

Investeringsprocessen Herrljunga kommun

November 2019 – Torbjörn Bengtsson och Revsul Dedic

Innehåll

| | |
|------------------------|----|
| Innehåll | 1 |
| Sammanfattning | 2 |
| 1. Inledning | 4 |
| 2. Granskningsresultat | 5 |
| Bilagor | 21 |

Sammanfattning

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Herrljunga kommun fått uppdraget att genomföra en granskning avseende investeringsprocessen.

Revisionsfråga

Är investeringsprocessen i Herrljunga kommun ändamålsenlig och är den interna styrningen och kontrollen tillräcklig?

Svar på revisionsfråga

Vår sammanfattande bedömning är att den interna styrningen och kontrollen för investeringsprocessen i Herrljunga kommun till viss del är ändamålsenlig.

Iakttagelser

- Styrdokumenten för investeringsprocessen är svepande i sin karaktär och tydliggör inte vilka beslut som ska tas, av vem och utifrån vilket underlag.
- I dagsläget saknas tydliga krav på vad det underlag som fullmäktige tar beslut på gällande investeringar ska innehålla för att anses tillräckligt.
- Beslut om stora investeringar tas utifrån undermålig ekonomisk information, ofta baserat på schablon eller referensprojekt.
- Det finns i dagsläget inga tydliga kriterier för hur investeringar ska prioriteras. Politiker och tjänstemän har olika syn på vad som bör ligga till grund för prioritering.
- Politiker förefaller ha svårt att prioritera investeringar, istället regleras investeringstakten genom att skjuta fram investeringar.
- Många ombudgeteringar av investeringsbudgeten i stort sett varje år.

- Lokalresursplanens roll och tyngd är omtvistad.
- Genomförandefasen och dess operativa projektstruktur fungerar ändamålsenligt men är inte formaliserad och beslutad.
- Genomförandegraden av investeringar är relativt låg (ca 50%). Det är delade meningar kring de tänkbara orsakerna bakom den låga genomförandegraden.
- Kommunstyrelsen har inte krävt åtgärder till följd av den låga genomförandegraden.
- Investeringsbudgeten harmonierar inte med investeringsprocessen vilket resulterar många ombudgeteringar med en "rörig" budget som följd.
- Det är oklart vad startbeslut fyller för funktion.
- Trenden visar att självfinansieringsgrad såväl som soliditet sjunker.

Rekommendationer

Planerings- och beslutsprocess

Kommunstyrelsen rekommenderas att

- tydliggöra planerings- och beslutsprocessen för investeringsbeslut (från behov till investeringsplan).
- förtydliga roller och ansvarsfördelning kopplat till planerings- och beslutsprocessen för investeringsbeslut.
- fastställa tydliga och grundade kriterier för investeringsprioriteringar, framförallt beakta i större utsträckning den antagna lokalresursplan.
- kvalitetssäkra beslutsunderlag, bl.a. behovsanalys, investeringsbedömning.

Genomförandeprocess

- förtydliga och dokumentera genomförandeprocessen inkl. roller och ansvar.

Investeringsprocessen | Sammanfattning

- vidta åtgärder för att öka genomförandegraden och säkerställa att investeringar sker enligt ursprungligt beslut.

Uppföljningsprocess

Kommunstyrelsen rekommenderas att tveckla uppföljnings- och utvärderingsprocessen samt återrapporteringen.

Jönköping, den 2019-11-20

DELOITTE AB

Torbjörn Bengtsson

Projektledare

Revsul Dedic

Projektdeltagare

1. Inledning

Bakgrund

Det åligger kommunen att planera verksamheten utifrån de framtida behov och förändringar som sker. Nämnderna ska i detta avseende inom sitt respektive verksamhetsområde tillse att investeringarna planeras och genomförs i enlighet med fastställda beslut. I takt med att gapet mellan behov och tillgängliga resurser ökar ställs ökade krav på prioriteringen av befintliga resurser. De ökade kraven berör kommunens investeringar i hög grad, då prioriteringar av vilka satsningar ska göras är strategiskt viktigt för att möjliggöra kommunens mål för verksamheten.

Kommunerna har årligen en omfattande investeringsvolym till betydande belopp vilket påverkar ekonomi under många år framåt. Således är det viktigt att styrning, redovisning och uppföljning av investeringarna fungerar väl för att säkerställa att rätt prioriteringar görs samt att investeringsprocessen är organiserad på ett ändamålsenligt och effektivt sätt.

Investeringsnivån i Herrljunga kommun är hög. Den totala investeringsnivån för 2019 var ursprungligen 100,8 miljoner kronor men efter omfördelningsbeslut är den nu uppe på 140 mnkr. Budgeten för 2019 – 2021 är med en hög ambitionsnivå i investeringar – detta kommer att utmana de finansiella målen vilket innebär att kommunen inte klarar målet att självfinansiera budgeterade investeringsutgifter.

Självfinansieringsgraden minskar årligen, från 109 % (2015) till 28,5 % (2018). För hela budgetperioden 2019-2021 beräknas

självfinansieringsgraden till 40 procent. Av årsredovisningen 2018 framgår att genomförandegraden uppgick till 58 % (2018).

Revisorerna i Herrljunga kommun har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att genomföra en granskning av investeringsprocessen i Herrljunga kommun.

Syfte och avgränsning

Granskningens syfte är undersöka om den interna styrningen och kontrollen är tillräcklig. Granskningen avser kommunen som helhet med kommunstyrelsen och tekniska nämnden som granskningsobjekt. Granskningen inriktas på större och betydande investeringar.

Revisionsfråga

Är investeringsprocessen i Herrljunga kommun ändamålsenlig och är den interna styrningen och kontrollen tillräcklig?

Underliggande frågeställningar

- Beslutsprocessen är klargjord och ändamålsenlig.
 - Processbeskrivning är dokumenterad och det finns tydliga riktlinjer per beslutsnivå.
 - Roll- och ansvarsfördelning är fastställd och tydlig.
 - Beslut fattas på rätt beslutsnivå och med tillräckliga beslutsunderlag/investeringskalkyler.
 - Kriterier för prioritering av investeringar finns framtagna och investeringar som ska prioriteras och som utgår från politiska mål/beslut är tydliggjorda.

