



§ 34 Svar på revisionsrapport avseende granskning om kommunstyrelsen säkerställer att större bygg- och anläggningsprojekt bedrivs på ett ändamålsenligt sätt

Kommunstyrelsens beslut

- Kommunstyrelsens svar på revisionsrapport – Planering och genomförande av bygg- och anläggningsprojekt, Vaxholms stad, November 2020 – godkänns och överlämnas till revisionen.
- Förvaltningen återkommer med en återkoppling till kommunstyrelsen gällande åtgärder i slutet av året.

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta

Informationen noteras till protokollet.

Ärendebeskrivning

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (PwC) har under november månad år 2020 på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Vaxholms stad genomfört en granskning avseende bygg- och anläggningsprojekt.

Syftet har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att större bygg- och anläggningsprojekt bedrivs på ett ändamålsenligt sätt utifrån perspektiven ekonomi och kvalitet.

Granskningen har inom ramen för uppdraget besvarat följande revisionsfrågor:

1. Finns politiska beslut om projektet och vilka underlag låg till grund för beslutet om projektet?
2. Har en effektiv projektorganisation etablerats där resursallokering och internkommunikation inom projektet hanteras
3. Finns riktlinjer och rutiner för intern kontroll samt rutiner för riskbedömningar avseende investeringar och genomförande av större kommunala bygg- och anläggningsprojekt?
4. Har projektet bedrivits i enlighet med tecknade entreprenadavtal?
5. Genomförs kontroller för att säkerställa att en kostnadskontroll fungerar i samband med projektet?
6. Finns det en överensstämmelse mellan förkalkyl och slutkalkyl avseende projektet?
7. Finns tydliga rutiner för hantering av beställning av tillägg, ändringar och avgående arbete (s.k. ÄTA) och har dessa följts?
8. Görs analys av orsaker till ev. kostnadsökning? Har fakturor attesterats utifrån gällande regelverk?

Revisionens sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen inte helt har säkerställt att större bygg- och anläggningsprojekt bedrivs på ett ändamålsenligt sätt utifrån perspektiven ekonomi och kvalitet.

Förvaltningens svar på revisionens sammanfattande bedömning: Vaxholms stad har på några få år haft ett påtagligt växande behov av att planera och genomföra stora och små investeringsprojekt, såväl bygg- som anläggningsprojekt. Denna utvecklingsfas har för kommunen medfört ökad efterfrågan på kompetens och erfarna medarbetare samt strukturer och verktyg för att bemöta kommunstyrelsens behov av stora investeringar med god kvalitet och med en ekonomi i balans.

Kommunstyrelsen

Stadsbyggnadsförvaltningen delar revisionsrapportens slutsats att kommunstyrelsen saknar formella rutiner och riktlinjer. Förvaltningen instämmer med revisionsrapportens slutsats att det finns behov av att till exempel formalisera byggprocessen samt klargöra investeringsprocessen.

Stadsbyggnadsförvaltningen vill dock i sammanhanget poängtera att detta inte per automatik innebär att förvaltningen anser att utförda byggprojekt inte bedrivits på ett ändamålsenligt sätt.

Idag finns samtliga pågående större investeringsprojekt upptagna i kommunens mål- och budgetdokument. Exploateringsenheten arbetar sedan ett antal år tillbaka utefter en byggprocess som innebär att samtliga investeringsprojekt löpande transparent stäms av med kommunstyrelsen via ett antal politiskt avgörande investeringsbeslut. Exempel på sådana investeringsbeslut för våra byggprojekt är *inriktningsbeslut*, *genomförandebeslut*, *godkännandebeslut* (av upphandlingsunderlag) och *tilldelningsbeslut* (av inkomna lämnade entreprenadanbud). Utöver dessa politiska avstämningar följs kommunens investeringsprojekt kontinuerligt upp internt inom organisationen via uttalade styrgrupper bestående av berörda chefer inom projekten. Exploateringsenheten har utifrån detta arbete inom byggprocessen under det gångna året tagit fram ett dokumenterat förslag till projektmodell för kommunens byggprojekt.

Sammanfattningsvis anser stadsbyggnadsförvaltningen att det finns en medvetenhet om revisionens frågeställning och att förvaltningen har en positiv grund för detta fortsatta utvecklingsarbete. Som ett samlat svar på vilka åtgärder förvaltningen kommer att vidta med anledning av granskningens resultat och lämnade rekommendationer avser förvaltningen att under år 2021 intensifiera det arbete som påbörjats och som pågått de senaste åren för att säkerställa att större bygg- och anläggningsprojekt bedrivs på ett ändamålsenligt sätt utifrån perspektiven ekonomi, tid och kvalitet. Detta framgår också av stadsbyggnadsförvaltningens tjänsteskrivelse och de svar på respektive rekommendation som revisionens ställt till kommunstyrelsen; som en följd av resultatet från den granskning som utförts.

