



## **Förslag till yttrande avseende revisionens granskning av investeringsprocessen**

Kommunens revisorer har i samband med en granskning av den långsiktiga ekonomiska planeringen följt upp kommunens investeringsprocess. Uppföljningen är genomförd av E&Y. Med anledning av detta vill revisionen att Kommunstyrelsen (KS) och Tekniska Nämnden (TN) besvarar ett antal frågeställningar.

Samhällsbyggnadsförvaltningen hanterar kommunens investeringar på uppdrag av KS och TN och har därför tagit fram underlaget för denna skrivelse som sammanställts av kommunledningsförvaltningen.

Revisorernas uppföljning ligger väl i linje med det utvecklingsarbete som pågår i Karlshamns kommun sedan ett par år och styrker att de utvecklingsområden som tidigare identifierats av kommunen är relevanta.

Karlshamns kommun fastställde en särskild arbetsgång för investeringar under 2016 och denna tillämpas fullt ut från hösten 2017. Det första objekt som hela vägen hanterats enligt denna modell är den så kallade skolutredningen där Mörrums skola är ett av flera byggprojekt. En strukturöversyn av LSS-boenden är beställd utifrån ett uppdrag att minska kostnaderna för denna verksamhet och det underlaget har hanterats politiskt i Nämnden för Arbete och Velfärd samt Kommunstyrelsen (juni 2018).

Projekt Jössarinken gavs starttillstånd för projektering redan 2015 och en uppskattning av kostnader för kabelnedgrävning finns med i projektet. En överenskommelse finns mellan Karlshamns kommun och EON (september 2016) som reglerar att EON hanterar projektering och genomförande av detta och att kommunen hanterar kostnaden. Då EON efter en utdragen tillståndsprocess återkom med en slutlig kostnadsbild redovisades detta i kommunstyrelsens arbetsutskott i april 2018.

### **Svar på revisionens frågeställningar**

#### **-Hur säkerställs att förstudierna och övergång till projektering blir effektivare och att ledtiderna blir kortare från första behovsanalys till genomförande.**

Anledningen till att kommunen tog fram och implementerade en projektmodell var att det tidigare ofta gick från ide till att direkt starta upp projekteringar vilket medförde att det inte alltid togs hänsyn till alla intressenters behov och krav. Detta innebar att när projekteringen var klar fanns ofta en felaktig kostnadsbild och dessutom var det inte säkerställt att det fanns resurser för ett genomförande.

Genom att förstudier numera genomförs så säkerställs att alla intressenters skullkrav kommer med inför en projektering. Dock är det ofta så att det under genomförandefasen tillåts att krav tillkommer vilket leder till att det blir förändringar som inte fanns med i beslutsunderlaget vid den politiska hanteringen. Detta gör att förstudier startas om eller pausas för att sedan startas om igen.

För att undvika detta och minska ledtiderna behöver processen kvalitetssäkras för ändringar och tillkommande krav. Varje förändring som påverkar, budget, leverans, tid eller kvalitet inom satt ram ska skrivas fram som ett ärende med konsekvensanalys och beslutas enligt beslutsprocessen. Detta sätt att hantera processen påbörjades under 2018.

#### **-Hur skall kommunstyrelsen följa upp projektkostnader till investeringar eftersom det konstateras att kostnadsram saknas för flera förstudier?**

I de fall förstudien leder till ett genomförande så hanteras kostnaden för förstudien inom projektet och politiken får i sitt beslutsunderlag en kostnadsbild för hela projektet från förstudie till genomförande.

I de få fall en förstudie genomförs utan kostnadstäckning i ett projekt samt att denna inte leder till att ett projekt startats så tas kostnaden från driftsbudgeten och ses som en utredningskostnad.

**-Hur säkerställs att resurser i förstudiefasen/projektering riktas mot de prioriterade investeringarna, med tanke på att förstudier är färskvara?**

Tydliga politiskt fastställda strategiska planer skulle innebära att kommunen kan satsa på förstudier som är prioriterade och troligen kommer att leda till ett genomförande vilket gör att resurserna används på bästa sätt. Den nya modell för investeringsbudgeten som troligen kommer att gälla från och med 2019 kommer att innehålla denna typ av prioriteringar.

