



Till

Teknik och fritidsnämnden och Kommunstyrelsen,

För kännedom:

Kommunfullmäktige

Revisionsrapport, Investeringsprocessen inom Teknik- och servicenämnden

Vi har med stöd av KPMG AB genomfört en granskning av investeringsprocessen inom Teknik och servicenämnden.

Vår övergripande bedömning utifrån den genomförda granskningen är att nämndens investeringsprocess i stort är ändamålsenligt och i enlighet med god ekonomisk hushållning. Vår granskning visar trots detta att det finns utvecklingsbehov i nämndens arbete med investeringsprocessen och i den interna kontrollen kopplat till denna process.

Det vi framförallt vill lyfta fram är ett behov av att stärka och formalisera arbetsätt och dokumentation avseende investeringsprocessen och att en generell genomgång av styrdokument genomförs. I detta utvecklingsarbete vill vi bl.a. lyfta fram behovet av att nämnden tar fram och beslutar om en riktlinje för prioriteringsordning gällande investeringar. En sådan riktlinje bör ha en tydlig koppling till kommunens övriga styrdokument och mål. I denna riktlinje bör prioriteringar av investeringar som kan leda till effektivare drift tas i beaktande. Vår bedömning är att riktlinjer för prioriteringsordning avseende investeringar skulle utgöra ett viktigt underlag i budgetprocessen vid prioritering av äskanden.

Mot bakgrund av vår granskning lämnar vi följande rekommendationer:

- En tjänstemannadialog i samband med budgetprocessen fastställs som rutin samt att deltagandet utökas till att innefatta presidiet.
 - Att riktlinjer för prioriteringsordning gällande investeringar tas fram och beslutas av nämnden samt att dessa har en tydlig koppling till kommunens övriga styrdokument, mål och budgetprocess.
 - Att det säkerställs att kopplingen till kommunens övergripande mål, planer och politiska beslut görs tydligt vid omprioriteringar rörande investeringar.
 - Att nämndens protokoll utvecklas så att det framgår vilken information nämnden mottagit gällande investeringsprojekt.
 - Att konsekvensanalyser genomförs i samband med beslut om nytt investeringsprojekt samt vid förändrade förutsättningar för projekt såsom exempelvis förändring i budget.
 - Att vid framtida investeringsprojekt genomföra dokumenterade uppföljningar av projektet, inkl. ekonomiska uppföljningar och avvikelserapporteringar samt att nämnden tar del av dessa uppföljningar. Samtliga avvikelserapporteringar bör redovisas för nämnd och debör protokollföras.
-



STRÄNGNÄS KOMMUN

Kommunrevisionen

Utöver ovanstående rekommendationer är det vår bedömning att nämnden bör höja sin ambitionsnivå i sitt arbete med att förbygga risker avseende mutor och korruption. Lämpligen bör rutinmässiga tydliga förebyggande aktiviteter byggas in i organisationen som sedan kan vara föremål uppföljande kontroll från nämndens sida.

Revisionen begär yttrande över de iakttagelser vi gjort och önskar att kommunstyrelsen och nämnden inkommer med beskrivning av vilka åtgärder man planerar att vidta med anledningen av granskningen samt en tidplan för dessa.

Yttrande önskas senast 2019-03-30 till sakkunnigt biträde; mikael.lind@kpmg.

Strängnäs 2019-01-09

För revisorerna i Strängnäs kommun

Dag Bremberg
Ordförande/Revisor

Lennart Ceder
Revisor



Granskning av investeringsprocessen

Revisionsrapport
Strängnäs kommun

KPMG AB

2019-01-09

Antal sidor 22

© [Publish Date] KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.



Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Inledning/bakgrund	5
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	5
2.2	Revisionskriterier	6
2.3	Metod	6
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Styrande dokument	6
3.2	Investeringsprocessen i praktiken	12
3.3	Fördjupningsgranskningar av projekt	16
4	Svar på revisionsfrågor	19
5	Slutsats och rekommendationer	22

1 Sammanfattning

KPMG har på uppdrag av Strängnäs kommuns förtroendevalda revisorer granskat och bedömt huruvida kommunens investeringsprocess är ändamålsenlig och effektiv.

Syftet har varit att granska att huruvida Strängnäs kommuns investeringsprocess är ändamålsenligt utformad.

Utifrån vad som har framkommit i granskningen anser vi att det arbetssätt som finns i stort är ändamålsenligt och i enlighet med god ekonomisk hushållning.

Vi rekommenderar att det politiskt tas fram och beslutas om en riktlinje för prioriteringsordning gällande investeringar som har en tydlig koppling till kommunens styrdokument och mål. I denna riktlinje bör även prioriteringar av investeringar som kan leda till effektivare drift tas i beaktande. Genom en riktlinje för prioriteringar skapas en röd tråd från övergripande planer och mål ner till beslut om investeringar. Detta för att ge politikerna ett verktyg att använda vid arbetet med prioriteringar och göra besluten mer transparenta och lättare att spåra tillbaka till kommunövergripande mål. Riktlinjer för prioriteringsordning av investeringar skulle utgöra ett viktigt underlag i budgetprocessen vid framtagande och prioritering av äskanden.

Arbetssätt kopplade till investeringsprocessen behöver formaliseras och dokumenteras ytterligare genom exempelvis rutinbeskrivningar och lathundar.

En generell genomgång av styrdokumentet inom investeringsområdet förordas. Policyn för lokalförsörjningsfrågor är ett av dessa styrande dokument som bör granskas, uppdateras och antas. Beloppsnivåer för delegation från kommunstyrelsen kan ses över. Strukturen och formerna för utredning av investeringsbehov avseende lokalförsörjning som vilar på nämnd/förvaltning skulle samtidigt kunna revideras och utvecklas utifrån de behov som den Långsiktiga ekonomiska planen för åren 2018 – 2030 identifierar gällande lokal- och övriga investeringar.

Utifrån iakttagelser och fynd i denna granskning anser vi att nämndens uppföljning av investeringsprojekt bör utvecklas och att konsekvensbeskrivningar och att nämndens avvikelshantering ska formaliseras och förstärkas.