Yrkanden

Ordföranden yrkar bifall till arbetsutskottets beslutsförslag och finner bifall till eget yrkande.

Handlingar

Protokollsutdrag AU 2021-03-17/§ 18

Tjänsteutlåtande, Richard Hallman, 2021-01-19

Revisionsrapport - Planering och genomförande av bygg- och anläggningsprojekt, Vaxholms stad, Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (PwC), 2020-11-02

Missiv

Kopia på beslutet till

För kännedom: Anders Haglund, förtroendevald revisor Vaxholms stad
Richard Hallman, Stadsbyggnadsförvaltningen
Alexander Wahlstedt, Stadsbyggnadsförvaltningen
Susanne Edén, Stadsbyggnadsförvaltningen
Ulrika Strandberg, Utbildningsförvaltningen
Agneta Frantzén, Socialförvaltningen
Koray Kahruman, KLK
Marie Wiklund, KLK
(tjänsteutlåtandet expedieras tillsammans med beslutet)

.....
Ordförande

.....
Justerare



§ 18 Svar på revisionsrapport avseende granskning om kommunstyrelsen säkerställer att större bygg- och anläggningsprojekt bedrivs på ett ändamålsenligt sätt

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen besluta

- Kommunstyrelsens svar på revisionsrapport – Planering och genomförande av bygg- och anläggningsprojekt, Vaxholms stad, November 2020 – godkänns och överlämnas till revisionen.
- Förvaltningen återkommer med en återkoppling till kommunstyrelsen gällande åtgärder i slutet av året.

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen tillstyrka kommunfullmäktige besluta

Informationen noteras till protokollet.

Ärendebeskrivning

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (PwC) har under november månad år 2020 på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Vaxholms stad genomfört en granskning avseende bygg- och anläggningsprojekt.

Syftet har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att större bygg- och anläggningsprojekt bedrivs på ett ändamålsenligt sätt utifrån perspektiven ekonomi och kvalitet.

Granskningen har inom ramen för uppdraget besvarat följande revisionsfrågor:

1. Finns politiska beslut om projektet och vilka underlag låg till grund för beslutet om projektet?
2. Har en effektiv projektorganisation etablerats där resursallokering och internkommunikation inom projektet hanteras
3. Finns riktlinjer och rutiner för intern kontroll samt rutiner för riskbedömningar avseende investeringar och genomförande av större kommunala bygg- och anläggningsprojekt?
4. Har projektet bedrivits i enlighet med tecknade entreprenadavtal?
5. Genomförs kontroller för att säkerställa att en kostnadskontroll fungerar i samband med projektet?
6. Finns det en överensstämmelse mellan förkalkyl och slutkalkyl avseende projektet?
7. Finns tydliga rutiner för hantering av beställning av tillägg, ändringar och avgående arbete (s.k. ÄTA) och har dessa följts?
8. Görs analys av orsaker till ev. kostnadsökning? Har fakturor attesterats utifrån gällande regelverk?

Revisionens sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen inte helt har säkerställt att större bygg- och anläggningsprojekt bedrivs på ett ändamålsenligt sätt utifrån perspektiven ekonomi och kvalitet.

Förvaltningens svar på revisionens sammanfattande bedömning: Vaxholms stad har på några få år haft ett påtagligt växande behov av att planera och genomföra stora och små investeringsprojekt, såväl bygg- som anläggningsprojekt. Denna utvecklingsfas har för kommunen medfört ökad efterfrågan på kompetens och erfarna medarbetare samt strukturer och verktyg för att bemöta kommunstyrelsens behov av stora investeringar med god kvalitet och med en ekonomi i balans.

Kommunstyrelsens arbetsutskott

Stadsbyggnadsförvaltningen delar revisionsrapportens slutsats att kommunstyrelsen saknar formella rutiner och riktlinjer. Förvaltningen instämmer med revisionsrapportens slutsats att det finns behov av att till exempel formalisera byggprocessen samt klargöra investeringsprocessen.

Stadsbyggnadsförvaltningen vill dock i sammanhanget poängtera att detta inte per automatik innebär att förvaltningen anser att utförda byggprojekt inte bedrivits på ett ändamålsenligt sätt.

