



Rapport avseende granskning av investeringar och underhåll av anläggningar 2016-01-18

Uddevalla kommun

Januari 2016

Pernilla Lihnell, Jonas Söderberg, Sara Hansson

Innehåll

Sammanfattning	3
1. Inledning	6
2. Granskningsresultat	8
3. Diskussion och bedömning	17

Sammanfattning

Uppdrag och bakgrund

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Uddevalla kommun fått uppdraget att granska investeringar och underhåll av anläggningar i Uddevalla kommun och kommunens bolag och stiftelser. Bakgrunden till granskningen är att Uddevalla kommun samt Uddevalla kommuns bolag och stiftelser årligen genomför stora investeringar och underhåll av sina anläggningar. De förtroendevalda revisorerna i kommunen och lekmanrevisorerna i bolagen har utifrån sitt väsentlighet- och riskarbete identifierat investeringar och underhåll av anläggningar som ett kritiskt område att granska närmare.

Revisionsfråga

Har Uddevalla kommun samt Uddevalla kommuns bolag och stiftelser en ändamålsenlig investerings- och underhållsprocess?

Svar på revisionsfråga

Vår bedömning är att Uddevalla kommun och kommunens bolag och stiftelser till viss del har en ändamålsenlig investerings- och underhållsprocess.

Vi har genom vår granskning gjort följande iakttagelser och rekommendationer:

Iakttagelser

Nämnder

- Vi noterar att samtliga av förvaltningarnas lokalärenden i nuläget inte går via lokalförsörjningsgruppen.
- Vår granskning av utvalda nämnder visar att det finns en risk att viktiga investeringsprojekt skjuts upp på grund av att tidsramen mellan att en definitiv investeringsbudget är satt och att det nya budgetåret börjar är väldigt snäv.
- Genom intervju uttrycks att de underlag som ligger till grund för kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens beslut bör innehålla mer detaljerade kalkyler och behovsanalyser för att möjliggöra för politikerna att fatta välgrundade och korrekta investeringsbeslut.
- Då investeringsplanen omprövas varje år i samband med den årliga verksamhetsplanen och budgetprocessen händer det att beslutade investeringar skjuts upp eller tas bort från investeringsplanen.
- Om utgifterna för en investering beräknas överstiga budget med mer än 10 % ska projektet överlämnas till kommunstyrelsen för prövning. Vi har inte kunnat verifiera att det sker för samtliga investeringar som överstiger budget med mer än 10 % överlämnas till kommunstyrelsen för prövning och nytt beslut.

- Kommunikationen mellan beställande nämnd och samhällsbyggnadsförvaltningen fungerar i inte fullt ut, då löpande återkoppling inte alltid sker under investeringens gång. Utfallet av samhällsbyggnadsförvaltningens kalkyler är också väldigt beroende av att beställande förvaltning gör en bra behovsanalys.
- Utöver en efterkalkyl finns det inget krav på en formaliserad dokumentation avseende den uppföljning som genomförs av genomförd investering.
- Det finns ingen strukturerad dokumenterad kunskapsåterföring inom organisationen efter avslutat investeringsprojekt.

Bolag och stiftelser

- Uddevalla Hamnterminal AB har ingen specifik upprättad policy för investeringar och underhåll.
- Uddevalla Hamnterminal AB har ingen specifik gräns för när styrelse ska informeras om ett investerings- eller underhållsprojekts avvikelser gentemot budget.
- Det saknas en formaliserad dokumentation av genomförda investerings- och underhållsprojekt.
- Det finns ingen strukturerad dokumenterad kunskapsåterföring inom organisationen efter avslutat investeringsprojekt.

Rekommendationer

Utifrån ovan iakttagelser rekommenderar vi Uddevalla kommuns granskade nämnder, bolag och stiftelser följande:

Nämnder

- Säkerställ att samtliga lokalärenden för Uddevalla kommuns nämnder går via lokalförsörjningsgruppen för att uppnå maximalt utnyttjande av kommunens lokalresurser.
- Utvärdera möjligheten till att tidigarelägga beslutet avseende respektive nämnds definitiva investeringsbudget.
- Inför tydligare krav på vilka underlag som ligger till grund för investerings- och underhållsbeslut, vad skall ingå i kalkylen, riskanalyser, alternativa investeringar etc. Eventuellt skulle även större fokus kunna läggas på behovet och framtida nytta av en investering för att därigenom skapa en bättre grund för beslutsfattarnas beslut.
- Utvärdera möjligheten till att vissa typer av investeringsprojekt inte behöver omprövas i investeringsplanen varje år i investeringsplanen för att därigenom kunna öka investeringstakten inom de områden som det behövs.
- Arbeta med att förbättra kommunikationen mellan beställande nämnd och samhällsbyggnadsförvaltningen för att säkerställa att pågående investerings- och projektprojekt blir ändamålsenliga.
- För att säkerställa att samhällsbyggnadsförvaltningens kalkyler håller en hög kvalitet är det viktigt att införa ett strukturerat arbete för att säkerställa att de underlag samhällsbyggnadsförvaltningen får in från övriga förvaltningar inför upprättandet av kalkyl håller en hög kvalitet.

Det behövs även att en gedigen behovsanalys är bifogad för att kalkylen ska kunna bli så träffsäker som möjligt.

- Säkerställ att rutinerna avseende att samtliga investeringar som beräknar överstiga budget med mer än 10 % överlämnas till kommunstyrelsen för prövning och nytt beslut efterlevs.
- Inför en formaliserad dokumentation av genomförda investerings- och underhållsprojekt för att kunna effektivisera liknande investeringsprojekt i framtiden. Vår bedömning är att vissa typer av investeringsprojekt som utförs med jämna mellanrum, till exempel projektbyggandet av förskolor, skulle kunna effektiviseras om lärdomar och kunskaper från en tidigare investering delades inom organisationen.

Bolag och stiftelser

- Vi rekommenderar Uddevalla Hamnterminal AB att upprätta en policy för investeringar och underhåll för att på så sätt klargöra vilka rutiner och riktlinjer som organisationen ska efterleva gällande investeringar och underhåll.
- För att säkerställa att beslut tas i rätt instans rekommenderar vi att Uddevalla Hamnterminal fastställer riktlinjer för när styrelse ska informeras om ett investerings- eller underhållsprojekts eventuella avvikelse.
- Vi rekommenderar samtliga granskade bolag och stiftelser att införa en formaliserad dokumentation av genomförda investerings- och underhållsprojekt för att kunna effektivisera liknande investeringsprojekt i framtiden.

1. Inledning

1.1 Uppdrag

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Uddevalla kommun fått uppdraget att granska investeringar och underhåll av anläggningar i Uddevalla kommun och kommunens bolag och stiftelser.