Strängnäs kommun

Granskning av investeringsprocessen

2019-01-07

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunen:

- Att tjänstemannadiolog i samband med budgetprocessen fastställs som rutin samt att deltagandet utökas till att innefatta presidiet.
- Att riktlinjer för prioriteringsordning gällande investeringar tas fram och beslutas politiskt samt att dessa har en tydlig koppling till kommunens övriga styrdokument, mål och budgetprocess.
- Att det säkerställs att kopplingen till kommunens övergripande mål, planer och politiska beslut görs tydligt vid omprioriteringar rörande investeringar.
- Att nämndens protokoll utvecklas så att det framgår vilken information nämnden mottagit gällande investeringsprojekt.
- Att konsekvensanalyser genomförs i samband med beslut om nytt investeringsprojekt samt vid förändrade förutsättningar för projekt såsom exempelvis förändring i budget.
- Att vid framtida investeringsprojekt genomföra dokumenterade uppföljningar av projektet, inkl. ekonomiska uppföljningar och avvikelserapporteringar samt att nämnden tar del av dessa uppföljningar. Samtliga avvikelserapporteringar bör redovisas för nämnd och de bör protokollföras.

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Strängnäs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska Teknik- och servicenämndens investeringsprocess. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2018.

Det är av stor vikt att nämnden säkerställer goda rutiner för styrning och uppföljning av investeringsprocessen och att investeringar prioriteras och genomförs utifrån en långsiktig planering bl. a. i syfte att säkerställa en god ekonomisk hushållning.

Mot ovanstående bakgrund bedömer revisorerna i Strängnäs kommun att en fördjupad granskning bör genomföras, som tar sikte mot nämnden övergripande process för att identifiera behov, upprätta underlag för politiska ställningstaganden, bedöma ekonomiskt handlingsutrymme, prioritera, besluta och slutligen verkställa investeringar.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen syftar till att konstatera om nämndens övergripande investeringsprocess är ändamålsenligt utformad. Vi har därför att granska och sökt svar på följande revisionsfrågor:

- Hur är nämndens budgetprocess avseende investeringar utformad?
- Har nämnden en ändamålsenlig investeringsprocess?
- Är beslutsunderlagen för politiska ställningstaganden väl underbyggt?
- Hur sker prioriteringar inför beslut?
- Hur sker prioriteringar om verkställighet i det fall att allt inte hinns med under aktuellt år eller tillkommande investeringar som inte finns med i investeringsbudgeten?
- Hur ser den löpande redovisningen ut under projektgenomförande?
- Vilka avstämningar och redovisningar görs mellan utfallet av genomförda investeringar och budget för investeringar och hur hanteras avvikelser?
- Hur beräknas ökade driftskostnader till följd av investeringar och hur budgeteras för dessa kostnader?
- Hur arbetar nämnden med att förebygga mutor och korruption?

Granskningen avser den övergripande processen för investeringar, som i allt väsentligt handhas av Teknik- och servicenämnden. Projekten Larslunda och Skatepark Strängnäs utgör fördjupningsgranskningar av hur processen fungerar.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- Policies fastställda av fullmäktige
- Interna riktlinjer och rutinbeskrivningar
- Allmänna krav på god intern kontroll
- Kommunallagens krav på en god ekonomisk hushållning

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av relevanta dokument
- Intervjuer med berörda tjänstemän
- Fördjupad granskning av projekt

Rapporten är faktakontrollerad av kommunchef (tidigare kontorschef på teknik- och servicekontoret) och controller inom teknik- och servicenämnden.

3 Resultat av granskningen

3.1 Styrande dokument

Nedan följer ingående redogörelse över de beslut och de officiella dokument samt rutiner som har tagits fram för att administrera investeringsprocessen i Strängnäs kommun

3.1.1 Styrmodell för Strängnäs kommunkoncern

Dokumentet är beslutat av kommunfullmäktige 2018-09-24, § 148, och beskriver kommunens system för styrning, planering och uppföljning på kort och lång sikt.

Investeringar berörs framför allt under stycket rörande långsiktig ekonomisk planering. För att hantera kommande utmaningar i drift- och investeringsekonomin har kommunstyrelsen beslutat om en Långsiktig ekonomisk plan (LEP). Planen beslutades om 2016 och ska uppdateras årligen och integreras i den ordinarie planerings- och uppföljningsprocessen.

Kommentar

Årligt antagande av styrdokumentet har skett.

3.1.2 Riktlinjer för god ekonomisk hushållning

Riktlinjer antagna av kommunfullmäktige den 16 december 2013, § 146.

Av riktlinjerna framgår vad Strängnäs kommun betraktar som god ekonomisk hushållning.

Där anges bland annat att:

- Överskott är en förutsättning för att finansiera framtida investeringar och självfinansiering av investeringar eftersträvas. Beslut ska innehålla ekonomisk konsekvensbeskrivning som tydliggör hur beslutet påverkar kommunens ekonomi och hur det ska finansieras.

Kommentar

Styrdokumentet innehåller en övergripande självfinansieringsprincip som bör genomsyra samtliga investeringsbeslut där detta är möjligt och lämpligt. Avsteg från denna princip bör i dessa fall tydligt framgå i beslutsunderlag och konsekvensbeskrivningar. Principen avseende ekonomiska konsekvensbeskrivningar och dess påverkan på kommunens ekonomi är en god, generell princip för att säkerställa god ekonomisk hushållning. Dokumentet saknar en prioriteringsordning för investeringstyper vilket skulle kunna öka effektivitet och kvalitet i investeringar.

3.1.3 Projektstyrningspolicy

Policyn är beslutad av kommunfullmäktige 2014-03-24 § 7 och omfattar samtliga projekt inom Strängnäs kommun. Syftet är att samtliga arbeten som drivs i projektform ska styras, dokumenteras och utvärderas på ett likvärdigt sätt.

Projekt ska enligt policyn bedrivas enligt följande process:

Behovsanalys och förstudie som syftar till att klargöra hur behovet ska kunna tillgodoses. Obligatoriska dokument som ska upprättas är:

- Behovsanalys innehållande beskrivning av behovet/problemet, förväntad nytta om behovet tillgodoses, konsekvenser och behovet inte tillgodoses samt rekommendation kring genomförande av projekt eller ej samt genomförande av förstudie eller ej.

Projektdirektiv. Obligatoriska dokument som ska upprättas är:

- Beslut om projektet ska genomföras eller ej
- Beslut om projektledare
- Projektdirektiv som ska innehålla information om vem som är projektägare, projektets syfte, omfattning och eventuella avgränsningar, beräknad tidsåtgång, ekonomiska resurser som ställs till förfogande samt personella resurser som ställs till förfogande.