Idag finns samtliga pågående större investeringsprojekt upptagna i kommunens mål- och budgetdokument. Exploateringsenheten arbetar sedan ett antal år tillbaka utefter en byggprocess som innebär att samtliga investeringsprojekt löpande transparent stäms av med kommunstyrelsen via ett antal politiskt avgörande investeringsbeslut. Exempel på sådana investeringsbeslut för våra byggprojekt är *inriktningsbeslut*, *genomförandebeslut*, *godkännandebeslut* (av upphandlingsunderlag) och *tilldelningsbeslut* (av inkomna lämnade entreprenadanbud). Utöver dessa politiska avstämningar följs kommunens investeringsprojekt kontinuerligt upp internt inom organisationen via uttalade styrgrupper bestående av berörda chefer inom projekten. Exploateringsenheten har utifrån detta arbete inom byggprocessen under det gångna året tagit fram ett dokumenterat förslag till projektmodell för kommunens byggprojekt.

Sammanfattningsvis anser stadsbyggnadsförvaltningen att det finns en medvetenhet om revisionens frågeställning och att förvaltningen har en positiv grund för detta fortsatta utvecklingsarbete. Som ett samlat svar på vilka åtgärder förvaltningen kommer att vidta med anledning av granskningens resultat och lämnade rekommendationer avser förvaltningen att under år 2021 intensifiera det arbete som påbörjats och som pågått de senaste åren för att säkerställa att större bygg- och anläggningsprojekt bedrivs på ett ändamålsenligt sätt utifrån perspektiven ekonomi, tid och kvalitet. Detta framgår också av stadsbyggnadsförvaltningens tjänsteskrivelse och de svar på respektive rekommendation som revisionens ställt till kommunstyrelsen; som en följd av resultatet från den granskning som utförts.

Yrkanden

Ordföranden yrkar bifall till förvaltningens beslutsförslag.

Anna-Lena Nordén (WP) yrkar på ett tillägg där förvaltningen får återkomma med en återkoppling till kommunstyrelsen gällande åtgärder i slutet av året.

Peter Lindqvist (-) samt Malin Forsbrand (C) instämmer i lagt tilläggsyrkande.

Ordföranden finner bifall till förvaltningens beslutsförslag med Anna-Lena Nordéns (WP) tilläggsyrkande.

Handlingar

Tjänsteutlåtande, Richard Hallman, 2021-01-19

Revisionsrapport - Planering och genomförande av bygg- och anläggningsprojekt, Vaxholms stad, Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (PwC), 2020-11-02

Missiv

Kopia på beslutet till

För kännedom: Anders Haglund, förtroendevald revisor Vaxholms stad
Richard Hallman, Stadsbyggnadsförvaltningen
Alexander Wahlstedt, Stadsbyggnadsförvaltningen
Susanne Edén, Stadsbyggnadsförvaltningen



Kommunstyrelsens arbetsutskott

Ulrika Strandberg, Utbildningsförvaltningen
Agneta Frantzén, Socialförvaltningen
Koray Kahruman, KLK
Marie Wiklund, KLK
(tjänsteutlåtandet expedieras tillsammans med beslutet)



Kommunledningskontoret
Richard Hallman
Exploateringschef

Svar på revisionsrapport avseende granskning om kommunstyrelsen säkerställer att större bygg- och anläggningsprojekt bedrivs på ett ändamålsenligt sätt

Förslag till beslut

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen beslut:

Kommunstyrelsens svar på revisionsrapport – Planering och genomförande av bygg- och anläggningsprojekt, Vaxholms stad, November 2020 – godkänns och överlämnas till revisionen.

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen tillstyrka kommunfullmäktige besluta:

Informationen noteras till protokollet.

Sammanfattning

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (PwC) har under november månad år 2020 på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Vaxholms stad genomfört en granskning avseende bygg- och anläggningsprojekt.

Syftet har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att större bygg- och anläggningsprojekt bedrivs på ett ändamålsenligt sätt utifrån perspektiven ekonomi och kvalitet.

Granskningen har inom ramen för uppdraget besvarat följande revisionsfrågor:

1. Finns politiska beslut om projektet och vilka underlag låg till grund för beslutet om projektet?
2. Har en effektiv projektorganisation etablerats där resursallokering och internkommunikation inom projektet hanteras
3. Finns riktlinjer och rutiner för intern kontroll samt rutiner för riskbedömningar avseende investeringar och genomförande av större kommunala bygg- och anläggningsprojekt?
4. Har projektet bedrivits i enlighet med tecknade entreprenadavtal?
5. Genomförs kontroller för att säkerställa att en kostnadskontroll fungerar i samband med projektet?
6. Finns det en överensstämmelse mellan förkalkyl och slutkalkyl avseende projektet?

7. Finns tydliga rutiner för hantering av beställning av tillägg, ändringar och avgående arbete (s.k. ÄTA) och har dessa följts?
8. Görs analys av orsaker till ev. kostnadsökning? Har fakturor attesterats utifrån gällande regelverk?