1.2 Bakgrund

Uddevalla kommun samt Uddevalla kommuns bolag och stiftelser genomför årligen stora investeringar och underhåll av sina anläggningar. De förtroendevalda revisorerna i kommunen och lekmannarevisorerna i bolagen har utifrån sitt väsentlighet- och riskarbete identifierat investeringar och underhåll av anläggningar som ett kritiskt område att granska närmare.

1.3 Syfte

Syftet med granskningen har varit att kontrollera om Uddevalla kommun och Uddevalla kommunens bolag och stiftelser har en ändamålsenlig process för sina investeringar och sitt underhåll.

1.4 Revisionsfråga

Granskningens revisionsfråga är:

- har Uddevalla kommun samt Uddevalla kommuns bolag och stiftelser en ändamålsenlig investerings- och underhållsprocess?

Underliggande frågeställningar

Granskningen har även syftat till att besvara följande underliggande revisionsfrågor:

- Finns långsiktiga investerings- och underhållsplaner?
- Hur bryts de långsiktiga investerings- och underhållsplaner ner och fördelas mellan olika åren?
- Vilken analys utförs avseende avvikelse mellan beslutad investerings- underhållsplan och faktiskt utfall?
- Hur sker kalkylering av investerings- och underhållsnivåer?
- Finns en ändamålsenlig organisation och resurser för att upprätta tillfredsställande kalkyler och investerings- och underhållsbudgetar?
- Vilka underlag finns inför beslut av investerings- underhållsplan. Hur ser underlagen ut samt hur presenteras de för nämnd/styrelse?
- Hur fungerar beslutsprocessen vid större ändringar och tilläggsarbeten jämfört med ursprungsbeslut?
- Vilken samverkan sker mellan projektledare och beställare under investerings- underhållsprocessen?
- Vilka uppföljningar/utvärderingar görs av utförd investering/underhåll? Görs efterkalkyler, utförs bedömning avseende om effekten blev som

tänkt, görs analys avseende orsaken till eventuella ändringar och tilläggsarbeten?

- På vilket sätt sker kunskapsåterföring inom organisationen efter utförd investering/underhållsarbete?

1.5 Revisionskriterier

Revisionskriterier mot vilka bedömningarna i granskningen ställts har varit:

- Policys och riktlinjer för investeringar/underhåll i kommunen och bolagen/stiftelserna.
- Delegationsordningar och attestregler
- Övriga relevanta styrdokument

1.6 Metod och avgränsning

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer.

Intervjuer har skett med ansvariga för investeringar inom kommunen där representanter från samhällsbyggnadsnämnden, barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden intervjuats. Vidare har intervjuer med VD och ekonomichef från de kommunalt helägda bolagen, Uddevalla Energi AB, Uddevalla Hamnterminal AB samt Uddevalla kommuns stiftelser Uddevallahem och Ljungskilehem genomförts.

Avgränsning

Granskningen är avgränsad till ovanstående revisionsfråga och underliggande frågeställningar. Granskningen har genomförts på följande nämnder och bolag/stiftelser

- Socialnämnden,
- Barn- och utbildningsnämnd
- Samhällsbyggnadsnämnden
- Uddevalla Hamnterminal AB
- Uddevalla Energi AB
- Uddevallahem/Ljungskilehem*

*Ljungskilehem och Uddevallahem kommer i denna granskning att ses som samma bolag och gå under beteckningen Uddevallahem då all Ljungskilehems administration sköts av Uddevallahem.

2. Granskningsresultat

Utifrån genomförda dokumentstudier och intervjuer presenteras i följande kapitel resultatet av genomförd granskning.

2.1 Rutiner och riktlinjer

Uddevalla kommuns nämnder

Utifrån genomförda intervjuer och dokumentstudier framgår att Uddevalla kommun har en dokumenterad investeringspolicy som tydliggör tillvägagångssättet vid genomförande av investeringar. Enligt dokumentet "Investeringspolicy" (reviderad 2016-06-15) framgår följande:

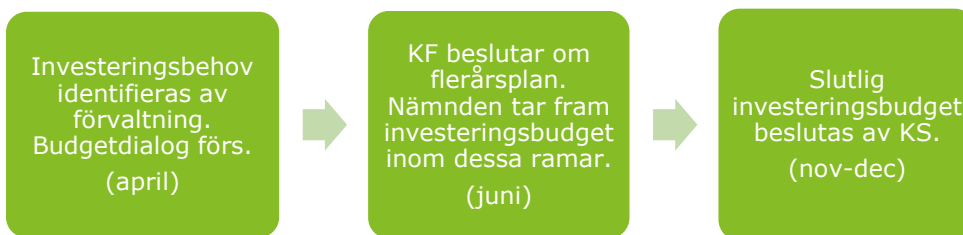
- Med investering menas anskaffning av tillgångar för stadigvarande bruk eller innehav som beräknas ha en nyttjandeperiod överstigande tre år samtidigt som anskaffningsvärdet överstiger ½ prisbasbelopp (22 150 kronor enl. 2016 års tabell).
- Beslut om och genomförande av investeringar ska ske på ett sätt som överensstämmer med den av kommunfullmäktige beslutade visionen samt målen för kommunen som till exempel kommunfullmäktiges styrkort och tvärssektoriella program för miljö och integration.
- Respektive nämnd ska upprätta investeringsplaner för närmaste 3-årsperiod. Vidare ska varje nämnd upprätta en lokalresursplanering på kort (1-3 år) och lång sikt (4-10 år). Investeringsplan och lokalresursplan ska vara knuten till den årliga verksamhetsplaneringen och vara med som en del i den årliga flerårsplanen.
- Investeringarnas sammanlagda omfattning styrs ytterst av de finansiella mål som kommunfullmäktige fastställer för varje mandatperiod.
- Besluten om vilka investeringar som görs ska vara väl underbyggda och olika handlingsalternativ ska belysas.
- Utöver syfte och mål med investeringen ska samtliga investeringar som överstiger 250 prisbasbelopp samt strategiska investeringar särredovisas och det ska finnas en noggrant framtagna investeringskalkyl, omfattande såväl investeringskostnader som framtida driftskostnader/intäkter.
- Investeringsprojekt som inte är upptaget i gällande budget ska överlämnas till kommunfullmäktige för beslut.
- Grundprincipen är att en investering bedöms och prioriteras utifrån de ekonomiska, verksamhetsmässiga och miljömässiga effekter som den beräknas ge upphov till under sin nyttjandetid.

Investeringsplan

Utifrån genomförda intervjuer framgår att i samband med den årliga verksamhetsplaneringen och budgetprocessen som utgör underlag för kommunens flerårsplan ansvarar respektive förvaltning/nämnd för att

identifiera och prioritera sina investerings- och underhållsbehov för de närmaste tre åren. Underlagen till denna bedömning består av prognoser och bedömningar för framtida behov, exempelvis elevunderlag och status på befintliga lokaler. Förvaltningarna utarbetar sina flerårsplaner, i vilken investeringsplanen ingår, i mars-april varje år inför kommande år. Kommunfullmäktige tar därefter beslut om flerårsplanen i juni och fastställer därmed ramarna för investeringar och underhåll under de kommande åren.