Planering av projektet där en projektplan som godkänns av projektägaren ska upprättas. Obligatoriska dokument att upprätta:

- Projektplan som ska innehålla projektets syfte mål och effektmål, projektorganisation, tidplan, projektbudget, riskanalys, plan för hur och när budget ska stämmas av, plan för hur projektet ska avrapporteras löpande samt hur det ska följas upp efter avslut, plan för hur avvikelser ska hanteras samt plan för hur de förväntade effekterna ska förvaltas.
- Beslut om godkännande av projektplan

Genomförande av projektet utifrån projektplanen. Avvikelser ska hanteras enligt projektplanen.

Projektavslut beslutas om av styrgruppen. Vid avslutat projekt ska en slutrapport upprättas och lämnas till projektägaren Obligatoriska dokument att upprätta:

- Beslut om att avsluta projekt
- Slutrapport som ska innehålla utfallet av projektet i förhållande till de mål som beslutades om i projektplanen, ekonomiskt utfall i förhållande till projektets budget, redovisning av avvikelser från projektplanen och hur de hanterades i projektet, sammanfattning av lärdomar från projektet som andra kan dra nytta av samt plan för hur eventuella effektmål ska följas upp.

Uppföljning av projektet ska göras i samband med projektets slutrapport. Projektägaren ansvarar för att det även sker en långsiktig dokumenterad uppföljning av projektet.

Kommentar

Projektstyrningsmodellen utgör en grund som kan användas i samtliga projekt i Strängnäs kommun då den har tydliga processbeskrivningar avseende olika projektfaser med behovsanalys/förstudie, projektdirektiv, planering, genomförande inklusive avvikelshantering, projektavslut och uppföljning.

3.1.4 Policy för styrning av lokalfrågor

Policyn är antagen av fullmäktige 1998-06-05 och reviderad 2001-01-29 och omfattar styrning av lokalfrågor i Strängnäs kommun. Policyn omfattar ekonomisk styrning och regler samt hur arbetet för lokalförsörjning av kommunens verksamheter ska organiseras på det mest effektiva sättet.

Gällande investeringsbemyndigande fastställs att alla större investeringar i lokaler som överstiger 5 mkr ska efter slutförd projektering och innan upphandling av byggande godkännas av kommunstyrelsen. Nämnd/förvaltning ansvarar för utredning av investeringsbehov och uppdrag till bolaget om projektering och upphandling. Investeringar i anläggningar inom de taxefinansierade verksamheterna beslutats av samhällsbyggnadsnämnden inom ramen för av kommunfullmäktige fastställd taxenivå. Bolaget bereder frågor om investeringsbemyndigande tillsammans med berörd förvaltning för behandling i kommunstyrelsen.

Kommentar

Policyn klargör ansvaret avseende utredningsansvar och överlämnande av uppdrag. Policyn bör granskas, uppdateras och antas i beslutande församling i samband med varje ny mandatperiod då även beloppsnivåer för delegation från kommunstyrelsen kan ses över. Strukturen och formerna för utredning av investeringsbehov avseende lokalförsörjning som vilar på nämnd/förvaltning skulle samtidigt kunna ses över och utvecklas utifrån de behov som den Långsiktiga ekonomiska planen för åren 2018 – 2030 identifierar avseende lokal- och övriga investeringar.

3.1.5 Investeringsprocessen

Vi har i den här granskningen tagit del av en tjänsteskrivelse daterad 2007-02-13 som beskriver ett förslag till beslut till kommunstyrelsen gällande utformning av investeringsprocessen. Förslaget till investeringsprocess är antaget av kommunstyrelsen.

Enligt tjänsteskrivelsen ska investeringar i Strängnäs kommun vara självfinansierade, detta för att uppnå målsättningen om att minska kommunens låneskuld på sikt. Skrivelsen innehåller definitioner av mindre och större investeringar, investeringsbehov samt tidplan för investeringsprocessen. I skrivelsen ges följande förslag till investeringsprocess¹:

- | | |
|---------|--|
| 5 mars | Respektive verksamhet/enhet identifierar sina investeringsbehov de kommande 10 åren utifrån känd kunskap. Respektive verksamhet/enhet lämnar också förslag till prioriteringsordning bland identifierade behov. |
| 23 mars | Respektive verksamhet/enhet presenterar sina investeringsbehov och prioriteringar till respektive kontor. |
| 28 mars | Respektive kontor sammanställer och prioriterar inkomna investeringsbehov från sina respektive enheter och redogör detta för kommunledningen. Utifrån kommunens samlade finansiella förutsättningar tar kommunledningen fram ett utkast till investeringsbudget. |
| April | Respektive nämnd behandla förvaltningskontorets förslag i de delar som berör nämndens ansvarsområde. |
| 7 maj | Nämndens prioriteringar arbetas in i förvaltningens förslag till strategisk plan för de kommande 3 åren. |
| 21 maj | Utskick av förvaltningens förslag till strategisk plan för de kommande 3 åren. |
| 4 juni | Kommunstyrelsen behandlar förvaltningens förslag till strategisk plan för de kommande 3 åren. |
| 18 juni | Kommunfullmäktige beslutar om strategisk plan för de kommande 3 åren. |

¹ De datum som anges avser år 2007. Ekonomikontoret har ansvar för att årligen upprätta en kalender med hålltider för ovanstående aktiviteter.

I skrivelsen föreslås att gemensamma mallar för investeringskalkyler tas fram av ekonomikontoret samt investeringsuppföljning görs till respektive nämnd som ansvarar för investeringen samt att kommunstyrelsen informeras om kommunens samlade investeringar.

Kommentar

Planeringen utifrån investeringsprocessen sker med långsiktighet då den innefattar ett tioårigt perspektiv. Den följer kommunens årliga budgetprocess och startar med behovsanalys ute i verksamheterna vilket är en god grund till långsiktig och hållbar investeringsplanering då det innebär direkt kontakt med de arenor där behoven uppstår. Den långsiktiga planeringen för de kommande tio åren bör kortfattat redogöras i den ekonomiska planeringen i varje års budgethandling för att tydligt redovisa hållbarheten i den ekonomiska hushållningen. Investeringsprocessen kan även hänvisa till den långsiktiga ekonomiska planen för Strängnäs kommun och investeringsbehov som avviker från denna kan motiveras för att stärka sammanhållning i investeringarna i kommunen. Vidare kan en prioriteringsordning vid investeringar anges för att förenkla det årliga budgetarbetet och prioritering av äskningar. Dokumentet anger inte resultat, redovisning och uppföljning av investeringar utan begränsas till att beröra budgetprocessen med avslut vid kommunfullmäktiges antagande av den strategiska ekonomiska planen.

3.1.6 Långsiktig ekonomisk planering

En långsiktig ekonomisk plan har tagits fram för perioden 2018-2030. Planen innehåller en analys av nuläget utifrån ett nationellt och lokalt perspektiv.