Revisionens sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen inte helt har säkerställt att större bygg- och anläggningsprojekt bedrivs på ett ändamålsenligt sätt utifrån perspektiven ekonomi och kvalitet.

Förvaltningens svar på revisionens sammanfattande bedömning: Vaxholms stad har på några få år haft ett påtagligt växande behov av att planera och genomföra stora och små investeringsprojekt, såväl bygg- som anläggningsprojekt. Denna utvecklingsfas har för kommunen medfört ökad efterfrågan på kompetens och erfarna medarbetare samt strukturer och verktyg för att bemöta kommunstyrelsens behov av stora investeringar med god kvalitet och med en ekonomi i balans.

Stadsbyggnadsförvaltningen delar revisionsrapportens slutsats att kommunstyrelsen saknar formella rutiner och riktlinjer. Förvaltningen instämmer med revisionsrapportens slutsats att det finns behov av att till exempel formalisera byggprocessen samt klargöra investeringsprocessen.

Stadsbyggnadsförvaltningen vill dock i sammanhanget poängtera att detta inte per automatik innebär att förvaltningen anser att utförda byggprojekt inte bedrivits på ett ändamålsenligt sätt.

Idag finns samtliga pågående större investeringsprojekt upptagna i kommunens mål- och budgetdokument. Exploateringsenheten arbetar sedan ett antal år tillbaka utefter en byggprocess som innebär att samtliga investeringsprojekt löpande transparent stäms av med kommunstyrelsen via ett antal politiskt avgörande investeringsbeslut. Exempel på sådana investeringsbeslut för våra byggprojekt är *inriktningsbeslut*, *genomförandebeslut*, *godkännandebeslut* (av upphandlingsunderlag) och *tilldelningsbeslut* (av inkomna lämnade entreprenadanbud). Utöver dessa politiska avstämningar följs kommunens investeringsprojekt kontinuerligt upp internt inom organisationen via uttalade styrgrupper bestående av berörda chefer inom projekten. Exploateringsenheten har utifrån detta arbete inom byggprocessen under det gångna året tagit fram ett dokumenterat förslag till projektmodell för kommunens byggprojekt.

Sammanfattningsvis anser stadsbyggnadsförvaltningen att det finns en medvetenhet om revisionens frågeställning och att förvaltningen har en positiv grund för detta fortsatta utvecklingsarbete. Som ett samlat svar på vilka åtgärder förvaltningen kommer att vidta med anledning av granskningens resultat och lämnade rekommendationer avser förvaltningen att under år 2021 intensifiera det arbete som påbörjats och som pågått de senaste åren för att säkerställa att större bygg- och anläggningsprojekt bedrivs på ett ändamålsenligt sätt utifrån perspektiven ekonomi, tid och kvalitet. Detta framgår också av stadsbyggnadsförvaltningens tjänsteskrivelse och de svar på respektive rekommendation som revisionens ställt till kommunstyrelsen; som en följd av resultatet från den granskning som utförts.

Bakgrund

Vaxholms stad har på några få år haft ett påtagligt växande behov av att planera och genomföra stora och små investeringsprojekt, såväl bygg- som anläggningsprojekt. Denna utvecklingsfas har för kommunen medfört ökad efterfrågan på kompetens och erfarna medarbetare samt strukturer och verktyg för att bemöta kommunstyrelsens behov av stora investeringar med god kvalitet och med en ekonomi i balans.

Kombinationen av befolkningsstatistik som pekat på en snabbt växande befolkning, inom inte minst yngre och äldre åldrar, och medvetenheten om utgången av tillfälliga bygglov för tillfälliga lösningar avseende bland annat förskolor har föranlett ett närmast akut behov av att utreda möjligheterna för byggnationer av nya samhällsfastigheter. På några få år har exploateringsenheten utökats från en nyanställd byggprojektledare till att idag ha tre byggprojektledare på plats.

Med hjälp av kompetenta medarbetare, har som revisionsrapporten kunnat konstatera, korrekta konsult- och entreprenadupphandlingar utförts, nödvändiga konsulter säkerställt till projekten samt så har projekten bedrivits i enlighet med tecknade entreprenadavtal. Därtill har kommunen inom organisationen de senaste åren tillsatt styrgrupper för större stadsbyggnadsprojekt och byggprojekt. Utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen har tagit fram lokalförsörjningsplaner för långsiktigt på en övergripande nivå klargöra sina behov av lokaler. Dessa planer utgör en grund för den övergripande lokalförsörjningsplan som exploateringsenheten påbörjat. Detta är ett arbete som exploateringsenheten tillsammans med fastighetsenheten avser ta fram för att samlat klargöra kommunens framtida långsiktiga behov av lokaler samt tänkbara lösningar för hur sådant behov kan tillgodoses.