Därefter prioriterar respektive nämnd, med utgångspunkt från tilldelat kommunbidrag och kommunfullmäktiges eventuella direktiv, om vilka investeringar och vilket underhåll som är möjliga att genomföra. Respektive nämnd presenterar i november sin investeringsplan för kommande år för kommunfullmäktige i samband med beslut om verksamhetsplan och internbudget. Slutligt beslut rörande investeringsbudget fattas av kommunstyrelsen i december.



De intervjuade anser att gränsdragningen mellan investeringar och underhåll är svårdefinierad då de centrala riktlinjerna är otydliga. Beroende på vilken bedömning som görs av nämnderna själva så redovisas underhållet antingen som investering eller som underhåll, vilket påverkar nämndens investeringsplan och underhållsplan. Av granskade nämnder är det enbart samhällsbyggnadsnämnden som har en särskild plan för underhåll. Detta beror på att samhällsbyggnadsförvaltningen ansvarar för kommunens fastigheter och blir därmed i de flesta fall ansvariga för underhållet på kommunens fastigheter.

Under våra intervjuer har det framkommit att de intervjuade anser att det finns en otydlighet i beslutsfattandet avseende kommunens investeringar. Intervjuade förvaltningar önskar tidigare besked om prioriterade investeringar från politiskt håll för att kunna upprätta mer träffsäkra investeringsplaner redan när flerårsplanen presenteras. I dagsläget utarbetar respektive förvaltning grova investeringsbudgetar under våren men saknar enligt intervju tydliga direktiv från nämnden avseende vilka investeringar som ska prioriteras. Därefter dröjer det fram till november innan nämnden presenterar sin prioritering av investeringarna, trots att kommunfullmäktige gett respektive nämnd ramor för investeringar i juni. Då investeringsplanen berör investeringar och underhåll för nästkommande år kan det därmed bli ont om tid för förvaltningarna att hinna utforma kravspecifikationer och genomföra upphandlingar.

I samband med den årliga budgetdialogen och upprättandet av respektive nämnds flerårsplan så omprövas samtliga investeringar som ligger med i föregående års investeringsplan. Detta innebär enligt de intervjuade att flertalet investeringar som beslutade i den fleråriga investeringsplanen föregående år faller bort ifall prioriteringen av vilka investeringar ändras. Flertalet av de intervjuade anser att vissa typer av investeringsbeslut inte bör omfattas av årliga revideringar då de anser att det finns investeringar som måste göras men som i dagsläget försenas på grund av den årliga revideringen och som riskerar att falla bort på grund av ändrat politiskt styre.

Lokalförsörjningsgruppen

Majoriteten av de investeringar och underhåll som genomförs inom granskade nämnder berör lokaler. Uddevalla kommun beslutade därav 2006 att anta policyn: *"Riktlinjer för lokalförsörjning"*. I dessa riktlinjer finns antaget hur kommunens arbete kring lokalförsörjning ska bedrivas. I dessa riktlinjer framgår även att det skall finnas en lokalförsörjningsgrupp med syfte att matcha förvaltningarnas lokalbehov med tillgängliga resurser. Lokalförsörjningsgruppen ska verka för att samordna lokalfrågor över förvaltningsgränserna samt vara ett stöd och bollplank till förvaltningarna i lokalfrågor. År 2015 var det första året som Strategisk samhällsplanering på kommunledningskontoret ledde gruppen.

Under intervjuer och genom dokumentstudier av Uddevalla kommuns *"Riktlinjer för lokalförsörjning"* samt *"Lokalförsörjningsplan"* framgår att respektive förvaltning ansvarar, i samband med att flerårsplanen tas fram, för att lägga fram sitt behov av lokaler på både kort (1-3 år) och lång sikt (4-10 år). Det är därefter lokalförsörjningsgruppens uppgift att samordna samtliga förvaltningars lokalbehov och sammanställa ett aggregerat förslag till kommunfullmäktige avseende prioritering av investeringar.

Investeringarna ska prioriteras utifrån följande faktorer:

- Stor effekt i förhållande till investering
- Snabb effekt
- Politiska beslut
- För att lösa arbetsmiljöproblem eller liknande

Lokalförsörjningsgruppens prioriteringslista omnämns som lokalförsörjningsplanen och läggs som en bilaga till förvaltningarnas investeringsplaner som presenteras för kommunfullmäktige. Denna lokalförsörjningsplan revideras och rullas fram ett år i taget i samband med den årliga verksamhetsplaneringen. Från genomförda intervjuer lyfts åsikten att trots att avsikten med lokalförsörjningsplanen är långsiktighet i framtida investeringar är det i praktiken en ettårig plan eftersom den, i likhet med förvaltningarnas flerårsplaner, omprövas varje år.

Lokalförsörjningsgruppens arbete leds av lokalstrateg från Strategisk samhällsplanering på kommunledningskontoret. I lokalförsörjningsgruppen

deltar representanter från samtliga förvaltningar, ekonomichef, fastighetschef, mark och exploateringschef samt planchef. Målsättningen är att samtliga lokalärenden ska passera genom lokalförsörjningsgruppen, för att få en effektiv lokalförsörjning. Enligt de intervjuade så fungerar detta inte fullt ut i dagsläget då samtliga lokalärenden inte går igenom lokalförsörjningsgruppen.

Uddevalla kommuns bolag och stiftelser

Uddevalla Energi AB

Uddevalla Energi AB har upprättat dokumentet "Investeringsrutin" (2016-06-16) i vilken bolagets investeringsprocesser framgår. Utifrån detta dokument ska ett förslag till investering diskuteras utifrån följande aspekter:

- Är investeringen nödvändig att utföra?
- Hur mycket underhåll kräver investeringen?
- Kan vi skjuta på investeringen?
- Är det en intressant affär?

Enligt Uddevalla Energi ABs dokument "Investeringsrutin" ska, i de fall där de inledande diskussionerna pekar på att en investering är aktuell att genomföra, samt att kostnaden för investeringen beräknas överstiga 20 000 kronor, en investeringsansökan göras. Ansökan ska innehålla budget för investeringen, förkalkyl samt betalningsplan. I de fall investeringen beräknas överstiga 15 prisbasbelopp ska investeringen presenteras i investeringsrådet som består av VD, affärsområdeschef samt ekonomi- och redovisningschef.