I den långsiktiga ekonomiska planen analyseras även investeringsbehovet. En åtgärd som tas upp i planen är att investeringsprocesserna för lokal- och övriga investeringar bör förbättras och att särskilda projektbeskrivningar tas fram för större investeringsprojekt. Syftet med beskrivningen är att tydliggöra investeringsbehovet samt vilka effekter som förväntas uppnås både ekonomiskt och verksamhetsmässigt. Projektbeskrivningarna ska bifogas kommunens investeringsplan och tjäna som underlag i samband med att investeringsbudgeten ska fastställas. I planen föreslås också att förvaltningen gör regelbundna uppföljningar av genomförda investeringar i förhållande till investeringsbudget i delårs- och årsbokslut.

Kommentar

Här har Strängnäs kommun möjligheter till utveckling och implementering. Projektstyrningspolicyn skulle kunna utgöra en grund för utökade och förstärkta projektbeskrivningar. Strukturen för lokalförsörjning skulle kunna ses över utifrån investeringsprocessens arbetsbeskrivning bland annat. Tydligare uppföljning av genomförda investeringar i förhållande till investeringsbudget skulle kunna formaliseras med hjälp av strukturen för projektstyrningspolicy.

3.1.7 Årsplan med budget och Verksamhetsplaner

Kommunfullmäktige fastställer årligen en årsplan med budget för kommande 3 år. Årsplanen innehåller en ekonomisk plan inklusive investeringsram per nämnd.

I Årsplan 2018 med budget 2019-2020 framgår att nämndernas investeringsram för 2018 uppgår till 77,7 mkr vilket är något lägre än investeringsramen för 2017. Investeringsvolymen beräknas sjunka då investeringen Resecentrum planeras vara avslutad 2018.

Investeringsram Styrelse/nämnd, mkr	Utfall 2016	Budget 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020
Kommunfullmäktige	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0
Kommunstyrelse	24,2	40,4	33,4	5,2	4,4
Barn- och utbildningsnämnd	11,5	8,0	9,0	14,3	15,8
Socialnämnd	2,1	3,5	6,0	5,2	5,2
Kultur- och fritidsnämnd	0,6	1,5	2,0	1,5	1,5
Samhällsbyggnadsnämnd	0,1	1,6	1,0	1,0	1,0
Teknik- och servicenämnd	52,0	24,0	25,5	28,5	28,5
Summa nämndernas investeringar	90,4	79,0	77,7	55,7	56,4
Finansiering Citybanan	11,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa kommunens investeringar	101,3	79,0	77,7	55,7	56,4

Investeringar i verksamhetsfastigheter utförs av kommunens helägda bolag SFAB och belastar kommunen i form av ökade hyreskostnader. Investeringar i verksamhetsfastigheter beräknas i genomsnitt till 50 mkr per år.

Totalt under planperioden 2018-2020 beräknas kommunen och SFAB investera för 317,8 mkr, i genomsnitt 105,9 mkr per år. I årsplanen framgår att kommunen räknar med en självfinansieringsgrad på 100 % för planerade investeringar 2018-2020.

I nämndernas verksamhetsplaner beskrivs översiktligt inom vilka kategorier investeringar planeras under året.

Kommentar

Kommunens redogörelse med kalkylering avseende självfinansieringsgrad följer riktlinjerna för god ekonomisk hushållning.

3.1.8 Anvisningar budget 2018-2020 samt anvisningar delår 2018

Inför framtagande av budget 2018-2020 har anvisningar tagits fram (daterade 2017-01-20) som beskriver tidsplanen för mål- och budgetprocessen, majoritetsförklaring samt anvisningar inför framtagande av underlag till kommunfullmäktiges ramprioriteringar.

Nämnderna ska i underlaget informera om resultat 2016, verksamhetens framtida utmaningar, möjligheter och hot samt verksamhetens investeringsbehov.

Anvisningar har även tagits fram inför upprättande av delårsbokslut 1 respektive delårsbokslut 2 2018. Enligt anvisningar för delårsbokslut 1 ska rapporten innehålla

information om investeringar och exploateringar. I anvisningarna inför delårsbokslut 2 finns inga särskilda instruktioner avseende investeringar.

Kommentar

Vi noterar att det i anvisningarna för delår saknas instruktioner rörande uppföljning av investeringsprojekt. Vi anser att man med fördel kan komplettera anvisningarna med instruktioner rörande uppföljning av investeringar rörande t.ex. omprioriteringar av beslut på grund av förändrade förutsättningar, oförutsedda händelser och kostnader. Detta för att tydliggöra underliggande orsaker till omprioriteringar samt ge en tydlig samlad uppföljning av investeringsprojekten.

3.1.9 Riktlinjer mot korruption, mutor och jäv i Strängnäs kommun

Riktlinjer mot korruption, mutor och jäv är beslutad av kommunfullmäktige 2015-11-30, § 187. Riktlinjen syftar till att (i) visa på riskerna med att ta emot gåvor och förmåner från personer eller företag som man har kontakt med i tjänsten, (ii) visa hur man kan resonera och agera när frågor rörande mutor eller jäv aktualiseras och (iii) att fungera som ett underlag för arbetsplatsdiskussioner rörande hur lagar och myndigheters regler ska tillämpas i olika mut- och jävssituationer som kan uppkomma på arbetsplatsen.

Kommentar

Riktlinjerna kan ses över och antas i samband med varje ny mandatperiod. Arbetet med att förhindra korruption, mutor och jäv är alltid en pågående process vars risker minimeras genom upplysning och information. Riktlinjerna bör hållas tillgängliga för all och utgöra en naturlig del i arbetet i förvaltningarna genom exempelvis diskussion på arbetsplatsträffar och liknande.

3.2 Investeringsprocessen i praktiken

3.2.1 Budgetprocess

Nämnden följer de budgetanvisningar som ges i samband med budgetprocessen.

Teknik- och servicekontoret genomför uppföljningar med verksamhetschefer och/eller enhetscheferna avseende årets investeringar för att fånga upp de behov av investeringar som finns framåt, för att planera vilka äskningar som behöver göras. Syftet är att involvera och fånga upp behovet direkt från de personer som har kunskapen om verksamheten samt fånga upp vilka olika planer/styrdokument som behöver tas i beaktande vid framtagande av budget, såsom grönplan, cykelplan, översiktsplan etc.