- Genomförandeprocess av beslutade investeringar är klargjord och ändamålsenlig.
 - Processbeskrivningar och riktlinjer på övergripande och per ansvarsnivå finns.
 - Roll- och ansvarsfördelning är fastställd.
- Uppföljningsprocessen är klargjord och ändamålsenlig.
 - Uppföljning och utvärdering av pågående och genomförda investeringar är tillfredställande.
 - Avvikelse mot tidsplanen och överskridande av investeringsbudgeten hanteras i enlighet med reglerna.
 - Återrapportering av pågående investeringar och utfall av genomförda investeringar är tillfredställande.
 - Genomförande av investeringar sker i enlighet med ursprungligt beslut/investeringsplan.

Metod och granskningsinriktning

Granskningen har genomförts genom intervjuer samt granskning och analys av interna dokument, riktlinjer, rutiner, policys och statistik. Stickprov av två investeringsprojekt har djupgranskats för att följa händelseförloppet i investeringsprocessen. Vidare har även budgetprocessen för investeringsbudgeten 2019-2021 djupgranskats. Rapporten har faktagranskats av de intervjuade personerna.

- Tf teknisk chef/Projektledare
- Tekniska nämndens ordförande
- Kommunstyrelsens ordförande samt kommunstyrelsens 2:e vice ordförande
- Kommundirektör och ekonomichef
- Fastighetschef

Granskningen har delats in i följande sju faser:

- Planering av intervjuer.

- Samla fakta/underlag genom intervjuer och dokumentgranskning.
- Genomgång, sammanställning och analys av insamlat material. Vid behov komplettering med mer material.
- Framtagning av viktiga iakttagelser och rekommendationer samt svar på revisionsfråga.
- Rapportskrivning inkl. sakavstämning.
- Presentation av granskning till revisorer.
- Godkänd rapport skickas till berörda nämnder & revisorer.

Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring har skett genom Deloitte's interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även kvalitetssäkrats av de intervjuade personerna.

2. Granskningsresultat

Utifrån genomförda intervjuer och granskat material har en övergripande beskrivning av investeringsprocessen gjorts nedan. De iakttagelser som framkommit till följd av intervjuer och dokumentstudier redogörs under den rubrik som ansetts mest lämplig.

Beslutsprocessen är klargjord och ändamålsenlig.

Processbeskrivning för investeringsprojekt och investeringsbudget är dokumenterad och det finns tydliga riktlinjer per beslutsnivå.

Det finns flera olika styrdokument som indirekt eller direkt relaterar till hur kommunen ska hantera sina investeringar.

Herrljunga kommun har framför allt ett styrdokument som *direkt* relaterar till investeringsprocessen. Det är ett flödesschema tillsammans med beskrivning som ska visualisera och tydliggöra investeringsprocessen från det att ett behov identifieras till dess investeringen är slutrapporterad (se bilaga 1).

”Processbeskrivning av investeringsprojekt som rör lokalförändring” som dokumentet kallas är en bilaga till de verksamhets- och ekonomiska styrprinciperna (detta dokument refereras fortsättningsvis till som ”processbeskrivningen”). Här tydliggörs förutom flödesschemat hur investeringar ska definieras i förhållande till drift samt några närmare skrivningar kring beslutsprocessen och ansvarsfördelning.

Det finns förutom i den mall för investeringsbegäran (där förvaltningarna beskriver investeringsbehov inför kommande budgetprocess) samt projektdirektiv inga ytterligare tydliga riktlinjer, mallar, kriterier eller

rutiner för andra steg och beslutsnivåer som är direkt kopplade till investeringsprocessen än det som är beskrivet i processbeskrivningen.

Vidare så finns det flera olika styrdokument som ska *beaktas* vid investeringar.



Framförallt har kommunen *finansiella mål* gällande självförsörjningsgrad och soliditet vilka är direkt relaterade till investeringstakten. I kommunens styrprinciper beskrivs att investeringsobjekt under 75 prisbasbelopp ska hanteras inom nämndens investeringsram men att objekt överstigande 75 prisbasbelopp ska beslutas av fullmäktige.

Även om ett sådant investeringsprojekt har godkänts av fullmäktige så behövs enligt intervjuer också ett så kallat *startbeslut* för att bygget ska få sätta igång. Enligt styrprinciperna så beslutas även det av fullmäktige när det gäller objekt över 75 prisbasbelopp. Dock står det i delegationsordningen att tekniska nämnden har delegation på att sätta igång investeringsprojekt.

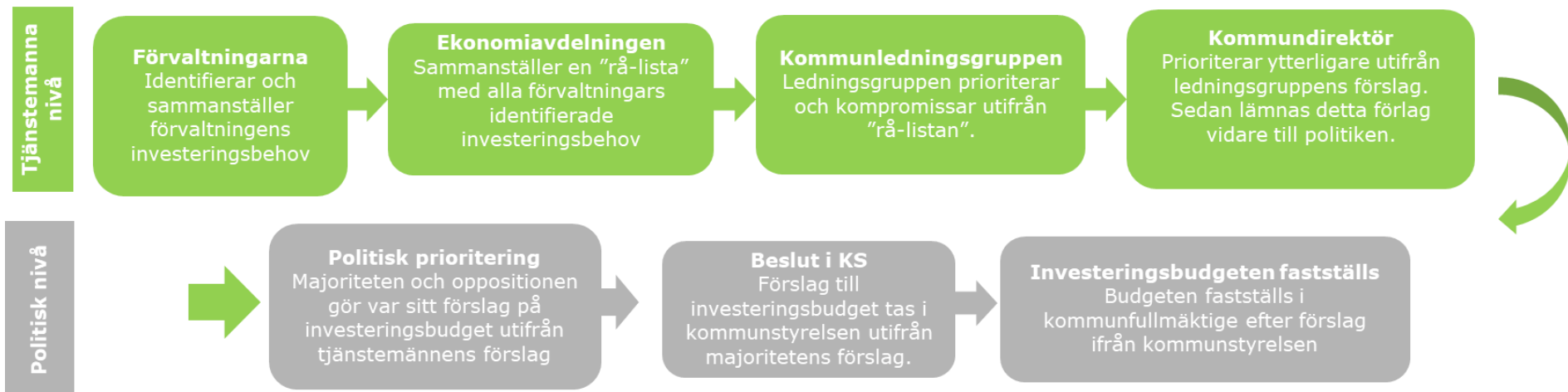
Herrljunga har även en antagen *lokalresursplan*. I intervjuer så beskrivs lokalresursplanens tyngd och roll på olika sätt från tjänstemän och förtroendevalda. Ifrån tjänstemannaorganisationen beskrivs den som ett opolitiskt, faktabaserat dokument som objektivt ska beskriva kommunens nutida och framtida behov gällande lokaler.