**-Eftersom förstudierna/projektering förväntas hänga ihop med investerings start (igångsättning), varför bedrivs tolv parallella förstudier mot bakgrund av kommunens begränsade investeringsram?**

Karlshamns kommun har av hävd arbetat med en "bruttolista" när det gäller investeringar där ingen förväntan har funnits på att allt ska genomföras. Man har helt enkelt prioriterat löpande och anpassat genomförandet till den kompetens som funnits tillgänglig inom förvaltningen eller kunnat upphandlas. Det finns dock ett krav på att de kalkyler som finns för "bruttolistans" projekt ska vara uppdaterade och kvalitetssäkrade vilket leder till fler förstudier.

**-Hur fungerar processen med att strategi- och beredanderådet och kommunstyrelsens arbetsutskott skall kunna bedöma helheten i investeringsprojekten samt slutlig planerad finansiering?**

Processmodellen har inte varit i drift särskilt länge vilket gjort att huvuddelen av projekten i kommunens "bruttolista" inte hanterats enligt denna modell utan är projekt som av olika skäl initierats tidigare. Det har inte heller före 2018 funnits någon politiskt beslutad strategisk plan vilket gjort att förstudier startas allt eftersom behoven uppkommer.

Tanken är att Karlshamn med den nya modellen för investeringsbudget ska ha tillräckligt underlag för att man ska kunna prioritera mellan olika investeringar genom att det finns väl genomarbetade förstudier som har kvalitetssäkrats genom strategi och beredanderådet och redovisats för kommunstyrelsen arbetsutskott.

**-Det verkar finnas oklarheter här mellan berörda parter i investeringsprocessen samt vilka exakta faser som finns och när beslutpunkter skall rapporteras. Hur säkerställs förståelse och implementering av processens olika faser?**

Det finns två vägar in i processen för investeringsprojekt. I den ena följer man modellen hela vägen från ett väckt ärende till beslut om uppstart. Den andra vägen är när man politiskt initierar olika insatser som då innebär ett rent genomförandeuppdrag. I det första fallet ska en förstudie svara på frågan om hur man kan möta ett behov, olika alternativ, intressentanalyser, om ett projekt överhuvudtaget är aktuellt samt kostnader i det fall det är aktuellt. I det andra fallet ska bara en prislapp utifrån uppdraget tas fram. Ett exempel på det första är skolutredningen medan exempel på det andra är Jössarinken.

I och med den nya budgetmodell som med stor sannolikhet kommer att gälla från och med 2019 kommer kommunstyrelsens roll att stärkas och den tidigare "bruttolistan" på investeringsprojekt att avvecklas.

**-Det behöver tydliggöras hur beredning ska ske av investeringar som initieras på politisk nivå i förhållande till beslutad investeringsprocess?**

De projekt som följer projektmodellen och strategi och beredandeprocessen kommer att beredas kvalitetssäkert. I en demokratiskt styrd organisation kommer alltid olika typer av politiska inspel att ske och i de fallen kan inte förvaltningen genom strategi- och beredanderådet överpröva dessa projekt utan dessa ska alltid hanteras utifrån uppdraget.

**-Hur avser kommunstyrelsen att hantera sin uppsiktsplikt över kommunkoncernen inklusive de kommunala bolagen kring det samlade investeringsbehovet samt hur finansieringen av investeringarna skall hanteras?**

Kommunens och dess bolagskoncerns investeringar hanteras inom samma investeringsutrymme och i och med de förändringar som skett i både kommunstyrelsens och bolagskoncernens arbetssätt från och med 2017 har man mer tydligt lyft ramarna i dess helhet i planering och uppföljning. Den föreslagna modellen för 2019

innebär att nya riktlinjer för investeringar kommer att behöva tas fram. Kommunstyrelsens roll stärks därmed formellt och dessutom kommer investeringsärendenas koppling till en helhet blir mer tydlig varför uppsiktsplikten underlättas.

Karlshamn 2018-10-31

Daniel Wäppling

Kommundirektör