Vi har vid vår granskning tagit del av investeringsansökningar som berört investeringar som beräknats överstiga 20 tusen kronor samt investeringar som beräknats överstiga 15 prisbasbelopp. Granskade investeringsansökningar följer bolagets investeringspolicy då samtliga av ovan nämnda dokument finns med i investeringsansökan samt är undertecknade av rätt personer.

Uddevallahem

Uddevallahem hade vid granskningens intervjutillfälle ingen upprättad investeringspolicy. 2016-10-13 upprättades dock dokumentet "Investeringspolicy Uddevallahem" där riktlinjer för investeringar och underhåll framgår. Utifrån detta dokument ska ett investeringsprojekt vara affärsmässigt utifrån lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag vilket bland annat innebär att investeringar måste vara ändamålsenliga och kostnadseffektiva. Vidare finns en upprättad upphandlingspolicy som behandlar hur Uddevallahem måste förhålla sig till Lagen om offentlig upphandling (LOU) då investeringar och underhåll ska genomföras.

Uddevalla Hamnterminal AB

Uddevalla Hamnterminal AB har ingen specifik policy/riktlinjer för investeringar och underhåll. Däremot finns det policys och dokument upprättade för upphandlingar och inköp som enligt intervju även appliceras på investeringar.

Samtliga av kommunens bolag och stiftelser som ingår i granskningen arbetar med investerings- och underhållsplaner. Uddevallahem och Uddevalla Energi har 5-åriga investerings- och underhållsplaner och Uddevalla Hamnterminal har en 3-årig verksamhetsplan där investerings- och underhållsplaner ingår. Investerings- och underhållsplanerna läggs som en bilaga till upprättade budgetar för samtliga av granskade bolag och stiftelser. Investerings- och underhållsplanerna utarbetas och beslutas först av ledningsgruppen och därefter av styrelsen. Detta innebär att styrelsen sätter ramarna för bolagens och stiftelsernas investeringar och underhåll. Precis som för kommunens granskade nämnder så revideras bolagens investerings- och verksamhetsplaner varje år.

2.2 Genomförande av investering och underhåll

Uddevalla kommuns nämnder

Utifrån våra intervjuer framkom att investeringarnas beslutsunderlag till nämnd och kommunfullmäktige vanligtvis består av en tjänsteskrivelse och kostnads kalkyl. Det finns inga riktlinjer avseende vilken information en tjänsteskrivelse ska innehålla utöver att kommunens investeringspolicy ska uppfyllas.

För samtliga av granskade nämnder baseras kalkyleringen av investerings- och underhållsnivåer framförallt på demografi, exempelvis elevunderlag för barn- och utbildningsnämnden. En första investeringskalkyl är enligt intervju oftast upprättad med hjälp av schablonbelopp men ju längre projektet fortskrider upprättar projektledaren en mer detaljerad kalkyl. Utifrån intervjuer och dokumentstudier har det framgått att i samband med att respektive förvaltning tar fram sin investeringsplan så stöttas de av samhällsbyggnadsförvaltningen med att ta fram kostnads kalkyler på vad investeringen beräknas kosta. Den samlade uppfattningen från intervjuer är att samhällsbyggnadsförvaltningen besitter kompetens i både ekonomigrupp och ledningsgrupp för att upprätta tillfredsställande kalkyler. De är dock beroende av en utförlig behovsanalys från beställande förvaltning eftersom kompetensen om hur lokalen ska vara utformad finns där. I de fall som samhällsbyggnadsförvaltningen behöver stöttning i att ta fram kalkyler anlitas konsulter.

Under intervju framkommer att det vore önskvärt om samhällsbyggnadsförvaltningen och kommunledningskontorets ekonomiavdelning gemensamt planerar kommande projekt för att på så vis få mer tydlighet i vilka projekt som ska genomföras och vad det beräknas kosta. Enligt intervju blandas i dagsläget investeringars kapital- och driftskostnader med andra kostnader som är knutna till det aktuella året, vilket enligt de intervjuade kan bli mycket missvisande då många projekt

löper över flera år och ibland blir förskjutna. Detta leder enligt de intervjuade till att investeringsprojekt som är nödvändiga och rimliga att verkställa ser ut att inte vara genomförbara på grund av att investeringen har alltför höga kostnader i kalkylen. Vi har i vår granskning tagit del av investeringskalkyler upprättade av samhällsbyggnadsförvaltningen. Dessa kalkyler består av ett excelark där planerade investeringar för de närmsta tre åren tas upp och där investeringsbeloppet är uppdelat på respektive år. Som underlag till investeringskalkylen har vi i vår granskning tagit del av en utförligare förklaring till investeringen. Dock har vi inte kunnat verifiera att investeringens mål och syfte klargörs i de beslutsunderlag som presenteras till kommunfullmäktige.

Enligt Uddevalla kommuns investeringspolicy krävs ett igångsättningsbeslut för investeringen innan budgeterade medel tas i anspråk.

Igångsättningsbeslutet tas i normalfallet av verksamhetsansvarig nämnd. Beslut om investeringar i verksamhetslokaler tas dock av samhällsbyggnadsnämnden på beställning av den nämnd som ämnar att nyttja lokalerna. Från intervju framgår att löpande kontakt förs mellan samhällsbyggnadsförvaltningen och beställande förvaltningsverksamhetsansvarige för att beställande förvaltning ska kunna bidra med detaljkunskap och önskemål men att kommunikationen mellan beställande nämnd och samhällsbyggnadsförvaltningen inte fungerar helt problemfritt. Ett aktuellt utvecklingsprojekt inom kommunen just nu är att förbättra kommunikationen mellan beställande nämnd och samhällsbyggnadsförvaltningen.

Uddevalla kommuns bolag och stiftelser

Från våra intervjuer framgår att granskade bolag och stiftelser presenterar beslutsunderlag för investeringarna till sina respektive styrelser i form av kostnads-kalkyler samt analyser av nuläge och förväntat resultat efter genomförd investering/underhåll. Dessa underlag presenteras vanligtvis för styrelsen på styrelsemöte och finns som en bilaga till det aktuella styrelsemötets kallelse. Utifrån intervjuer har det framkommit att granskade bolag och stiftelser anser att de själva har kompetensen till att för majoriteten av sina investerings- och underhållsprojekt kunna upprätta investeringskalkyler men i vissa fall måste extern hjälp tas in för att kunna upprätta tillfredsställande kalkyler. Vi har vid vår granskning tagit del av både kalkyler upprättade av bolagen och stiftelserna själva samt kalkyler upprättade av inhyrda konsulter.

Genom intervju kan vi konstatera att det i bolagen och stiftelserna förs en tät dialog mellan projektledare och beställare för att säkerställa att investerings- eller underhållsprojekt blir ändamålsenligt.