Den ska således vara den utgångspunkt som ska ligga till grund för kommande investeringar. I intervju med tekniska nämndens ordförande beskrivs istället lokalresursplanen som oförankrad på politisk nivå då planen kommunicerar politiska strategiska val som inte upplevs objektiva. Det beskrivs av en politiker som om att tjänstemän har styrt över sina befogenheter genom lokalresursplanen. Planen ska revideras och en fullmäktigeberedning har tillsatts.

Vidare beskrivs i kommunstyrelsens relgelemente att beslut om ombyggnation respektive tillbyggnader för verksamhetslokaler vilka fordrar investeringsinsats ska ske i enlighet med av kommunfullmäktige fastställd investeringsbudget och policy för verksamhets- och ekonomistyrning.

I de ekonomiska styrprinciperna beskrivs också planerings- och budgetprocessen övergripande. Hur investeringsbudgeten bereds och prioriteringar görs tydliggörs dock inte i detalj men utifrån intervjuer är vår tolkning att det går till på följande vis:

Hur investeringsbudgeten arbetas fram och beslutas:



Investeringsbudgeten 2019-2021

Som en del av granskningen har budgetprocessen för 2019-2021 analyserats för att få en översiktlig uppfattning om hur och var prioritering av investeringar görs i praktiken.

Vi har jämfört sex olika förslag av budgeten från förvaltningarnas sammanlagda investeringsbegäran fram till beslut i fullmäktige:

Vi noterar att en stor förändring i budgetens omfattning sker mellan sammanställningen och kommunledningens förslag då det förefaller som om

mycket lagts till från förvaltningarnas ursprungliga rapporterade investeringsbehov. Vi noterar också att kommundirektörens förslag i större omfattning än övriga förslag omfördelar kostnader så att de skjuts längre fram.

Vidare så skiljer sig den politiska budgeten inte så mycket från tjänstemännens förslag sett till totalen, dock är kostnaderna omfördelade så att en högre andel budgeteras för 2019-2020.

| Investeringsbudget i tusentals kronor | 2019 | 2020 | 2021 | Utanför planperiod | Totalt |
|---|----------------|----------------|---------------|--------------------|----------------|
| Sammanställning av förvaltningarnas investeringsbehov/äskanden (ekonomienheten) | 68 916 | 113 450 | 39 600 | | 221 966 |
| Kommunledningsgruppens förslag | 101 271 | 130 275 | 41 925 | | 273 471 |
| Kommundirektörens förslag | 85 571 | 104 675 | 80 125 | 31 000 | 301 371 |
| Oppositionens förslag | 95 171 | 110 825 | 101 975 | 66 750 | 374 721 |
| Alliansens förslag samt förslag från kommunstyrelsen | 100 771 | 117 675 | 84 125 | | 302 571 |
| Fastställd investeringsbudget i kommunfullmäktige | 100 771 | 117 675 | 84 125 | | 302 571 |

Roll- och ansvarsfördelning är fastställd och tydlig.

I reglementen och delegationsordningar tydliggörs följande ansvarsfördelning som är relevant för investeringsprocessen:

Kommunstyrelsen:

- Utöva en tydlig uppsiktsplikt med ansvar för att fastställd vision, mål och riktlinjer följs.
- Ansvara för översiktlig planering av verksamhetslokalförsörjning.

Tekniska nämnden:

- Har att i samverkan med övriga nämnder ansvar för att samordna den fysiska samhällsplaneringen.
- Ansvarar för kommunala fastigheter och kommunala verksamhetslokaler med effektivt lokalutnyttande
- Ansvarar för verksamhetslokaler utifrån ägarperspektivet
- Igångsättning av investeringsprojekt

Övriga nämnder:

- Ansvarar för att i samverkan med övriga nämnder medverka i den fysiska samhällsplaneringen.
- Ansvarar för planering av verksamhetslokaler för verksamheter för vilken nämnden är ansvarig.

Kommundirektör:

- Ytterst ansvarig för beredning av samtliga ärenden till kommunstyrelsens presidium och kommunstyrelsens ordförande.

Förvaltningschef:

- Beslut om mindre lokalförändringar/justeringar för verksamhetslokaler, inte underhåll, inom egen budgetram drift, upp till 10 prisbasbelopp (efter samråd med nämnd och samrådet ska dokumenteras)

Teknisk chef:

- Löpande anvisningar gällande byggnadsarbete.
- Besiktningar och efterarbetens samt godkännande av utförda arbeten
- Beställarombud vid entreprenader och konsultuppdrag

Nämnderna har ansvar för sina verksamhetslokaler och har som vi uppfattar det också därmed ansvar för att identifiera och driva investeringsprojektet i planeringsfasen. Tjänstepersoner från tekniska förvaltningen beskriver dock att nämnderna och verksamheterna ofta tror att tekniska förvaltningen har ett större ansvar för planeringsfasen av investeringsprocessen, det ser dock olika ut från nämnd till nämnd.

Styrprinciperna beskriver inte närmare vem som har ansvar i olika faser av beredningen av investeringsbudgeten. Här beskrivs också att för investeringobjekt understigande 75 prisbasbelopp beslutar fullmäktige om en årlig investeringsram. Inom erhållna investeringsramar får styrelse/nämnd disponera anslagen. Detta ska regleras i nämndens delegationsordning. Vi

noterar att samtliga nämnder dock inte reglerat ansvaret i sina delegationsordningar.