När informationen från verksamhetschefer/enhetschefer är sammanställd genomförs tjänstemannadialoger mellan kommundirektör, ekonomichef, nämndordförande, ekonomicontroller och kommuncontroller där behoven framförs muntligt. Syftet är att konkretisera och tillgängliggöra behovet av investeringar från de olika nämnderna för kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Enligt uppgift är det andra året i rad som denna typ av sittning genomförs för samtliga nämnder.

Kommentar

Utifrån vad som har framkommit i samband med denna granskning fungerar rutinerna inför framtagande av budget bra. Vi ser positivt på att det genomförs tjänstemannadialoger i samband med fördelning av medel till nämnderna då det underlättar och förtydligar kopplingen mellan behoven i verksamheterna och de politiska besluten. För att formalisera tjänstemannadialogen så bör den fastställas som en rutin i budgetprocessen och deltagandet kan med fördel utökas till att även omfatta presidiet. Detta för att underlätta verksamheternas möjligheter att förtydliga för beslutfattarna om vilka behov av investeringar som de ser i sina verksamheter och varför. Denna information kan underlätta för beslutfattarna i sina prioriteringar av fördelning av medel.

3.2.2 Prioriteringar av investeringar

Verksamhetsplanen tas i oktober med utgångspunkt i den preliminära budgetram som tas i juni. I planen redovisas vilka investeringsprojekt som planeras genomföras under kommande år.

Prioriteringar av investeringar sker, enligt uppgift, enligt en prioriteringslista i två steg. I första steget identifieras, av ledningen i facknämnden, de behov av reinvesteringar som finns. Detta prioriteras först för att undvika eventuell kapitalförstöring i enlighet med god ekonomisk hushållning.

I steg två ses det över vilka beslut som är tagna i planer för kommunen såsom översiktsplan, cykelplan, vattenplan, grönplan etc. I detta skede ser man även över investeringar kopplade till förbättrad arbetsmiljö och effektiviseringar av drift t.ex. nya maskiner, bildskärmar osv. Beslutsunderlagen till dessa investeringar består till stor del av redan beslutade planer i form av de planer som listas ovan. I intervjuer framkommer att det finns ett behov av göra en tydligare koppling mellan övergripande styrdokumentet och planer och de beslut och prioriteringar som görs. Detta för att underlätta för politikerna att arbeta strategiskt med investeringar och även kunna motivera de prioriteringar som görs för allmänheten.

Kommentar

Prioriteringar av investeringar tar först hänsyn till de behov av reinvesteringar som finns. Detta prioriteras först för att undvika eventuell kapitalförstöring i enlighet med god ekonomisk hushållning, vilket bör anges som en förutsättning i till exempel styrdokumentet Riktlinjer för god ekonomisk hushållning antagna av kommunfullmäktige den 16 december 2013, § 146. Utvecklingsmöjlighet finns att tydligare koppla samman övergripande styrdokument och planer med de prioriteringar som görs. På så sätt skulle investeringsprocessens röda tråd förstärkas och likartad hantering och prioritering skulle bli möjlig från det att politiska beslut fattas till verkställigheten i verksamheterna.

3.2.2.1 Tillkommande investeringar

Enligt uppgift finns det ingen särskild budget eller "pott" att använda för oförutsedda investeringar som inte finns upptagna i investeringsbudgeten. Nämnden har dock investeringsmedel som inte är tydligt kopplade till ett projekt, t.ex. posten "anpassning av busshållplatser". Det är även möjligt att använda medel från projekt där budget inte använts fullt ut till tillkommande investeringar. Enligt uppgift finns en lista över investeringar som ska genomföras i de fall ramarna inte nyttjats fullt ut. Dessa investeringar är politiskt förankrade genom övergripande beslut, t.ex. då det finns ett politiskt beslut om klass 3 vägar kan medel överföras från andra projekt för att verkställa detta beslut.

Kommentarer

Angående arbetssätt vid tillkommande investeringar ser vi positivt på att det finns ett systematiskt tänkande med en röd tråd mellan politiska beslut och omprioriteringar. Denna koppling bör vara tydlig så att omfördelningar och omprioriteringar med lätthet kan kopplas till politiska beslut. Det bör säkerställas att kopplingen mellan övergripande mål, planer och politiska beslut tydliggörs t.ex. när det fattas beslut om tillkommande investeringar som inte redovisats i investeringsbudgeten och vid omfördelningar mellan projekt.

3.2.3 Styrning i projekten

Strängnäs kommun har tagit fram en utförlig policy för projektstyrning som preciserar vilka moment som ingår i ett projekt och vilka dokument som ska upprättas (se punkt 3.1.3). Enligt vad som framkommit vid intervjuer följs inte projektstyrningspolicyn fullt ut i investeringsprojekten. Det tas ofta in entreprenörer i projekt som då använder sin egen modell för projektstyrning.

Uppföljning av investeringsprojekten i nämnden sker i samband med redovisning av budget 4 gånger/år. Vid denna uppföljning tas större avvikelser upp. I samband med delårsrapporterna sker en avstämning kring hur investeringarna ser ut, om det finns över- eller underskott i enskilda projekt.

Ekonomicontroller tar varannan månad ut en lista över investeringsprojekten och signalerar om någonting verkar avvika. Utöver detta har cheferna möjlighet att följa projekt genom kommunens ledningsinformationssystem som ger en överblick över projekten. För stora projekt finns en ekonomicontroller som ansvarar för att hålla ihop projektet.

Kontoret sammanställer månadsvis en verksamhetsrapport som ger en överblick över händelser i verksamheten där större projekt tas upp. Verksamhetsrapporten tar inte upp samtliga projekt och är inte menad som en heltäckande redovisning utan ses mer som ett nyhetsbrev menat att ge politiker, medarbetare och allmänheten en överblick över vad som händer i verksamheten.

Avvikelser i projekten hanteras löpande. Målet är att man inte ska gå över den totala

Strängnäs kommun

Granskning av investeringsprocessen

2019-01-07

investeringsramen, i enlighet med investeringsprocessen (se punkt 3.1.5). I de fall budget inte kan hållas hanteras det genom att senarelägga projekt eller välja att inte genomföra dem. När investeringar inte kan genomföras som planerat ser man över planeringen och eventuellt senarelägger projektet till kommande år och tidigarelägger andra projekt i dess ställe. Nämnden informeras muntligt om investeringsbudgeten eventuellt inte kommer kunna hållas.

Enligt uppgift har ett projekt haft en större avvikelse, Larslunda, vilket kan förklaras med att det drogs in investeringsmedel på 30 % år 2016. Enligt uppgift skulle projektets budget ha hållits om inte förutsättningarna hade förändrats.