2.3 Avvikelse från beslutad investerings- och underhållsplan

Uddevalla kommuns nämnder

Enligt granskade nämnders investeringspolicy framgår att i särskilda fall där omständigheterna kring ett investerings- eller underhållsprojekt är oklara eller att förutsättningarna blivit kraftigt förändrade gentemot ursprungsbeslut, krävs ytterligare ett beslut av kommunfullmäktige för att

kunna påbörja genomförandet. Påbörjade investeringar följs upp i kommunens delårsrapport. Om utgifterna för en investering beräknas överstiga budget med mer än 10 % ska projektet överlämnas till kommunstyrelsen för prövning. Enligt de intervjuade är det väldigt sällan som det inträffar att en investering överstiger budget med mer än 10 %. I vår granskning har vi tagit del av samhällsbyggnadsförvaltningens dokument "Uppföljning av investeringar" som upprättas till Uddevalla kommuns delårsbokslut samt årsbokslut. Där framgår att utfallet på flertalet investeringar avviker från budget med mer än 10 %. Merparten av dessa avvikelser är i dokumentet kommenterade med kommunstyrelsens beslut avseende avvikelsen. Dock finns det avvikelser på över 10 % som inte kommenterats i denna rapport och vi har i vår granskning inte kunnat verifiera att samtliga investeringar som överstiger budget med 10 % överlämnas till kommunstyrelsen för prövning.

Enligt intervju med barn- och utbildningsförvaltningen sker en ständig analys av pågående investeringsprojekt och en tät dialog förs med samhällsbyggnadsförvaltningen för att säkerställa att investeringsprojektet går enligt plan. Vidare framkommer under intervju att socialförvaltningen inte anser sig ha en tät dialog med samhällsbyggnadsförvaltningen utan att avvikelser upptäckts först när investeringsprojektet är slutfört.

Uddevalla kommuns bolag och stiftelser

Uddevalla Energi AB

I kommunens bolag och stiftelser finns likartade rutiner avseende avvikelser från investerings- och underhållsplan. Enligt Uddevalla Energi ABs dokument "Investeringsrutin" ska ekonomiavdelningen informeras så snart det blir känt att en investering beräknas avvika från budget med 10 %. Om avvikelsen innebär ökade kostnader ska detta lyftas till investeringsrådet som sedan beslutar om investeringen kan tilldelas ytterligare pengar. Investeringsramen beslutas ytterst av bolagets styrelse.

Vid genomförd granskning har Deloitte tagit del av dokument upprättade av Uddevalla Energi då en investering avvikit med mer än 10 %. Orsak till avvikelserna var förklarade och godkännande av avvikelsen var godkända av korrekta personer i enlighet med upprättad investeringsrutin.

Uddevallahem

Enligt intervju med Uddevallahem ska styrelsen informeras om investeringar som beräknas avvika med mer än 5 % från ursprunglig investeringsbudget. Vid granskningstillfället uppgavs att det inte förekommit att investeringsprojekt avvikit från budget med mer än 5 % och att det därav inte behövts upprättas någon avvikelserapport. I samband med att granskningsrapporten faktakontrollerades översände bolaget en avvikelserapport avseende projekt "Kurveröd – ny ventilation" där investeringens avvikelse gentemot budget redogjordes.

Uddevalla Hamnterminal AB

Uddevalla Hamnterminal AB har ingen uttalad avvikelsegräns för när styrelsen ska informeras om investeringar som avviker från budget utan enligt intervju sker beslut om investeringar i tät dialog med bolagets styrelse och pågående investeringar följs kontinuerligt upp.

2.4 Uppföljning av investeringar och underhåll

Uddevalla kommuns nämnder

Enligt Uddevalla kommuns investeringspolicy ska en slutredovisning av ett investeringsprojekt genomföras så snart som möjligt efter att investeringen slutförts. Slutredovisningen skall innehålla en efterkalkyl där jämförelse görs mot investeringsbudgeten. För strategiska investeringar krävs utöver en efterkalkyl en redovisning av investeringens syfte och mål samt att driftskostnader följs upp. Rapportering avseende utfallet av investeringens budget ska ske till den instans som tagit beslutet om investeringen och då investering genomförs på beställning av annan nämnd lämnas slutredovisning till beställaren. Efter genomförd granskning kan vi konstatera att samhällsbyggnadsförvaltningen inom Uddevalla kommun är den utförande förvaltningen i majoriteten av de investeringar och underhåll som beställs av övriga nämnder. Beställande nämnd blir involverad först om budgeten för investeringen överskrids. Under intervju framgår att respektive förvaltning anser att kommunikationen med samhällsbyggnadsförvaltningen fungerar bra, dock framfördes viss oro avseende att beställande nämnd får mycket begränsad information avseende prognos på hur investeringens utfall ligger till jämfört med budget.

I vår granskning har vi tagit del av samhällsbyggnadsförvaltningens dokument "Uppföljning av investeringar inklusive de som samhällsbyggnad utför åt andra förvaltningar". I detta dokument listas samtliga aktuella investeringar och utfallet av utgifter jämförs med budgeterade kostnader för investeringen. Enligt detta uppföljningsdokument involveras kommunstyrelsen i projekt som överstiger budget med mer än 10 %. Dock har vi inte kunnat säkerställa att detta sker för samtliga investerings- och underhållsprojekt som överstiger budget med mer än 10 %.

Enligt intervju gör samhällsbyggnadsförvaltningen enbart sifferanalysen samt kommenterar på det totala utfallet av genomförda investeringar i delårs- och helårsrapport. Deloitte har efter genomförd granskning inte kunnat verifiera att investeringens syfte och mål samt driftskostnader följs upp när en strategisk investering slutredovisas.

Enligt Uddevalla kommuns dokument "projektmodell" framgår att projekt ska följas upp kontinuerligt samt att avslutade projekt ska genomgå en intern utvärdering. Dessa utvärderingar behöver enligt ovan nämnda dokument inte dokumenteras. Då konkreta förbättringsåtgärder framkommer ska dock dessa framgå i den slutrapport som projektets projektledare upprättar. Under våra intervjuer har det framkommit att efter att en investering genomförts utför den förvaltning som berörs av investeringen en återkoppling och utvärdering där personal som omfattas

av investeringen får framföra sina åsikter och förslag på förbättringar till nästa investeringsprojekt. De intervjuade har ingen kännedom om hur utförlig denna utvärdering är eller om det finns ett krav på en formaliserad dokumentation gällande denna typ av uppföljning. Enligt intervju sker kunskapsåterföring till organisationen efter avslutat investeringsprojekt internt inom den projektgrupp som varit involverad i investeringen via löpande avstämningsmöten. Deloitte kan efter genomförd granskning inte verifiera att uppföljningar av investeringar görs då ingen dokumentation av det eventuella uppföljningsmötet kunnat redovisas.