I intervjuerna framkommer att det är oklarheter gällande mandat framförallt mellan politiker och tjänstemän. Exempelvis är det inte klart vem som har mandat att identifiera investeringsbehov och ta beslut om att äska pengar. I vissa fall så tas ett nämndsbeslut om investeringar men främst förefaller förvaltningarna utan nämndsbeslut identifiera och beskriva investeringsbehov som underlag till investeringsbudgeten. Förvaltningarnas investeringsbehov ska beskrivas i en mall (investeringsbegäran) som skickas ut inför budgetprocessen och som i de allra flesta fall hanteras på tjänstemannanivå. Dessa sammanställs sedan oredigerat av ekonomienheten.

Intervjuade politiker från kommunstyrelsen beskriver att de vill prioritera utifrån den oredigerade listan av förvaltningarnas investeringsbehov, medan intervjuade tjänstemän beskriver att kommunledningsgruppen och kommundirektör bereder investeringsbudgeten, dvs prioriterar och omfördelar innan politikerna tar vid.

Det stöd som finns för startbeslut, alltså den beslutsprocess som måste till för att starta ett investeringsprocess, återfinns enbart i tekniska nämndens delegationsordning.

Bedömning

För investeringsprocessen så är det processbeskrivningen som är den riktade styrning som finns för hur ett investeringsprojekt ska initieras, planeras, utföras och uppföljas.

Vår uppfattning är att detta dokument är för svepande och otydligt för att ge ändamålsenlig vägledning för hur investeringsprocessen **ska** genomföras. Processbeskrivningen beskriver framförallt hur processen *kan* gå till. Processbeskrivningen och styrprinciperna är inte heller fullt ut överrensstämmande med varandra och med delegationsordningarna. Exempelvis står i styrprinciperna att kommunfullmäktige ska godkänna

igångsättningen av projekt (startbeslut), samtidigt som det i tekniska nämndens delegationsordning står att tekniska nämnden har delegation på igångsättning av investeringsprojekt.

Det framgår inte av processbeskrivningen eller andra styrdokument hur de olika stegen i investeringsprocessen ska genomföras, vilka beslut som ska tas och av vem. Det finns i dagsläget inte riktlinjer för varje beslutsnivå.

Den formaliserade mall som finns är investeringsbegäran där förvaltningarna beskriver investeringsbehov som underlag för budgetprocessen. Detta dokument tydliggör dock inte vem det riktar sig till och ska beslutas av.

I processbeskrivningen står att *"vissa projekt kräver politiska beslut"* och att projekt som av principiell vikt eller kräver investeringsmedel ska beslutas om av nämnd eller styrelse, ändå hanteras investeringsbegäran i praktiken i många fall av förvaltningen utan att förankras i nämndsbeslut.

Begreppet startbeslut förekommer inte i något reglemente eller delegationsordning. Mandat att sätta igång investeringsprojekt återfinns endast i tekniska nämndens delegationsordning. Det framstår som otydligt vad beslutsprocessen med startbeslut grundar sig i och har för funktion.

Otydlighet präglar även processen för framtagande av investeringsbudget. Det är utifrån styrprinciperna oklart hur processen ska genomföras i praktiken och vilket mandat tjänstepersoner har att prioritera och omfördela i förhållande till politikerna.

I styrprinciperna står att tjänstepersoner *"arbetar fram och presenterar förslag"* till investeringsbudget. Vi tolkar den skrivningen som att tjänstepersoner har mandat att genomföra någon bearbetning av den oredigerade sammanställningen av förvaltningarnas investeringsbehov dvs prioritera, stryka och lägga till. Det framkommer inte tydligt i kommundirektörens instruktion vilket mandat hen har i budgetprocessen, utan enbart att kommundirektören är ytterst ansvarig att bereda ärenden. I

granskningen av investeringsbudgeten för 2019-2021 så är vår första iakttagelse att budgeten skiljer sig relativt mycket mellan "stegen", särskilt på tjänstemannanivå, vilket innebär att tjänstemän ändrar i budgeten i stor omfattning innan politikerna tar vid.

Vidare ser vi att den av kommunfullmäktige antagna budgeten har ett avsevärt högre investeringbelopp för 2019 än kommundirektörens förslag, vilket visar på att politikerna beslutar om högre investeringstakt i närtid än förvaltningen rekommenderar.

Sammanfattningsvis så är den styrning som finns gällande investeringsprocesserna inte ändamålsenlig då det är svårt att utläsa vilka beslut som krävs, och vem som ska fatta dessa beslut.

Beslut fattas på rätt beslutsnivå och med tillräckliga beslutsunderlag/investeringskalkyler.

I dagsläget finns inte fastställda tydliga kriterier för vilken information som måste redovisas gällande investeringsprojekten innan beslut. När investeringsprojekt initialt läggs in till investeringsbudgeten gör det genom mallen för investeringsbegäran (Se bilaga 3). Där krävs en redovisning av investeringsavgift samt hur investeringen påverkar driftskostnaderna. Det tydliggörs dock inte närmare hur dessa ska beräknas, exempelvis utifrån schablon per kvadratmeter eller faktiska kostnader. Det står inte hur omfattande det ska göras och vilka underlag som ska ligga till grund för beskrivningen.

I intervjuer framkommer att investeringsbegäran ofta baseras på schabloner. Det identifierade investeringsbehov som rapporteras i investeringsbegäran är inte alltid grundad i en behovsanalys utan kan också fungera som en "önskelista" från verksamheterna.

Vidare i processen när investeringsprojektet ska planeras görs vanligtvis en förstudie och sedan ett projektdirektiv. Det finns inga kriterier för vad som bör ingå och vilken *ekonomisk information* som krävs för förstudien och projektdirektiven, dvs hur kostnaden ska räknas fram och på vilken nivå för att anses vara tillräckligt underbyggda för beslut. För projektdirektivet finns en mall som ska fyllas i men förstudie ser olika ut beroende på nämnd. Nämnden är fri att utforma direktiven för förstudie men kan få hjälp ifrån tekniska förvaltningen om man vill ha det. I intervju beskriver tekniska nämndens ordförande att han inför årets budget strukit investeringar för över 100 mnkr då investeringsbesluten inte uppfattades tillräckligt förankrade och underbyggda. I andra intervjuer framkommer bilden att den tekniske nämndens ordförande inte strukit investeringar i sin roll som ordförande utan som en del av den politiska majoriteten vilken samlat genomdrev stora förändringar i investeringsbudgeten.

