot en annan nämnds investeringar behöver tas fram under 2024.

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.



Datum
2024-01-10

Diarienummer
KS-2023/2649.912

Samtliga Samtliga samhällsbyggnadsinvesteringar ska innan byggnation påbörjas föregås av ett genomförandebeslut. För att erhålla genomförandebeslutet krävs information om ekonomi, tidsplan, omfattning och projektorganisation. Från år 2023 dokumenteras alla genomförandebeslutet.

Stärka arbetet med riskanalyser genom att se till att sådan genomförs för samtliga investeringar samt förtydliga i vilket skede en sådan riskanalys ska genomföras.

Riskanalyser förekommer som en del i projektarbetet och är i dessa fall en del av beslutsunderlaget i projektet. Behovet finns i huvudsak i samhällsbyggnadsprojekten och det är framför allt där analyser förekommer. Processen är dock inte formaliserad, och det saknas enhetliga riktlinjer för när och hur riskanalyser ska genomföras. En tydlig rutinbeskrivning avseende när och hur riskanalyser bör göras torde vara till gagn för träffsäkerheten i prognosarbetet.

Förslaget till beslut förväntas inte ha negativ hållbarhetspåverkan eller negativa konsekvenser utifrån barnrättskonventionen.

Ekonomiska och juridiska konsekvenser

Förslaget till beslut medför inga ekonomiska eller juridiska konsekvenser.

Camilla Broo
Kommundirektör

Petra Asplund Eriksson
Ekonomidirektör

Bilagor

- Bilaga 1. Revisionskrivelse – Granskning av investeringsprocessen (HK)
- Bilaga 2. Revisionsrapport – Granskning av investeringsprocessen (KPMG)

Beslutet ska skickas till

Huddinge kommuns revisorer