Utöver detta har byggprojektledare inom projekten även arbetat med olika arbetsgrupper för att brett förankra projekten. Inom till exempel nytt särskilt boende för äldre (SÄBO) inom Norrberget har vi använt oss av en referensgrupp och en fokusgrupp. Inom dessa grupper finns till exempel brukare, kunnigt insatta och särskilt sakkunniga. Därtill har projektet förankrats i en politisk beredningsgrupp bestående av kommunstyrelsens ordförande samt ordföranden i Socialnämnden. Sammantaget sätt innebär detta att en projektorganisation med resursallokering tillskapats inom byggprojekten.

Detta samlade arbete vittnar om att ett omfattande arbete pågår inom dessa frågor och att ett utvecklingsarbete sker. Stödande dokument finns framtagna för att hantera stora investeringsprojekt och som eftersträvar politisk transparens med löpande politisk insyn och politiska beslut under byggprocessens avgörande skeden.

Under år 2019 tillskotts ekonomiska medel för att möjliggöra för exploateringsenheten att införskaffa ett digitalt projektledningsverktyg. Pandemin under år 2020 i kombination med komplicerad upphandling medförde att upphandlingen först i slutet av året kunde slutföras. Ett implementeringsarbete pågår och målsättningen är att kommunens betydelsefulla stadsbyggnadsprojekt och större byggprojekt ska finnas uppsatta och ingå i projektledningsverktyget före årets slut. Detta projektledningsverktyg medför att dessa projekt erhåller en total projektöversyn inklusive projektets framfart i tid, kostnader och omfattning.

Ärendebeskrivning

PwC har under november månad 2020 på uppdrag av förtroendevalda revisorerna i Vaxholms stad genomfört en granskning avseende bygg- och anläggningsprojekt.

Syftet har varit att bedöma om kommunstyrelsens säkerställer att större bygg- och anläggningsprojekt bedrivs på ett ändamålsenligt sätt utifrån perspektiven ekonomi och kvalitet.

Granskningen har inom ramen för uppdraget besvarat följande revisionsfrågor:

1. Finns politiska beslut om projektet och vilka underlag låg till grund för beslutet om projektet?

2. Har en effektiv projektorganisation etablerats där resursallokering och internkommunikation inom projektet hanteras
3. Finns riktlinjer och rutiner för intern kontroll samt rutiner för riskbedömningar avseende investeringar och genomförande av större kommunala bygg-och anläggningsprojekt?
4. Har projektet bedrivits i enlighet med tecknade entreprenadavtal?
5. Genomförs kontroller för att säkerställa att en kostnadskontroll fungerar i samband med projektet?
6. Finns det en överensstämmelse mellan förkalkyl och slutkalkyl avseende projektet?
7. Finns tydliga rutiner för hantering av beställning av tillägg, ändringar och avgående arbete (s.k. ÄTA) och har dessa följts?
8. Görs analys av orsaker till ev. kostnadsökning? Har fakturor attesterats utifrån gällande regelverk?

Revisionens rekommendationer och kommunstyrelsens svar:

1. Säkerställa att investeringsprocess formaliseras och dokumenteras i ett styrande dokument.

Svar: Exploateringsenheten har under det gångna året tagit fram ett förslag till projektmodell för byggprocessen. Denna modell motsvarar den projektmodell som idag finns på stadsbyggnadsförvaltningen för kommunens stadsbyggnadsprojekt. Föreslagen projektmodell ska förankras och revideras inom organisationen innan det kan bli ett *formellt* styrande dokument. Inom denna modell och på motsvarande sätt för stadsbyggnadsprojektens projektmodell ingår stödjande mallar och rutiner i form av bilagor. En sådan bilaga föreslås utgöras av *Projektdirektiv – ekonomi*. Denna bilaga syftar till det som revisionen rekommenderar; nämligen att i ett styrande dokument dokumentera en formaliserad investeringsprocess. Ett arbete i enlighet med revisionens rekommendationer är således påbörjat men ett förvaltningsövergripande förankringsarbete återstår.

Att *formalisera* investeringsprocessen är ett enhets- och förvaltningsövergripande arbete som förutom kommunledningskontoret och ekonomienheten även innefattar stadsbyggnadsförvaltningen, utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen. I och med att behovet av samhällsnyttiga lokaler och byggnader vanligtvis i första hand uppmärksammas av berörda verksamheter och dess nämnder innan kommunstyrelsen delger fastighetsenheten (investeringar under 5 mkr) eller exploateringsenheten ett utredningsuppdrag för en ny investering är detta ett arbete som berör hela organisationen. Arbetet med att formalisera investeringsprocessen är också ett arbete kopplat till en formalisering av byggprocessen. Båda dessa processer behöver följas åt.