Bedömning

Eftersom processbeskrivningen saknar tydlig information om vilka beslut som ska tas och på vilken nivå är det svårt att uttala sig om beslut tas på rätt nivå. Vår uppfattning är dock att verksamhetsnämndens investeringsbehov i form av investeringsbegäran bör vara förankrad i ett nämndsbeslut för att förhindra att det blir en "önskelista" ifrån verksamheterna. Den aspekt som sticker ut är att det bör förtydligas när det krävs ett politiskt beslut och inte under investeringsprocessen.

Ifrån intervjuer och dokumentation framkommer att det inte finns förutbestämda kriterier och gemensamma grundläggande krav på underlag för att fatta beslut om investeringar. Vår tolkning är att det är upp till nämnden själv att bestämma vilket underlag som ska tas fram och avgöra om det är tillräckligt. Vi ställer oss frågande till om nämnderna inbördes har denna kompetens. I nästa steg blir det godtyckligt att prioritera och jämföra investeringar som har olika kvalitet på underlaget och eventuellt beräknar kostnader på olika sätt.

Den information som framkommit i intervjuer tillsammans med granskade stickprov (se rapportens sista kapitel) indikerar att investeringsprojekt planeras och sätts igång med mycket knapphändig ekonomisk information som inte är beräknad utifrån faktiska kostnader för det specifika objektet utan ifrån översiktliga schabloner eller referensprojekt. Vår uppfattning att detta kan medföra svårigheter i att budgetera för projekt. Risken ökar också att man får information sent vilket leder till att investeringen blir dyrare än vad som var tänkt.

Sammanfattningsvis är vår uppfattning att beslut om investeringar i dagsläget tas utifrån otillräckliga beslutsunderlag.

Kriterier för prioritering av investeringar finns, framtagna och investeringar som ska prioriteras och som utgår från politiska mål/beslut är tydliggjorda.

Lokalresursplanen ska fungera som ett underlag för att samordna och planera investeringarna för perioden 2018-2027. I stickprovsgranskningen av processen med investeringsbudgeten 2019-2021 refereras i vissa fall poster till lokalresursplanen men det framgår inte i exempelvis processbeskrivningen eller styrprinciperna *hur* lokalresursplanen ska användas och *vilken tyngd* den ska tillskrivas vid prioritering. I processbeskrivningen tydliggörs inte hur investeringar ska prioriteras och i på vilka nivå det ska göras.

I intervjuer med tjänstepersoner framkommer att prioritering av investeringsprojekt ibland upplevs som godtyckligt då det verkar som att politiker tillämpar en "ge-och-ta princip". Det uppfattas som oförutsägbart när politiker inte tar hänsyn till lokalresursplanen utan prioriterar på annat sätt.

De intervjuade politikerna från kommunstyrelsen beskriver att det finns bra faktabaserat underlag men att hur man prioriterar är ett politiskt ställningstagande. Lokalresursplanen beskriver behovet men hur det ska tillgodoseas är istället ett politiskt beslut. Vidare beskrivs i intervjuer med både tjänstepersoner och politiker att politiker har svårt att prioritera bort investeringar då trycket är hårt från medborgarna.

Bedömning

Tjänstepersoner och politiker förefaller ha olika syn på hur objektiv prioriteringen av investeringar bör vara.

Vi kan konstatera att prioritering görs både av tjänstepersoner och politiker men det är inte transparent hur dessa prioriteringar görs och utifrån vilket underlag. Utan tydliga kriterier för prioritering av investeringar riskerar det bli otydligt för medborgarna vad som ligger till grund för besluten. Vår tolkning är att kommunens politiker avstår från att prioritera i investeringsbudgeten och istället reglerar investeringstakten genom att

skjuta projekt på framtiden. Vi noterar att många omfördelningsbeslut görs av investeringsbudgeten vilket indikerar att budgeten som styrinstrument inte fungerar fullt ut. De belopp som avsätts i investeringsbudgeten är ofta enbart liten del av vad som faktiskt behövs och budgeteringen är generellt inte synkroniserad med genomförandeprocessen.

Avslutningsvis så är det viktigt att beslut om investeringar är välgrundade och att det är tydligt för medborgarna hur de prioriterats. När, som i kommunens fall, över 100 mnkr av tidigare beslutade investeringar helt plötsligt tas bort är det rimligt att anta att det upplevs otydligt och oförutsägbart för medborgarna. Detta äventyrar i längden legitimiteten och förtroendet för kommunens arbete och för de beslut som fattas.

Sammanfattningsvis saknas transparenta och tydliga kriterier för prioriteringen av investeringar.

Genomförandeprocess av beslutade investeringar är klargjord och ändamålsenlig.

Processbeskrivningar och riktlinjer på övergripande och per ansvarsnivå finns.

För varje investeringsprojekt fastställs ett projektdirektiv där effektmål, projektmål, politiska beslut, ansvar, befogenheter och ekonomiska förutsättningar ska tydliggöras.

I intervjuer framkommer att genomförandeprocessen inte harmonierar med investeringsbudgeten. Beloppen är låsta på vissa år och projektet har inte tillgång till pengarna innan dess vilket medför många omfördelningsbeslut och att processer måste planeras om. Det blir administrativt tungrott.

Vidare beskriver tjänstepersoner att aspekten med startbeslut tar mycket tid och administrativt arbete. Startbeslut är ett beslut från teknisk nämnd eller kommunfullmäktige som medför att projektet får rätt att starta och ta sina redan budgeterade resurser i anspråk. Eftersom startbesluten följer den ordinarie ärendegången kan det ta lång tid att få ett beslut. Tjänstepersoner har också varit med om att en beslutad investering inte blivit beviljad eller enbart delvis beviljad startbesked. De flesta intervjuade politiker har bilden att startbesked aldrig nekats.

