



2018-02-12

Kommunrevisionen i Järfälla

Dnr Ten 2018/23

Granskning av styrning och uppföljning av större investeringar - yttrande till revisionen

Bakgrund

Den kommunala revisionen i Järfälla har låtit genomföra en granskning av styrning och uppföljning av större investeringar inom fastighetsområdet i kommunen. Granskningen har utgått från frågeställningar kring om det finns tillräckliga underlag för budgeteringen av investeringarna, om projektorganisationen kring de olika projekten är tillfyllest, om upphandlingsreglerna följs och om det i övrigt finns tillräckliga förutsättningar för att arbeta effektivt.

Tekniska nämnden har ombetts att yttra sig över rapporten.

Analys

Revisionen i Järfälla har funnit för gott att ge tekniska nämnden fyra rekommendationer för det fortsatta arbetet. Dessa presenteras och kommenteras i det följande var efter övriga kommentarer ges.

Rekommendation: tillse att ett projektredovisningsverktyg används med koppling till redovisningen, som stöd för uppföljning av upparbetad och nedlagd tid, inklusive löpande avstämning mot budget för varje projektfas.

Bygg- och miljöförvaltningen instämmer i att det är viktigt att ett effektivt systemstöd för arbetet finns. I dagsläget använder bygg- och miljöförvaltningen (bmf) projektverktyget Antura för alla delar i projekten förutom den ekonomiska uppföljningen när det gäller fastighetsinvesteringar. För infrastrukturprojekt används verktyget även för ekonomiuppföljningen. Från och med 2018 har systemägarskapet flyttats till bmf vilket bedöms göra det enklare att anpassa verktyget till projektens behov. Förvaltningen arbetar för att så snart det är möjligt att även fastighetsinvesteringarnas ekonomi ska följas upp i Antura.

Rekommendation: gör efterkalkyler kopplade till de ursprungliga kostnadsberäkningar som legat till grund för de initiala besluten om investering och upphandling, för att på ett ändamålsenligt sätt kunna utvärdera om de beslutsunderlag som tas



fram inför investeringsbeslut är rimligt rättvisande. Budgeten är även ett viktigt styrmedel för stora projekt.

I dagsläget följs fastighetsinvesteringarna upp internt månadsvis och till tekniska nämnden varje tertiäl mot den beslutade budgeten. Analysen görs då utifrån vid tillfället för rapporteringen investeringens nuläge mot den beslutade budgeten (Kalkylen som budgeten bygger på). Eventuella förändringar i den beslutade budgeten blir alltid föremål för politisk prövning där ett beslutsunderlag beskriver orsaker till den ändrade omfattningen. En noggrann prövning sker alltid för att ett tilläggsäskande ska bli aktuellt och utgångspunkten är att försöka lösa frågorna inom ramen för den beslutade budgeten om det är möjligt.

I dagsläget äskar andra förvaltningar utifrån sina behov vilka fastighetsinvesteringar som behövs. För att kunna göra bättre kalkyler från början pågår ett förbättringsarbete för budgetprocessen. Förvaltningen har en viktig funktion att i den mån det är möjligt förebygga kvalitativa och ekonomiska risker. En åtgärd är att öka samarbetet med kommunens övriga förvaltningar för att förenkla, förbättra och förnya processer. T ex har fastighetsavdelningen påbörjat en förbättrad dialog med kommunens övriga förvaltningar angående fastighetsinvesteringar. Investeringsprocessen pågår under längre tid och under tiden kan behoven för verksamheterna förändras. Genom samtalen uppnås ett bättre samarbete och en ökad förståelse, som kan ge ett bättre resultat för alla inblandade parter. Tanken är att fastighet i ett tidigare skede, innan investeringsmedel äskas, får tillfälle att göra en mer kvalificerad kalkyl. Det är viktigt att dra nytta av såväl verksamhetsutövarens kunskaper om verksamhetens behov som fastighetsavdelningens kunskaper kring tekniska och ekonomiska aspekter av fastighetsinvesteringarna.

Rekommendation: tillse att det finns utförliga rutiner och processer på plats kring arkivering inklusive vilka dokument som ska arkiveras, var de ska bevaras och i vilken form. För de flesta projekt vi granskat har projektorganisationen ändrats under projektets gång och nya projektledare har inte haft tillgång till all information från projektets historia.

Tekniska nämnden har fastställt hanteringsanvisningar för hur handlingar ska hanteras i enlighet med kommunens riktlinjer för hantering av arkiv. Anvisningarna är det dokument som redovisar vilka allmänna handlingar som nämnden har och hur dessa ska hanteras. Dokumentet genomgick en större revidering under 2017 och i juni fastställdes nya anvisningar.¹ Beslutet innebär förvisso inte att rutinerna blir kända i frånvaro av ett arbete med att implementera dokumentets bestämmelser i organisationen. Även om insatser har gjorts kring arkivering av projekt under hösten kan med säkerhet mer göras för att bekantgöra dokumentet. Samtidigt kan noteras att en betydande del av projekten arkiveras vid kommunstyrelsen eftersom det är dessa som äger arbetet och därmed har befunnits vara ansvarig myndighet.

Rekommendation: Säkerställa att upphandlingsunderlag och efterföljande avtal utformas så att risken för fel, missförstånd och tidsförskjutningar minskar.

¹ Dnr Ten 2017/423



Bygg- och miljöförvaltningen har identifierat behov av att effektivisera sitt arbetssätt och har därför tagit initiativ till att utbilda förbättringsledare vid förvaltningen som kan facilitera förbättringar av viktiga verksamhetsprocesser. En insats som för närvarande pågår rör förvaltningens upphandlingar där ett arbete för att systematisera och effektivisera arbetet pågår. Förvaltningen bedömer att förbättringarna kommer att vara gynnsamt för rekommendationens tema. Samtidigt bör man vara medveten om att projektplaneringarna som nu avses många gånger kan ha olika typer av inbördes beroenden som ibland inte kontrolleras av en enskild aktör utan är ett samspel mellan olika intressen där olika aktörer kontrollerar olika delar. Ett utökat samarbete mellan nyckelfunktioner – kommunstyrelsens ansvar för markanvändningsfrågor och övergripande lokalförsörjning, verksamhetsdrivande nämnder och fastighetskompetensen i kommunen – blir därför avgörande för att kunna höja kvaliteten på de upphandlingsunderlag som tas fram.

Övriga synpunkter

Det kan noteras att de investeringar som har granskats rör fastighetsinvesteringar. Kommunen genomför också stora investeringar inom området infrastruktur. Det finns både likheter och skillnader i hur de olika områdena fungerar och i kommande arbete kan jämförelser bidra med intressanta kunskaper och uppslag till förbättringar. Ett arbete pågår för närvarande på tjänstemannasidan som syftar till att förbättra arbetet med investeringar, såväl inom området fastighet som inom infrastruktur, och en styrgrupp har bildats för ändamålet under kommundirektörens ledning. Bygg- och miljöförvaltningen prioriterar naturligtvis arbetet då stora verksamhetsmässiga och ekonomiska värden inom förvaltningens ansvarsområde föreligger.