Det är således ett mycket omfattande arbete med att formalisera investeringsprocessen. Ett arbete har som ovan nämnt påbörjats men kommer att ta ytterligare tid att få på plats.

Även om revisionen uppger att en formell dokumenterad investeringsprocess saknas anser stadsbyggnadsförvaltningen att kommunstyrelsen beretts tillfällen att fatta avgörande beslut om investeringsprojektens ekonomiska budget samt följa upp projektens budget; vilket framgår och utvecklas i nedanstående svar.

2. Säkerställa att samtliga investeringar föregås av ett formellt budgetbeslut med en total kostnadsbudget och att en löpande uppföljning görs mot denna budget.

Svar: Stadsbyggnadsförvaltningen bedömer att efterfrågat arbete idag utförs men att arbetet kan förtydligas. Förvaltningen anser att med en formell projektmodell på plats kommer detta arbete klargöras än mer. Idag finns samtliga pågående större investeringsprojekt upptagna i kommunens mål- och budget-dokument. Exploateringsenheten arbetar sedan ett antal år tillbaka utefter den byggprocess som finns föreslagen i framtagna projektmodell för byggprojekt. Det innebär att samtliga investeringsprojekt löpande transparent stäms av med kommunstyrelsen via ett antal politiskt avgörande beslut. Exempel på sådana investeringsbeslut för våra byggprojekt är *inriktningsbeslut*, *genomförandebeslut*, *godkännandebeslut* (av upphandlingsunderlag) och *tilldelningsbeslut* (av inkomna lämnade entreprenadanbud).

Utöver politiska projektbeslut sker kontinuerligt månadsvisa avstämningar av projekten, internt inom organisationen, genom uttalade styrgrupper för investeringsprojekt och stadsbyggnadsprojekt. Idag finns totalt 5 uttalade styrgrupper bestående av berörda enhetschefer, förvaltningschefer och kommunchef. Utöver enskilda styrgrupper enkom för särskilt boende för äldre (SÄBO) på Norrberget, Vaxholms kajer och stadsbyggnadsprojekt Norrberget finns även en styrgrupp för samlade aktuella stadsbyggnadsprojekt och en styrgrupp för samlade aktuella skol- och förskoleprojekt. Inom dessa styrgrupper sker löpande ekonomisk projektuppföljning mot projektens budget.

Efter upphandlad entreprenad sker löpande ekonomisk uppföljning även mot lämnat anbud samt den betalningsplan som fastställts för entreprenaden.

Exploateringsenheten har under år 2020 handlat upp ett digitalt projektledningsverktyg. Inom detta verktyg avses kommunens investeringsprojekt ingå och på så sätt kommer också kommunens byggprojekt ekonomiskt kunna följas upp dagligen utifrån upparbetade kostnader. Byggprojektledare och berörda projektdeltagare kommer genom detta system erhålla en total projektöversyn inklusive projektets framfart i tid, kostnader och omfattning. För stunden pågår implementering av projektledningsverktyget. Målsättningen är att kommunens samtliga större investeringsprojekt ska ingå i systemet före årets slut.

3. Tydliggöra vilka krav på innehåll som gäller för projektkalkyler för bygg- och anläggningsprojekt. (Viktigt att anvisningarna tydliggör vilka kostnadspositioner som skall ingå i kalkylen, vem som ansvarar för att kalkylen tas fram och kvalitetssäkras samt till vem den skall presenteras.)

Svar: Stadsbyggnadsförvaltningen anser att det finns standardiserade branschkrav och uppställningar för hur en kalkyl tas fram. Även om investeringsprojekten kan variera, med allt från utbyggnation av en skola, nybyggnation av särskilt boende för äldre (SÄBO) till kajrenoveringar, finns en tydlig uppdelning av kostnadspositioner mellan byggherrekostnader och entreprenadkostnader samt vad som brukligt ingår samt vad som i regel inte ingår i framtagandet av kalkyler.

I enlighet med förvaltningens byggprocess och föreslagen projektmodell ska för våra större byggprojekt en extern oberoende kalkylator svara för framtagandet av kalkyl. I detta syfte har också förvaltningen en konsultupphandlad kalkylator på plats. Byggprojektledarna på exploateringsenheten ansvarar för beställning av kalkyler från konsulten, svarar för tillförlitligt underlag i form av projekteringshandlingar och ritningar samt kvalitetssäkrar utifrån sin kompetens tillförlitligheten i den kalkyl som kalkylatorn presenteras. I denna kvalitetssäkring ingår också att säkerställa lämpligt ekonomiskt riskpåslag för

oförutsedda arbeten som medför eventuella merkostnader i projektet. Den oberoende kalkylen presenteras, i enlighet med förvaltningens byggprocess, till kommunstyrelsen i samband med avgörande politiska projektbeslut. Dessa beslut är som ovan nämnts, *inriktningsbeslut*, *genomförandebeslut*, *godkännandebeslut* (av upphandlingsunderlag) och *tilldelningsbeslut* (för inkomna lämnade entreprenadanbud).