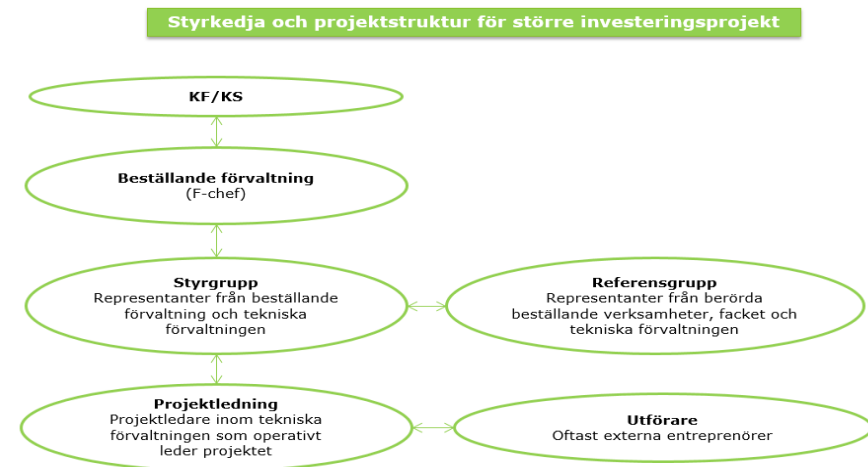
En del av de intervjuade politikerna beskriver att de inte till fullo vet vad startbeskeden ska fylla för funktion, men att det troligtvis är för att politikerna ska kunna följa vilka investeringar som i nuläget är i genomförandefasen. Från intervjuer framkommer också information som indikerar att startbeskeden kan användas som en "investerings-broms", dvs istället för att prioritera bland investeringar i första läget kan startbeslut användas för att reglera investeringstakten.

Vi noterar att större investeringsprojekt tenderar att delas upp i olika delprojekt i projektering och etapper. Utifrån stickprov och dokumentation så

finns fler liknande beslut på samma investeringsobjekt fast för olika delprojekt, såsom startbeslut, projektdirektiv, omfördelningsbeslut mm.

Roll- och ansvarsfördelning är fastställd.

En projektstruktur tillämpas i praktiken vid genomförandefasen, den refereras till i processbeskrivningen men beskrivs inte närmare där. Nedan finns en översikt:



Ytterligare formaliserade generella ansvarsbeskrivningar för varje part i projektstrukturen finns inte i dagsläget men utifrån intervjuer förefaller tekniska förvaltningen som projektledare informellt kommunicera ansvar och roller. Teknisk chef har delegation på löpande anvisningar i byggprojekt samt hantera besiktigande.

Bedömning

Vår uppfattning är att genomförandefasen av investeringsprocessen i praktiken är tydligare strukturerad och ansvarsfördelad än initierings- och planeringsfasen. Även om projektstruktur för genomförandefasen inte är formaliserad och beslutad tyder information från intervjuer och granskning av

stickprov på att den är informellt förankrad och fungerar tillfredställande. Det är tekniska förvaltningen i egenskap av projektledare som sätter upp projektstrukturen och ser till att den följs. Då projektstrukturen inte är konkretiserad för varje ansvarsnivå finns dock en risk att projektstrukturen blir personbunden samt att utgångspunkten för utvärdering och ansvarsutkrävande blir otydlig.

Utifrån den information som framkommit så framstår syftet med startbeslut oklart och som följd även ändamålsenligheten med att tillämpa och genomföra processen. Då investeringsobjektet är beslutat och medel därmed ska finnas tillgängliga redan så innebär startbesluten i praktiken att investeringsprojekt beslutas två gånger. Om investeringsbudgeten är välgrundad och harmonierad med investeringsprocessen så är vår uppfattning att startbesked bör vara en överflödig process. Kommunstyrelsen och kommunfullmäktige skulle kunna få information om investeringsläget utan att det sker genom beslut.

Hur investeringsprocessen harmonierar med budgetprocessen kommer beskrivas närmare i avsnittet *"Genomförande av investeringar sker i enlighet med ursprungligt beslut/investeringsplan."*

I dagsläget framstår det som oklart om ett investeringsobjekt ska ses som ett sammanhållet projekt eller om olika delar av processen såsom projektering och etapper är separata delprojekt. Utifrån de stickprov som granskas så verkar projektering och varje etapp behandlas som ett separat projekt och ärende. Då det inte framgår från styrdokument är vår uppfattning att det är svårt att följa ett investeringsprojekt som helhet då det finns flera initieringsbeslut, startbeslut och projekteringsdirektiv för samma investeringobjekt. Vår uppfattning är att detta bör förtydligas.

I planeringsfasen beskrevs att beställande nämnd var ansvarig att driva projektet. I genomförandefasen och uppföljningsfasen framstår detta dock som mer otydligt då budgeten för det aktuella projektet oftast ligger på tekniska nämnden.

Sammanfattningsvis så finns inte processbeskrivningar på varje beslutsnivå i genomförandefasen, dock fungerar det i praktiken på ett ändamålsenligt sätt.

Uppföljningsprocessen är klargjord och ändamålsenlig.

Uppföljning och utvärdering av pågående och genomförda investeringar är tillfredställande.

På projektnivå så används ett IT-stöd i form av ett projekthotell för att följa upp och fungera som kommunikativ plattform med parter i projektstrukturen. Ekonomin följs upp i ekonomiprogrammet RainDance. Detta upplevs dock som något opålitligt då fakturor släpar efter och inte syns i realtid, därför har projektledaren också en skuggsammanställning i Excel där alla kostnader bokförs direkt. Ifrån intervjuer framkommer att den operativa uppföljningen av investeringsprojekt följs upp mycket noggrant och att det finns bra rutiner.

Gällande återrapportering av investeringar till politiken så ser det olika ut. I processbeskrivningen står det att projekt ska rapporteras till nämnd när det är avslutat. Det tydliggörs inte om det är till beställande nämnd eller om det är till tekniska nämnden som är genomförande och oftast innehar budgeten. Uppföljningen kan ske på olika sätt men ska belysas utifrån ekonomi och måluppfyllelse. För större projekt ska delrapportering ske för tidsplan, ekonomi och måluppfyllelse. I styrprinciperna står att prognos för helår för investeringarna ska redovisas månatligt till kommunstyrelsen.

Av intervjuer framkommer att tekniska nämnden får rapportering månadsvis som en stående punkt på deras sammanträden.

Tjänstepersoner beskriver att kommunstyrelsen får uppföljningar som en del av månadsrapporten, dock inte på enskilda investeringsprojekt utan per nämnd. I intervjuer nämner politiker att det inte rapporterats tillräckligt och att de önskar mer uppföljning på investeringar. Det har därför varit svårt att ha uppsikt över investeringarna.