Granskade bolag och stiftelser

Enligt intervju upprättar samtliga av kommunens granskade bolag och stiftelser efterkalkyler där genomförd investering stäms av mot budget. Vidare framgår av intervju att det varierar mellan olika investeringsprojekt om en löpande uppföljning görs eller om investeringen följs upp först när den är slutförd. De investeringar som är omfattande, både i tid och i pengar, följs upp kontinuerligt för att ledningsgrupp och styrelse ska ha koll på status för planerade, pågående och slutförda investeringar.

Uddevalla Energi AB upprättar efterkalkyler av genomförda investeringar. Vi har i vår granskning tagit del av dokumentet "Aktiveringsblankett för Dalahöjdsvägen" där efterkalkyl av investeringsprojektet jämförs med tidigare upprättad förkalkyl. Avvikelser gentemot budget kommenteras.

Uddevallahem upprättar rapporter för större investeringsprojekt. Vi har i vår granskning tagit del av rapporten "Energibesparing Miljonprogrammet enligt Pilot Visvägen" där utförliga efterkalkyler och syfte och mål med investeringen tydligt framgår.

Uddevalla Hamnterminal AB följer upp det totala utfallet av genomförda investeringar mot budget i sin treåriga verksamhetsplan. Enligt intervju görs inga specifika efterkalkyler på projekt som är av reinvesteringskaraktär. Vi har i vår granskning inte kunnat verifiera att efterkalkyler görs då det enligt intervju genomförs väldigt få investeringar av större karaktär och därmed har bolaget under de två senaste åren inte upprättat några efterkalkyler.

Från våra intervjuer med kommunens bolag och stiftelser kan vi konstatera att de inte använder sig av någon standardiserad dokumentationsrutin vid uppföljning av investeringar. Samtliga granskade bolag och stiftelser anger att uppföljningsmöten hålls men detta har inte kunnat verifieras i vår granskning, då vi inte har kunnat ta del av några sådana dokumenterade möten.

3. Diskussion och bedömning

3.1 Finns långsiktiga investerings- och underhållsplaner?

Uddevalla kommuns nämnder

Uddevalla kommuns granskade nämnder upprättar alla långsiktiga investeringsplaner. Barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden upprättar inte några underhållsplaner eftersom samhällsbyggnadsnämnden ansvarar för underhållet i de fastigheter som de har sin verksamhet. Dock har det lyfts fram i vår granskning att det kan vara problematiskt att upprätthålla en långsiktighet i investeringarna då samtliga av de granskade nämndernas investerings- och underhållsplaner revideras varje år. Dock kan detta vara nödvändigt för att kunna anpassa sig till oförutsedda händelser. Från intervju framförs dock önskemål om att investeringar som berör verksamheter som det går att planera inför bör omfattas av ett fastställt beslut, oavsett om det politiska styret förändras.

Samtliga förvaltningar ansvarar för att redovisa sitt lokalbehov både på kort (1-3 år) och lång sikt (4-10 år) till lokalförsörjningsgruppen. I och med införandet av lokalförsörjningsgruppen förväntas planeringen av framtida lokalbehov att bli bättre. Dock kan vi från intervju konstatera att medvetenheten hos kommunens nämnder och förvaltningar om att samtliga lokalärenden ska passera via lokalförsörjningsgruppen måste öka för att lokalförsörjningsgruppens arbete ska kunna bedrivas effektivt och att gruppens syfte uppfylls.

Uddevalla kommuns bolag och stiftelser

Samtliga av kommunens bolag och stiftelser som ingår i granskningen arbetar med investerings- och underhållsplaner. Uddevallahem och Uddevalla Energi har 5-åriga investerings- och underhållsplaner och Uddevalla Hamnterminal har en 3-årig verksamhetsplan. Precis som för kommunens granskade nämnder så revideras bolagens investerings- och verksamhetsplaner varje år för att anpassa sig till rådande situation.

3.2 Hur bryts de långsiktiga investerings- och underhållsplanerna och fördelas mellan de olika åren?

Uddevalla kommuns nämnder

Granskade nämnders investeringsplaner har en tidshorisont på 3 år där den beräknade kostnaden per investering delas upp per år. Socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden upprättar en enkel excel-fil med sina respektive investeringar och då samhällsbyggnadsnämnden blir ansvariga för de flesta av kommunens investerings- och underhållsprojekt upprättar de en utförligare version av investeringsplanen.

Utöver respektive nämnds investeringsplaner för de nästkommande tre åren så sammanställer lokalförsörjningsgruppen, utifrån förvaltningarnas

behov, ett samlat förslag på en prioriterad investeringsplan för de kommande 10 åren. Den totala beräknade kostnaden för respektive investering portioneras ut på det antal år som investeringsprojektet beräknas pågå.

Uddevalla kommuns bolag och stiftelser

Samtliga granskade bolag och stiftelser bryter ner den totala beräknade kostnaden per investering och fördelar ut på det antal år som investerings- eller underhållsprojektet beräknas pågå.

3.3 Vilken analys utförs avseende avvikelser mellan beslutad investerings/underhållsplan och faktiskt utfall?

Uddevalla kommuns granskade nämnder

Samhällsbyggnadsnämnden utför enbart en sifferanalys vid upprättandet av en efterkalkyl. Det är sedan upp till respektive nämnd att analysera avvikelserna. Enligt intervju med barn- och utbildningsförvaltningen sker en ständig analys av pågående investeringsprojekt och en tät dialog förs med samhällsbyggnadsförvaltningen för att säkerställa att investeringsprojektet flyter på och för att analysera eventuella avvikelser. Socialförvaltningen anser sig dock inte ha en tät dialog med samhällsbyggnadsförvaltningen utan menar att avvikelser upptäcks först när investeringsprojektet är slutfört.

Granskade bolag och stiftelser

Granskade bolag och stiftelser har täta dialoger med sina respektive styrelser när avvikelser i investerings- och underhållsplaner uppstår. I genomförd granskning har det verifierats att Uddevalla Energi upprättar en avvikelseanalys när ett investerings- eller underhållsprojekt avviker med mer än 10 %. Deloitte har inte kunnat verifiera att övriga granskade bolag och stiftelser upprättar avvikelserapporter då det enligt intervju inte funnits investeringsprojekt som avvikit avsevärt från budget under de två senaste åren.

3.4 Hur sker kalkylering av investerings- och underhållsnivåer?

Uddevalla kommuns nämnder

Kalkylering av investerings- och underhållsnivåer baseras framförallt på demografi. Då samhällsbyggnadsförvaltningen i majoriteten av fallen står för utförandet av de andra förvaltningarnas beställningar så är det samhällsbyggnadsförvaltningen som är ansvarig för att upprätta kalkylerna för investeringarna och underhållet. Enligt intervju används schablonbelopp för en första kalkylering och ju längre investerings- eller underhållsprojektet fortlöper upprättas kalkyl av projektledare. Samhällsbyggnadsförvaltningen använder sig av externa programvaror för att beräkna investerings- och underhållsnivåer. Vid större investeringar och vid behov tas konsulter in.