Kommentarer

Vi anser att det finns en process för uppföljning och hantering av avvikelser. Processen visar på att det finns en flexibilitet och anpassning till behov.

Verksamhetsrapporterna verkar för tillgänglighet och transparens i verksamheten, både intern, externt och politiskt. Vi rekommenderar att även omprioriteringar av investeringar redovisas med en tydlig koppling mellan omprioritering och politiska beslut (avseende de omprioriteringar som beskrivs under punkt 3.2.2.1).

Projektstyrningspolicyn för Strängnäs kommun bör användas som standard vid samtliga investeringsprojekt för att skapa en så likartad berednings-, besluts- och uppföljningsprocess som möjligt. Detta minskar risken för olikartat arbete, misstag och felaktig information.

Vidare anser vi att det är bra, ur rättssäkerhetssynpunkt, att ha en ekonom kopplad till större projekt. Det minskar arbetsbelastningen för den övergripande ekonomifunktionen och leder till bättre kontroll och ett utifrån-perspektiv.

Vi anser att nämndens protokoll bör utvecklas så att det tydligt framgår i dessa att beslutsfattarna blivit informerade om vilka kostnader som kommer med investeringen samt att konsekvensbeskrivningar infogas som visar vilka effekter, förändrade förutsättningar, såsom omprioriteringar av medel, får för möjligheterna att genomföra investeringsprojekt inom budget. Konsekvensbeskrivningar bör användas som ett verktyg för riskminimering.

3.2.4 Förebyggande arbete mot korruption och mutor

Förvaltningen uppger att man arbetar systematiskt med att riktlinjen mot korruption, mutor och jäv ska vara ett levande dokument i verksamheten. I samband med att riktlinjen antogs 2015 genomfördes en utbildning på ämnet för samtliga medarbetare. De uppger vidare att frågan tas upp i samband med APT:er och förvaltningen planerar att under våren gå igenom samtliga riktlinjer med personalen, inklusive riktlinjen mot korruption mutor och jäv. Riktlinjen diskuteras även i vardagen på förvaltningen, t.ex. i under högtider, i syfte att hålla frågan levande och inarbeta en kultur som motverkar risken för korruption och mutor.

Enligt uppgift används riktlinjen vid upphandlingar för att säkerställa att dessa genomförs korrekt. Upphandlingar genomförs tillsammans med inköpsavdelningen som då fungerar som kontrollanter av att allt går rätt till.

Kommentarer

I arbetet mot korruption, mutor och jäv är det viktigt att hålla frågan levande och bygga en kultur som motverkar risken för att gränserna för vad som är korrekt beteende inte förskjuts. Vi ser positivt på att det pågår ett aktivt arbete i förvaltningen med att hålla riktlinjen levande i vardagen. Vi rekommenderar att detta arbetssätt med återkommande diskussioner om risker för korruption, mutor och jäv implementeras i nämndens arbete.

3.3 Fördjupningsgranskningar av projekt

3.3.1 Larslunda IP, idrottsanläggning

Kommunstyrelsen beslutade 2015-10-07 (§ 211) att påbörja projektering för ny idrottsanläggning med inriktning mot gymnastik på Larslunda IP. Arbetet planerades påbörjas 2016. Teknik- och servicenämnden avsatte 18 mkr för projektet.

3.3.1.1 Planering

Inför investeringen har en projektbeskrivning (2015-10-16) upprättats. Projektbeskrivningen innehåller kortfattad information om bakgrunden till projektet, beslut kopplade till projektet, budget, preliminär tidplan, projektgrupp, styrgrupp, samrådsgrupper, projektledning och kommunikation.

Projektbeskrivningen innehåller även en beskrivning av underlag och vad som ska genomföras inom projektet.

Vi har även tagit del av minnesanteckningar från 4 projektmöten där representanter från Strängnäs kommun och Strängnäs Fastighets AB (SFAB) närvarat. I minnesanteckningarna framgår övergripande information om projektet, uppföljning av tidplan och rutin för uppdatering av ekonomin.

BESLUT	tkr.
D.nr.	Belopp
KS /2015:473	18 000
Omfördelat 2016	-3 000
Återfört 2017	3 000
Ej överfört från 2016	-4 136
Återfört	496
TOTALT BEVILJAT	14 360
BUDGETERAT	18 000
DIFF BEVILJAT	-3 640

Ur ekonomisk rapport Larslunda 2018-10

3.3.1.2 Genomförande och uppföljning

I den här granskningen har vi tagit del av verksamhetsrapporter under perioden oktober 2015 till april 2018. I verksamhetsrapporterna ges kortfattad information om hur projektet i Larslunda fortgår, preliminära tidplaner, förseningar osv.

Rapporter rörande uppföljning av ekonomin i projektet har sammanställts löpande under projektet, vi har tagit del av 8 rapporter från perioden oktober 2016 till oktober 2018. Utöver detta har avvikelserapporter överlämnats från SFAB till kommunen i enlighet med den rutin för uppdatering som fastställts vid projektmöten.

Under projektets gång har de ekonomiska förutsättningarna för genomförande förändrats bland annat på grund av omfördelningar och förändringar i budget. Detta har lett till att projektet har beviljats 3 640 tkr mindre i budget än vad som ursprungligen beviljats av kommunstyrelsen. Detta är en förändring på 25 %. Utifrån vad som har framkommit i den här granskningen har inga konsekvensanalyser genomförts som beskriver vilka effekter dessa förändrade förutsättningar får för genomförandet av projektet.

Kommentarer

Vi kan konstatera att nämnden kontinuerligt haft möjlighet att ta del av översiktlig information om arbetet med projektet. Vi noterar dock att vad som har delgivits nämnden utöver den generella ekonomiska rapporteringen inte framgår av protokollen. Vidare saknas det en beskrivning och analys av vilka konsekvenser förändrad investeringsbudget får för projektet. I och med ändrade budgetramar förändrades förutsättningarna för att kunna genomföra projektet inom budget. Vid förändrade förutsättningar anser vi att en konsekvensanalys ska tas fram för att tydliggöra vilka effekter detta får för projektet, detta för att kunna planera för behov av eventuella omprioriteringar. Konsekvensanalyser bör även genomföras för att öka transparensen kring vilka effekter som politiska beslut får för verksamheten.

3.3.2 Anläggning av skatepark i centrala Strängnäs

Teknik- och servicenämnden godkände utredning om anläggning av skatepark i centrala Strängnäs 2016-04-26 § 49.