I intervju med tekniska förvaltningen framkommer att beställande nämnd brukar kalla 2-3 gånger per projekt för att få uppföljning. Men generellt så tänker nämnder att "om de inte hör något så är det bra".

Vid avvikelser så säger styrprinciperna att nämnden ska anmäla till fullmäktige om projektanslag kommer att bli otillräckligt eller att betydande tidsmässiga förskjutningar i projektets genomförande befaras. Anmälan ska åtföljas av redovisning av de omständigheter som finns samt innehålla förslag till åtgärder. I intervjuer framkommer en samstämmig bild att investeringsprojekt sällan drar över budget.

Bedömning

Den dagliga operativa uppföljningen av investeringprojekt bedöms fungera ändamålsenligt, även om IT-stöd inte förefaller fungera optimalt.

Processbeskrivningen beskriver framförallt hur återrapporteringen till nämnd kan se ut och tydliggör inte till vilken nämnd, vad som faktiskt krävs, hur rapporteringen ska ske och vilka intervaller som är lämpliga. Vår uppfattning är att detta bör förtydligas. Vi noterar att i mallen för projektdirektiv så ingår inte återrapportering som ett område. Eftersom projektdirektivet ska reglera projektet förefaller det som rimligt att återrapporteringen konkretiseras där.

Uppföljningen till kommunstyrelsen är enligt styrprinciperna månatligt enbart för att presentera helårprognos. Någon uppföljning på enskilda investeringsprojekt görs inte förutom om det avviker. Kommunstyrelsen bör tillse att man får tillräckligt med information för att kunna utföra sitt tillsynsuppdrag.

I planeringsfasen beskrevs att beställande nämnd var ansvarig att driva projektet. I genomförandefasen och vid uppföljning framstår detta dock som mer otydligt då budgeten för det aktuella projektet oftast ligger på tekniska nämnden. Det är oklart till vilken nämnd uppföljningen ska riktas och även vilken nämnd som är ansvarig för att signalera till kommunfullmäktige om investeringsprojektet avviker på något sätt.

Vår uppfattning är att den politiska uppföljningen av investeringsprojekt inte är ändamålsenligt klargjord.

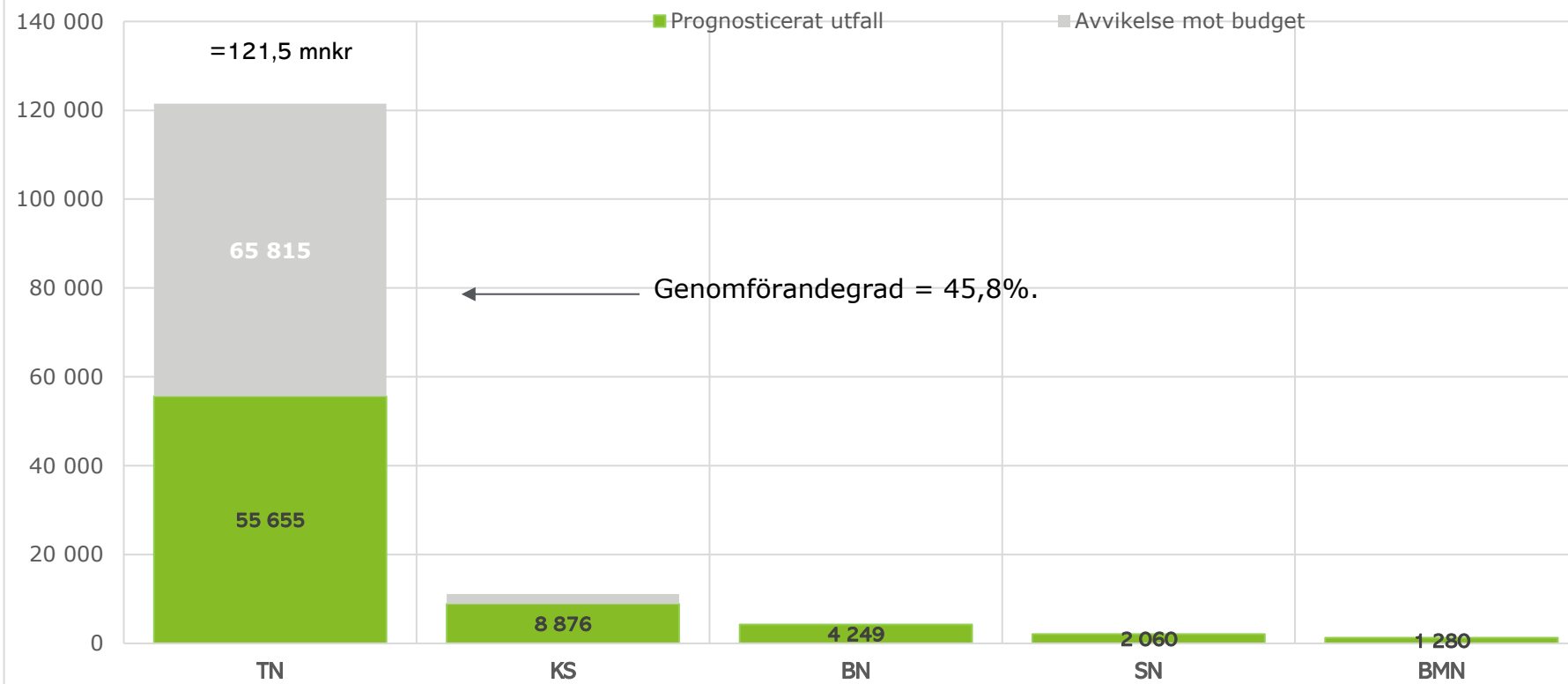
Genomförande av investeringar sker i enlighet med ursprungligt beslut/investeringsplan.