Uddevalla kommuns bolag och stiftelser

Kommunens bolag och stiftelser använder sig av särskilt framtagna investerings- och underhållskalkyler och en rad olika programvaror för att

beräkna investerings- och underhållsnivåer. Vid behov tas extern hjälp i form av konsulter in.

3.5 Finns en ändamålsenlig organisation och resurser för att upprätta tillfredsställande kalkyler, investerings- och underhållsbudgetar?

Uddevalla kommuns nämnder

Den samlade uppfattningen från intervjuer är att samhällsbyggnadsförvaltningen besitter kompetens i både ekonomigrupp och ledningsgrupp för att upprätta tillfredsställande kalkyler. Under intervju framkommer dock att det vore önskvärt om samhällsbyggnadsförvaltningen och kommunledningskontorets ekonomiavdelning gemensamt planerar kommande projekt för att på så vis få mer tydlighet i vilka projekt som ska genomföras och vilken kostnaden beräknas bli. I dagsläget upplevs det som om att upprättade investeringskalkyler inte ger en rättvis bild av framtida kostnader, vilket i förlängningen riskerar leda till att felaktiga beslut fattas av kommunfullmäktige. Vår bedömning är att de underlag som ligger till grund för upprättade investerings- och underhållsplaner bör tydliggöras då det i nuläget i stort sätt enbart består av siffror med mycket få kommentar.

Uddevalla kommuns bolag och stiftelser

Utifrån intervjuer har det framkommit att granskade bolag och stiftelser anser att de själva har kompetensen till att för majoriteten av sina investerings- och underhållsprojekt kunna upprätta investeringskalkyler. I de fall det krävs tas dock extern hjälp in för att kunna upprätta kalkylerna. Vi har vid vår granskning tagit del av både kalkyler upprättade av bolagen och stiftelserna själva samt kalkyler upprättade av inhyrda konsulter. Vår bedömning är upprättade i enlighet med respektive bolags rutiner för investeringar.

3.6 Vilka underlag finns inför beslut av investerings och underhållsplaner? Hur ser underlagen ut samt hur presenteras de för nämnd/styrelse?

Uddevalla kommuns nämnder

Utifrån genomförda intervjuer framgick att investeringars beslutsunderlag presenteras till nämnd och kommunfullmäktige vanligtvis genom tjänsteskrivelser och kostnadskalkyl, vilket vi även verifierat genom utförd granskning att så sker.

Av intervju framgår dock att dessa underlag behöver bli mer utförliga och att en gedigen behovsanalys från berörd nämnd är nödvändig för att kommunfullmäktige och kommunstyrelse ska kunna fatta väl underbyggda beslut. Enligt de intervjuade så presenteras beslutsunderlagen till nämnd och kommunfullmäktige oftast genom skriftliga underlag men för större investeringar händer det att beslutsunderlagen även presenteras muntligt.

Uddevalla kommuns bolag och stiftelser

Uddevalla kommuns bolag och stiftelser presenterar beslutsunderlag till sina respektive styrelser i form av kostnadskalkyler och analyser av nuläge och förväntat resultat efter genomförd investering/underhåll. Dessa underlag

presenteras vanligtvis för styrelsen på styrelsemöte och läggs därmed som en bilaga till det aktuella styrelsemötets kallelse.

3.7 Hur fungerar beslutsprocessen vid större ändringar och tilläggsarbeten jämfört med ursprungsbeslut?

Uddevalla kommuns nämnder

Granskningen visar att vid större ändringar och tilläggsarbeten för investeringar och underhåll som ännu inte påbörjats krävs ett nytt beslut av kommunfullmäktige. För investerings- och underhållsprojekt som har påbörjats men som överskrider budget med mer än 10 % måste överlämnas till kommunstyrelsen för prövning. Vi har genom utförd granskning kunnat verifiera att kommunstyrelsen involveras i projekt som överstiger budget med mer än 10 %. Dock har vi inte kunnat säkerställa att detta sker för samtliga investerings- och underhållsprojekt som överstiger budget med mer än 10 %.

Uddevalla kommuns bolag och stiftelser

I kommunens bolag och stiftelser krävs ett nytt godkännande av ledningen om ett investerings- eller underhållsprojekt överstiger budget med en viss beslutad procent. Bolagens och styrelsernas investerings- och underhållsramar sätts dock av respektive styrelse vilket betyder att styrelsen kan behöva involveras för att fatta ett beslut.

3.8 Vilken samverkan sker mellan projektledare och beställare under investerings/underhållsprocessen

Uddevalla kommuns nämnder

Samhällsbyggnadsförvaltningen är i regel projektledare i övriga nämnders investerings- och underhållsprojekt då majoriteten av nämndernas investeringar berör lokaler och fastigheter. Verksamhetsansvarig förvaltning är enligt barn- och utbildningsförvaltningen i allra högsta grad involverad under processen för att säkerställa att investeringen eller underhållet blir ändamålsenligt. Socialförvaltningen anser sig dock inte ha en tät dialog med samhällsbyggnadsförvaltningen.

Uddevalla kommuns bolag och stiftelser

Genom intervju kan vi konstatera att det i bolagen och stiftelserna förs en tät dialog mellan projektledare och beställare för att säkerställa att investerings- eller underhållsprojekt blir ändamålsenligt.

3.9 Vilka uppföljningar/utvärderingar görs av utförd investering/underhåll? Görs det efterkalkyler och analyser?

Uddevalla kommuns nämnder

Samhällsbyggnadsförvaltningen upprättar efterkalkyler på samtliga investerings- och underhållsprojekt, vilka vi genom utförd granskning tagit del av. På förvaltningsnivå görs uppföljningar av investerings- och underhållsprojekt med den verksamhet som investeringen omfattar. Även om dessa uppföljningar enligt intervju alltid görs så visar granskningen att det inte finns någon formaliserad dokumenterad uppföljning på mjuka värden av en investering, det vill säga exempelvis hur ändamålsenlig

investeringen blev. Vi har i vår granskning inte kunnat verifiera att dessa uppföljningar görs då underlag saknas.

Uddevalla kommuns bolag och stiftelser

Enligt intervju upprättar samtliga av kommunens granskade bolag och stiftelser efterkalkyler där genomförd investering stäms av mot budget. Efter genomförd granskning kan vi konstatera att Uddevalla Energi och Uddevallahem upprättar gedigna efterkalkyler. Dock har vi inte kunnat verifiera att Uddevalla Hamnterminal upprättar efterkalkyler då bolaget enligt intervju inte haft några större avslutade investerings- eller underhållsprojekt de senaste två åren.