3.3.2.1 Planering

En projektplan (2016-10-26) har tagits fram av teknik- och servicekontoret utifrån den utredning som godkändes av nämnden. Projektplanen innehåller information om projektet i enlighet med projektstyrningspolicyn (se 3.1.3). I projektplanen beskrivs projektorganisation med en kortfattad men ansvarsfördelning mellan rollerna i projektorganisation.

Budgeten vid projektets start beräknades till ca 900 tkr.

3.3.2.2 Genomförande och uppföljning

Projektet genomfördes under 2017-2018. Vid årsbokslut 2017 gjordes bedömningen att beslutad investeringsram inte skulle räcka för att färdigställa projektet varför oanvända investeringsmedel för maskiner och inventarier flyttades över. Totalt tillfördes projektet ytterligare 93 tkr.

Den ekonomiska uppföljningen av projektet har enligt uppgift skett muntligt mellan fritidschefen och projektledarna. Uppföljning har gjorts genom kontroll av att de investeringsmedel som finns avsatta för projektet har varit tillräckliga för att genomföra de beställningar som gjorts. En bedömning har gjorts av fritidschef och projektledare att särskild ekonomisk redovisning till nämnden inte var nödvändig.

Projektet färdigställdes under 2018 som för tillfället kostat 978 tkr. I samband med årsbokslut 2018 görs enligt uppgift ett avslut av projektet.

Kommentarer

Vi kan konstatera och ser positivt på att en projektplan har tagits fram som kortfattat men tydligt beskriver förutsättningar och organisation för projektets genomförande.

Vi saknar dock dokumenterad uppföljning av projektets framskridande, i synnerhet ekonomisk uppföljning. Då det är ett mindre projekt har vi förståelse för att kortare muntliga avstämningar görs i första hand inom projektorganisationen, vi anser dock att dessa bör kompletteras med skriftliga uppföljningar som visar på hur projektet håller sig till budget och tidplan. Detta för att underlätta för den politiska uppföljningen, ta tillvara på erfarenheter och lärdomar inför kommande projekt och öka transparensen mot allmänheten. Vi rekommenderar att rutinerna för uppföljning formaliseras och dokumenteras.

4 Svar på revisionsfrågor

Svar på revisionsfrågor:

1. Hur är nämndens budgetprocess avseende investeringar utformad?
Svar: Det finns en ändamålsenlighet i nuvarande budgetprocess. Budgetprocessen kan utvecklas ytterligare avseende behovsanalys och planering av investeringar så att en tydligare koppling mellan *Långsiktig ekonomisk plan 2018 - 2030* och *Riktlinjer för god ekonomisk hushållning*.
2. Har nämnden en ändamålsenlig investeringsprocess?
Svar: Ja. Det råder ändamålsenlighet i investeringsprocessen som har sin utgångspunkt i verksamhetsbehov och följer budgetprocessen rakt igenom. Investeringsprocessen är daterad till 2007 vilket innebär att den bör revideras. Processen anger vissa ekonomiska prioriteringar som ska beaktas vilket syftar till att underlätta arbetet med äskanden. Investeringar ska vara självfinansierade, detta för att uppnå målsättningen om att minska kommunens låneskuld på sikt. Det finns en skrivning kring av investeringsbeslut ska beakta påverkan på driftbudget i varje strategisk treårsplan, denna bör dock vara mer kraftfullt uttalad och tydligare infogas i ett arbetssätt för att tydligt kunna ge effekt. Investeringsprocessen skulle även kunna ange mer utförliga prioriteringar utifrån olika investeringskategorier så som strategiska, reinvesteringar inkl. övriga investeringar och inventarier t.ex. I dagsläget genomförs prioriteringsarbete där bland annat reinvesteringar prioriteras. Då detta inte är nedtecknat så innebär det att det är ett informellt arbetssätt.
3. Är beslutsunderlagen för politiska ställningstaganden väl underbyggt?
Svar: Till delar finns relevant beslutsunderlag. Dock kan detta utvecklas avseende riskanalyser, konsekvensbeskrivningar och utökas med kopplingar till ekonomiska styrdokument och riktlinjer. Alla investeringsprojekt bör följa en projektmodell, projektstyrningspolicyn skulle kunna utgöra en mall för detta.
4. Hur sker prioriteringar inför beslut?
Svar: Prioriteringar av investeringar sker enligt en prioriteringslista i två steg. I första steget identifieras, av ledningen i facknämnden, de behov av reinvesteringar som finns. Detta prioriteras först för att undvika eventuell kapitalförstöring i enlighet med god ekonomisk hushållning.

I steg två ses det över vilka beslut som är tagna i planer för kommunen såsom översiktsplan, cykelplan, vattenplan, grönplan etc. I detta skede ser man även över investeringar kopplade till förbättrad arbetsmiljö och effektiviseringar av drift t.ex. nya maskiner, bildskärmar osv. Beslutsunderlagen till dessa investeringar består till stor del av redan

beslutade planer i form av de planer som listas ovan.

Det finns ett behov av göra en tydligare koppling mellan övergripande styrdokumenterna och planer och de beslut och prioriteringar som görs för att underlätta för politikerna att arbeta strategiskt med investeringar och även kunna motivera de prioriteringar som görs för allmänheten. Då arbetssätten inte är formaliserade och nedtecknade som en riktlinje för prioritering eller liknande så innebär det att det är ett informellt arbetssätt vilket medför risker för olikartad hantering, att beslut fattas på oklara grunder och att förtroende undergrävs.

5. Hur sker prioriteringar om verkställighet i det fall att allt inte hinns med under aktuellt år eller tillkommande investeringar som inte finns med i investeringsbudgeten?

Svar: Om man ser att ett projekt inte hinns med för att man avvaktar beslut från länsstyrelsen eller liknande så tittar man på kostnader i andra projekt. Omfördelning sker i de fall det är möjligt avseende att överskott i ett projekt får täcka en del av underskottet i ett annat. I dessa fall så kan man reglera denna omfördelning senare när det andra projektet kommer igång. Vidare så kontrollerar man att det projekt som inte kan utföras t.ex. 2018 genomförs 2019 och det som är planerat på 2019 kan kanske flyttas till 2018 osv. I de fall man inte kan byta ut enligt detta arbetssätt så gör man en prognos som innebär att det som inte kan genomföras under ett år och innebär att medlen inte går så meddelas nämnden önskemål om överföring av medel.