4. Införa en rutin för löpande riskbedömning av projekt som omfattar en löpande utvärdering och bedömning av såväl tekniska som ekonomiska risker, vid genomförande av bygg- eller anläggningsprojekt.

Svar: Inom föreslagen projektmodell ingår förslag till bilaga avseende riskhantering. På motsvarande sätt, som förvaltningen idag inom projektmodellen för stadsbyggnadsprojekt har en mall/rutin för hur risker ska hanteras inom ett projekt, föreslås risker hanteras inom våra byggprojekt. Utöver att dokumentera och belysa risker inom projekten ska dessa risker löpande följas upp samt stämmas av mot den styrgrupp som projektet svarar mot.

Riskhantering ingår även i det digitala projektledningsverktyg som exploateringsenheten handlat upp. Genom att föra in aktuella risker för byggprojektet i programmet samt följa upp dessa risker, utifrån ett stoppljussignals-schema, kan byggprojektledare, projektägare och styrgrupp, löpande följa projektets risker.

5. Tydliggöra vem som formellt är beställare samt beställarens ombud och vilka som har rätt att godkänna respektive attestera ändring- och tilläggsbeställningar (s.k. ÄTOR) under genomförandeprocessen.

Svar: Hantering av ÄTA-arbeten mellan entreprenör och beställare inom ett projekt finns reglerat i det upphandlingsunderlag som lämnas ut och som fastställs i samband med det entreprenadavtal som kommunen tecknar med tilldelad entreprenör. Hur kommunen internt i organisationen väljer att fördela mandat för att godkänna ÄTA-arbeten och attestera är en enskild fråga för kommunen. Likaså vem som formellt är kommunens beställare samt ombud. Ytterst fastställs detta av kommunstyrelsens delegeringsordning.

Uttalad ansvarig enhet för ett byggprojekt bör kunna ha delegation och mandat att agera som kommunens formella beställare. Därtill bör byggprojektledaren kunna ha mandat och befogenhet att driva byggprojekten. Det innebär att byggprojektledaren också ska kunna agera som beställarens ombud. Såväl byggprojektledaren, projektägaren (vanligtvis en enhetschef) som projektportföljsägaren (vanligtvis chefen på stadsbyggnadsförvaltningen) bör ha befogenheter att godkänna ändring, tillägg och avgående arbeten (s.k. ÄTA-arbeten). Detta för att säkerställa att produktionen inte avstannar och i onödan medför fördyrande projektkostnader. Mandat att godkänna samt därtill mandat att attestera ÄTA-arbeten bör utformas i proportion till ekonomisk storlek på ÄTA-arbeten samt i relation till investeringens storlek.

Kommunstyrelsens delegeringsordning är idag begränsad. Inom gällande delegeringsordning för kommunstyrelsen saknar till exempel både byggprojektledare och chefen för exploateringsenheten någon form av delegation inom områdena: "5. Fastighetsärenden" och "6. Exploatering". En formell projektmodell för byggprojekten bör vara samstämmig med gällande delegeringsordning. Det innebär att en översyn kommer att föreslås ske av kommunstyrelsens delegeringsordning under året i samband med fastställande av föreslagen projektmodell. Resultatet kommer att presenteras för

kommunstyrelsen i samband med eventuellt förslag på revidering av kommunstyrelsens delegeringsordning.

Bedömning

Stadsbyggnadsförvaltningen bedömer att vi idag säkerställt behovet av kompetenta byggprojektledare. Utöver detta arbete har förvaltningen även påbörjat arbetet med att säkerställa nödvändiga dokument, riktlinjer och rutiner för att säkerställa att kommunstyrelsen genomför investeringsprojekt på ändamålsenligt enligt sätt utifrån kvalitet och ekonomi. Detta är ett stort och komplext arbete som fordrar förvaltningsövergripande insatser samt ett fördjupat förankringsarbete innan vi når en formaliserad byggprocess. Exploateringsenheten har påbörjat detta arbete och framtagna interna förslag för till exempel byggprocessen och hur vi politiskt förankrar våra investeringsprojekt finns framtaget. Utöver detta har en upphandling skett under år 2020 avseende ett digitalt projektledningsverktyg som, utöver formaliserade riktlinjer och rutiner, fordras för att förvaltningen överskådligt ska kunna bedriva sina bygg- och anläggningsprojekt på ett ändamålsenligt sätt samt ekonomiskt följa upp risker inom projekten.