Från våra intervjuer med kommunens bolag och stiftelser kan vi konstatera att inte heller de använder sig av någon standardiserad dokumentationsrutin vid uppföljning av investeringar. Samtliga granskade bolag och stiftelser anger att uppföljningsmöten hålls men detta har inte kunnat verifieras i vår granskning då underlag på dessa uppföljningsmöten saknas.

3.10 På vilket sätt sker kunskapsåterföring inom organisationen efter utförd investering/underhållsarbete?

Uddevalla kommuns nämnder

Enligt intervju sker i nuläget kunskapsåterföring från ett genomfört projekt internt mellan medlemmarna i projektgruppen som varit involverade i investerings- eller underhållsprojektet. De interna uppföljningsmöten som förs i projektgruppen dokumenteras inte, varför vi ej har kunnat ta del av något underlag som verifierat att så sker.

Uddevalla kommuns bolag och stiftelser

I granskade bolag och stiftelser finns enligt intervju tendensen att det ofta är samma personer som ingår i flertalet projekt vilket gör att kunskapsåterföringen endast kommer en liten del av organisationen till del. Enligt de intervjuade hålls alltid ett uppföljningsmöte när ett större investerings- eller underhållsprojekt är avslutat. Vi har inte kunnat verifiera att dessa uppföljningsmöten äger rum då de inte är dokumenterade.

Svar på revisionsfråga

Vår bedömning är att Uddevalla kommun och kommunens bolag och stiftelser till viss del har en ändamålsenlig investerings- och underhållsprocess.

Vi har genom vår granskning gjort följande iakttagelser och rekommendationer:

Iakttagelser

Nämnder

- Vi noterar att samtliga av förvaltningarnas lokalärenden i nuläget inte går via lokalförsörjningsgruppen.
- Vår granskning av utvalda nämnder visar att det finns en risk att viktiga investeringsprojekt skjuts upp på grund av att tidsramen mellan att en

definitiv investeringsbudget är satt och att det nya budgetåret börjar är väldigt snäv.

- Genom intervju uttrycks att de underlag som ligger till grund för kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens beslut bör innehålla mer detaljerade kalkyler och behovsanalyser för att möjliggöra för politikerna att fatta välgrundade och korrekta investeringsbeslut.
- Då investeringsplanen omprövas varje år i samband med den årliga verksamhetsplanen och budgetprocessen händer det att beslutade investeringar skjuts upp eller tas bort från investeringsplanen.
- Om utgifterna för en investering beräknas överstiga budget med mer än 10 % ska projektet överlämnas till kommunstyrelsen för prövning. Vi har inte kunnat verifiera att det sker för samtliga investeringar som överstiger budget med mer än 10 % överlämnas till kommunstyrelsen för prövning och nytt beslut.
- Kommunikationen mellan beställande nämnd och samhällsbyggnadsförvaltningen fungerar i inte fullt ut, då löpande återkoppling inte alltid sker under investeringens gång. Utfallet av samhällsbyggnadsförvaltningens kalkyler är också väldigt beroende av att beställande förvaltning gör en bra behovsanalys.
- Utöver en efterkalkyl finns det inget krav på en formaliserad dokumentation avseende den uppföljning som genomförs av genomförd investering.
- Det finns ingen strukturerad dokumenterad kunskapsåterföring inom organisationen efter avslutat investeringsprojekt.

Bolag och stiftelser

- Uddevalla Hamnterminal AB har ingen specifik upprättad policy för investeringar och underhåll.
- Uddevalla Hamnterminal AB har ingen specifik gräns för när styrelse ska informeras om ett investerings- eller underhållsprojekts avvikelse gentemot budget.
- Det saknas en formaliserad dokumentation av genomförda investerings- och underhållsprojekt.
- Det finns ingen strukturerad dokumenterad kunskapsåterföring inom organisationen efter avslutat investeringsprojekt.

Rekommendationer

Utifrån ovan iakttagelser rekommenderar vi Uddevalla kommuns granskade nämnder, bolag och stiftelser följande:

Nämnder

- Säkerställ att samtliga lokalärenden för Uddevalla kommuns nämnder går via lokalförsörjningsgruppen för att uppnå maximalt utnyttjande av kommunens lokalresurser.
- Utvärdera möjligheten till att tidigarelägga beslutet avseende respektive nämnds definitiva investeringsbudget.
- Inför tydligare krav på vilka underlag som ligger till grund för investerings- och underhållsbeslut, vad skall ingå i kalkylen, riskanalyser, alternativa investeringar etc. Eventuellt skulle även större

fokus kunna läggas på behovet och framtida nytta av en investering för att därigenom skapa en bättre grund för beslutsfattarnas beslut.

- Utvärdera möjligheten till att vissa typer av investeringsprojekt inte behöver omprövas i investeringsplanen varje år i investeringsplanen för att därigenom kunna öka investeringstakten inom de områden som det behövs.
- Arbeta med att förbättra kommunikationen mellan beställande nämnd och samhällsbyggnadsförvaltningen för att säkerställa att pågående investerings- och projektprojekt blir ändamålsenliga.
- För att säkerställa att samhällsbyggnadsförvaltningens kalkyler håller en hög kvalitet är det viktigt att införa ett strukturerat arbete för att säkerställa att de underlag samhällsbyggnadsförvaltningen får in från övriga förvaltningar inför upprättandet av kalkyl håller en hög kvalitet. Det behövs även att en gedigen behovsanalys är bifogad för att kalkylen ska kunna bli så träffsäker som möjligt.
- Säkerställ att rutinerna avseende att samtliga investeringar som beräknar överstiga budget med mer än 10 % överlämnas till kommunstyrelsen för prövning och nytt beslut efterlevs.
- Inför en formaliserad dokumentation av genomförda investerings- och underhållsprojekt för att kunna effektivisera liknande investeringsprojekt i framtiden. Vår bedömning är att vissa typer av investeringsprojekt som utförs med jämna mellanrum, till exempel projektbyggandet av förskolor, skulle kunna effektiviseras om lärdomar och kunskaper från en tidigare investering delades inom organisationen.

Bolag och stiftelser

- Vi rekommenderar Uddevalla Hamnterminal AB att upprätta en policy för investeringar och underhåll för att på så sätt klargöra vilka rutiner och riktlinjer som organisationen ska efterleva gällande investeringar och underhåll.
- För att säkerställa att beslut tas i rätt instans rekommenderar vi att Uddevalla Hamnterminal fastställer riktlinjer för när styrelse ska informeras om ett investerings- eller underhållsprojekts eventuella avvikelser.
- Vi rekommenderar samtliga granskade bolag och stiftelser att införa en formaliserad dokumentation av genomförda investerings- och underhållsprojekt för att kunna effektivisera liknande investeringsprojekt i framtiden.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [LinkedIn](#) or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.