6. Hur ser den löpande redovisningen ut under projektgenomförande?

Svar: Det genomförs löpande avstämningar i investeringsprojekten i nämnden. Formerna för redovisning bör utvecklas och formaliseras för ökad intern kontroll och kvalitet i projekten. De två fallstudierna i granskningen representerar och ringar in de delar som har störst behov av utveckling:

1. Den ekonomiska uppföljningen av projektet avseende skateparken har enligt uppgift skett muntligt och kontroll har skett avseende förbrukade investeringsmedel avsatta för projektet. Nedtecknande och diarieföring av dessa avstämningar och den ekonomiska kontrollen är önskvärd då det ökar transparensen och stärker förtroendet i organisationen samt underlättar vid ekonomisk redovisning.

2. I projektet avseende Larslunda noterar vi att det saknas en beskrivning och analys av vilka konsekvenser förändrad investeringsbudget får för projektet. I och med ändrade budgetramar förändrades förutsättningarna för att kunna genomföra projektet inom budget.

7. Vilka avstämningar och redovisningar görs mellan utfallet av genomförda investeringar och budget för investeringar och hur hanteras avvikelser?

Svar: Ekonomisk rapportering görs 4 gånger per år till nämnd, per sista mars, augusti, oktober och december. Alla typer av avvikelser i projekten hanteras löpande. Målet är att man inte ska gå över den totala investeringsramen, i enlighet med investeringsprocessen. I de fall budget inte kan hållas hanteras det genom att senarelägga projekt eller välja att inte genomföra dem. När investeringar inte kan genomföras som planerat ser man över planeringen och eventuellt senarelägger projektet till kommande år och tidigarelägger andra projekt i dess ställe. Nämnden informeras muntligt om investeringsbudgeten eventuellt inte kommer kunna hållas eller om andra förändringar så som senareläggning och omfördelningar sker. Man kategoriserar avvikelser som större och mindre. Om man har en större avvikelse, så som i fallet Larslunda, så signaleras det i siffror och förklarande text i delårsrapport och annan ekonomisk rapportering. Är det mindre avvikelser så flyttar man medel mellan projekten och redovisar detta i den ekonomiska rapporteringen till nämnd.

8. Hur beräknas ökade driftskostnader till följd av investeringar och hur budgeteras för dessa kostnader?

Svar: Arbetssättet som uppges är att man räknar på beräknade ökade driftskostnader till följd av investeringar och dessa lyfts alltid i budgetunderlaget i enlighet med de anvisningar och mallar som finns. I mallarna i tidplan och förutsättningar inför budget så beräknas kostnader för el, vatten, avlopp med mera avseende drift. Kalkylen avseende driftskostnader gäller för en 25-års period med en mer detaljerad redovisning för de första 3 åren. Beviljas inte utökad ram för hela perioden så genomförs prioriteringar av investeringar. Generellt medges inte alltid hela det ökade utrymmet. Reinvesteringar genererar generellt sätt minskade driftskostnader medan nyinvesteringar generellt innebär ökade kostnader för drift.

9. Hur arbetar nämnden med att förebygga mutor och korruption?

Svar: Förvaltningen uppger att i samband med att riktlinjen antogs 2015 så genomfördes en utbildning i ämnet för samtliga medarbetare. Vid intervjuer har vidare angetts att frågan tas upp i samband med arbetsplatsträffar, att diskussion förs i vardagen exempelvis i samband med högtider, i syfte att hålla frågan levande och inarbeta en kultur som motverkar risken för korruption och mutor. Enligt utsago används riktlinjen vid upphandlingar för att säkerställa att dessa genomförs korrekt. Upphandlingar genomförs även tillsammans med inköpsavdelningen som fungerar som kontrollerar att allt går rätt till

5 Slutsats och rekommendationer

Utifrån vad som har framkommit i granskningen anser vi att arbetssättet i stort är ändamålsenligt och i enlighet med god ekonomisk hushållning.

Vi rekommenderar att det politiskt tas fram och beslutas om en riktlinje för prioriteringsordning gällande investeringar som har en tydlig koppling till kommunens styrdokument och mål. I denna riktlinje bör även prioriteringar av investeringar som kan leda till effektivare drift tas i beaktande. Genom en riktlinje för prioriteringar skapas en röd tråd från övergripande planer och mål ner till beslut om investeringar. Detta för att ge politikerna ett verktyg att använda vid arbetet med prioriteringar och göra besluten mer transparenta och lättare att spåra tillbaka till kommunövergripande mål. Riktlinjer för prioriteringsordning avseende investeringar skulle utgöra ett viktigt underlag i budgetprocessen vid framtagande och prioritering av äskanden.

Arbetsätt kopplade till investeringsprocessen behöver formaliseras och dokumenteras ytterligare genom exempelvis rutinbeskrivningar och lathundar.

En generell genomgång av styrdokumentet inom investeringsområdet förordas. Policyn för lokalförsörjningsfrågor är ett av dessa styrande dokument som bör granskas, uppdateras och antas. Beloppsnivåer för delegation från kommunstyrelsen kan ses över och strukturen och formerna för utredning av investeringsbehov avseende lokalförsörjning som vilar på nämnd/förvaltning skulle samtidigt kunna revideras och utvecklas utifrån de behov som den Långsiktiga ekonomiska planen för åren 2018 – 2030 identifierar avseende lokal- och övriga investeringar.

Utifrån iakttagelser och fynd i denna granskning anser vi även att nämndens uppföljning av investeringsprojekt bör utvecklas och att konsekvensbeskrivningar och att nämndens avvikelsehantering bör formaliseras och förstärkas.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunen:

- Att tjänstemannadiolog i samband med budgetprocessen fastställs som rutin samt att deltagandet utökas till att innefatta presidiet.
- Att riktlinjer för prioriteringsordning gällande investeringar tas fram och beslutas politiskt samt att dessa har en tydlig koppling till kommunens övriga styrdokument, mål och budgetprocess.
- Att det säkerställs att kopplingen till kommunens övergripande mål, planer och politiska beslut görs tydligt vid omprioriteringar rörande investeringar.
- Att nämndens protokoll utvecklas så att det framgår vilken information nämnden mottagit gällande investeringsprojekt.
- Att konsekvensanalyser genomförs i samband med beslut om nytt investeringsprojekt samt vid förändrade förutsättningar för projekt såsom exempelvis förändring i budget.
- Att vid framtida investeringsprojekt genomföra dokumenterade uppföljningar av projektet, inkl. ekonomiska uppföljningar och avvikelserapporteringar samt att nämnden tar del av dessa uppföljningar. Samtliga avvikelserapporteringar bör redovisas för nämnd och protokollföras.



Strängnäs kommun
Granskning av investeringsprocessen

2019-01-07

Datum som ovan

KPMG AB

Åsa Rönmark
Kommunal revisor

Mikael Lind
Konsult

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.