Framtagna förslag på riktlinjer och rutiner behöver formaliseras och förankras i organisationen och inom förvaltningen men också över förvaltningsgränserna. Det är ett stort och komplext arbete som fordrar bred samsyn mellan tjänstepersoner och politisk ledning, utbildning och informationsinsatser av berörda intressenter samt översyn av tidigare politiskt beslutade dokument såsom kommunstyrelsens delegeringsordning och återkommande mål- och budget dokument samt därtill kommunstyrelsens och nämndernas interna kontrollplaner.

Sammanfattningsvis anser förvaltningen att det finns en medvetenhet om revisionens frågeställning och att förvaltningen har en positiv grund för detta fortsatta utvecklingsarbete. Som ett samlat svar på vilka åtgärder förvaltningen kommer att vidta med anledning av granskningens resultat och lämnade rekommendationer avser förvaltningen att under år 2021 intensifiera det arbete som påbörjats och som pågått de senaste åren för att säkerställa att större bygg- och anläggningsprojekt bedrivs på ett ändamålsenligt sätt utifrån perspektiven ekonomi, tid och kvalitet. Detta framgår också av förvaltningens tjänsteskrivelse och de svar på respektive rekommendation som revisionens ställt till kommunstyrelsen; som en följd av resultatet från den granskning som utförts.

Måluppfyllelse

Föreslagna beslut innebär att kommunen fortsätter ett påbörjat arbete i överensstämmelse med de kommunövergripande målområdena kvalitet, livsmiljö och ekonomi. Det samlade arbetet med att formalisera byggprocessen och investeringsprocessen, framtagandet av formella rutiner och riktlinjer för hur bygg- och anläggningsprojekt bedrivs inklusive riskbedömningar tillsammans med implementeringen av upphandlat digitalt projektledningsverktyg bidrar tillsammans med förbättrad effektivitet med ekonomiskt förbättrad kontroll och kvalitet.

Finansiering

Finansiering av fortsatt arbete sker inom nuvarande ram.

Förslagets konsekvenser

Förslaget medför att kommunstyrelsen, via främst dess exploateringsenhet, fortsätter att arbeta aktivt för att formalisera byggprocessen. Det innebär ett enhets- och förvaltningsövergripande

förankringsarbete av framtaget förslag till projektmodell för byggprojekten. Arbetet är komplext och fordrar bred förankring och samsyn inom organisationen varför resurser och betydelsefulla och avgörande arbetsinsatser även måste ske inom samtliga förvaltningar.

Fortsatt fokus är att säkerställa att hanteringen av kommunens större bygg- och anläggningsprojekt bedrivs på ett ändamålsenligt sätt utifrån perspektiven ekonomi och kvalitet. Inom arbetet för att säkerställa kvalitet måste inte minst utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen involveras. Behovet av till exempel ny skola eller ett nytt särskilt boende uppmärksammas i första hand inom utbildningsförvaltningen respektive socialförvaltningen. Via Barn- och utbildningsnämnden respektive Socialnämnden fordras förankring med Kommunstyrelsen innan en tydlig politisk beställning kan utformas.

När det gäller att formalisera en investeringsprocess fordras viktiga och avgörande insatser från både exploateringsenheten och ekonomienheten. Därtill kan viktiga avgörande inspel fordras från inte minst fastighetsenheten, som upp till beloppsgränsen 5 miljoner kronor, liksom exploateringsenheten svarar för genomförandet av betydelsefulla investeringsprojekt.

Utöver det medför förslaget fortsatt prioriterat arbete för exploateringsenheten att implementera upphandlat projektledningsverktyg; i syfte att i första hand erhålla en total projektöversyn för kommunens större investeringsprojekt, inklusive projektens framfart i tid, kostnader och omfattning.

Handlingar i ärendet

Tjänsteutlåtande, Richard Hallman, 2021-01-19

Revisionsrapport - Planering och genomförande av bygg- och anläggningsprojekt, Vaxholms stad, Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (PwC), 2020-11-02

Missiv

Kopia på beslutet till: (tjänsteutlåtandet expedieras tillsammans med beslutet)

För kännedom: Anders Haglund, förtroendevald revisor Vaxholms stad
Richard Hallman, Stadsbyggnadsförvaltningen
Alexander Wahlstedt, Stadsbyggnadsförvaltningen
Susanne Edén, Stadsbyggnadsförvaltningen
Ulrika Strandberg, Utbildningsförvaltningen
Agneta Frantzén, Socialförvaltningen
Koray Kahruman, KLK
Marie Wiklund, KLK