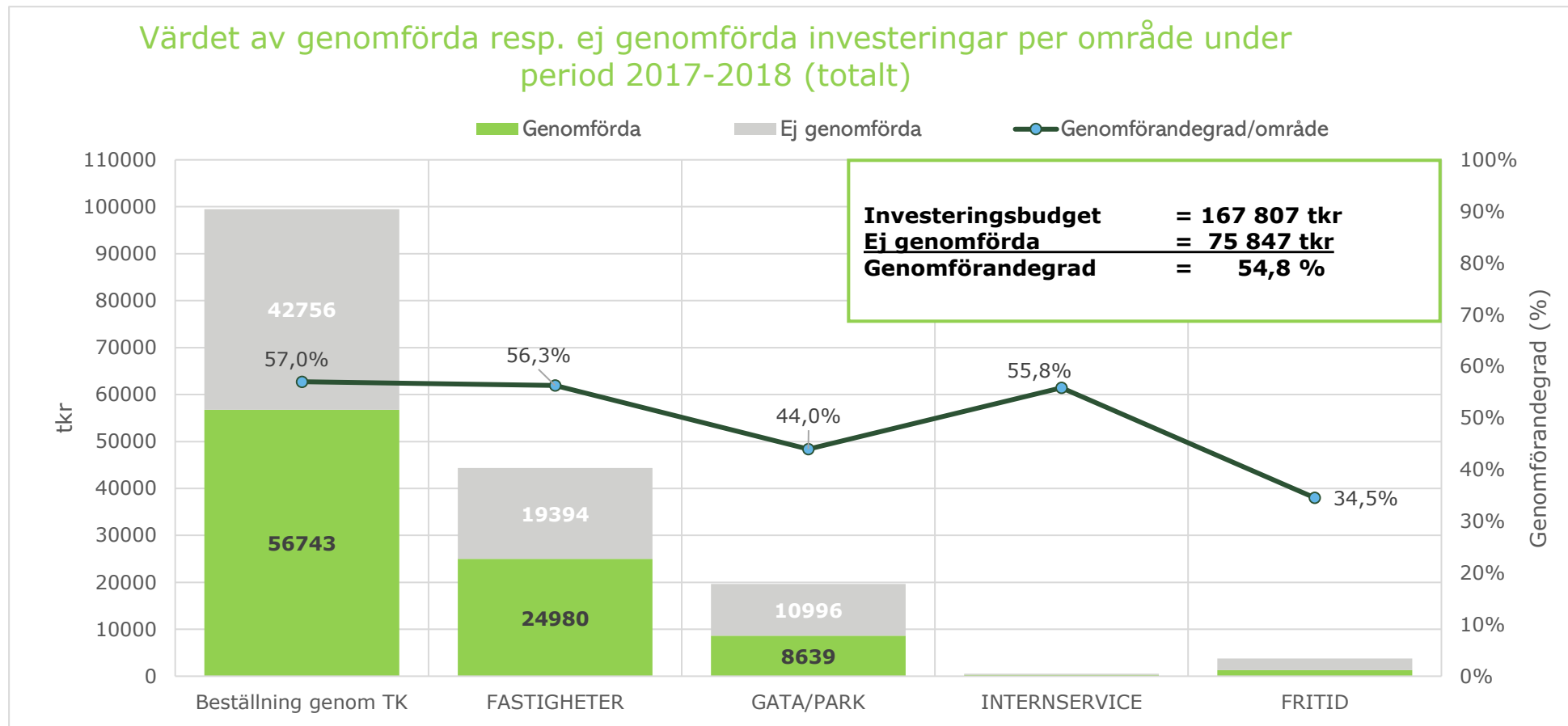
Av delårsrapporten 2019-08-31 framgår att årsbudgeten inklusive ombudgeteringar för investeringarna uppgår till 140,2 mnkr och prognosen för 2019 pekar på att utfallet hamnar på 62,1 mnkr, resten överförs till nästa år. Det innebär en genomförandegrad på 44 % och medför att beslutade investeringar om 78 mnkr inte kommer att genomföras. Många investeringsprojekt är uppstartade men redovisar fortfarande låga investeringsutgifter. På nästkommande sidor visas grafer på prognoserad (uppskattad) genomförandegraden i förhållande till nämnd och områden.

Flera olika förklaringar till den låga genomförandegraden framkommer i intervjuer. Tjänstemän från kommunledningen beskriver att medel finns till investeringar med att tekniska förvaltningen inte varit dimensionerade till att mäta med att genomföra i samma takt. Konsekvensen blir att projekt skjuts fram och att tekniska nämnden i praktiken kan välja att prioritera bland investeringarna. Det är inte nödvändigtvis så att tekniska nämndens prioritering ligger i linje med de övriga nämndernas prioritering. En annan förklaring är att andra omständigheter såsom logistik, väder och tillgänglighet till andra lokaler påverkat och försenat byggnation. Politikerna beskriver dock att den låga genomförandegraden inte har med tekniska förvaltningens leveranskapacitet utan att man har beviljat för mycket investeringar som det inte finns ekonomiska förutsättningar att genomföra.

I intervjuer beskrivs att kommunstyrelsen inte agerat och krävt åtgärder till följd av den låga genomförandegraden utan accepterat tekniska nämndens förklaringar.

Investeringsredovisning per nämnd - prognos för 2019





Ytterligare en aspekt på genomförande är huruvida investeringsprocessen harmonierar med investeringsbudgeten, dvs hur träffsäker investeringsbudgeten är.

Nedan beskrivs en sammanställning av hur de 5 största investeringsprojekten har förhållit sig till budget mellan 2015-2018. Se Bilaga 5.

| Sammanställning 5 större investerings- projekt (2015- 2018) | år | Initial budget | Tilläggsbudget/ ombudgetering | Total budget | Faktisk utfall | Avvikelse mot investeringsbudget | | Självfinansierings- | |
|---|------------|-------------------|----------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------------------------|-------------|---------------------|-----------|
| | | | | | | Tkr | % | grad | Soliditet |
| | | | | | | | | | |
| | 2015 | 2800 | 4000 | 6800 | 157 | -6643 | -98% | 109% | 74% |
| | 2016 | 30510 | -4000 | 26510 | 9347 | -17163 | -65% | 106% | 70% |
| | 2017 | 15000 | 350 | 15350 | 25108 | 9758 | 64% | 91% | 72% |
| | 2018 | 36100 | 1025 | 37125 | 27210 | -9915 | -27% | 29% | 70% |
| | S:a | 84410 | 1375 | 85785 | 61822 | -23963 | -28% | | |

Investeringsstakten påverkar direkt två av de finansiella målen, soliditet och självfinansieringsgrad. Grafen visar att soliditeten prognosticeras till att nära halveras för 2019 jämfört med 2018. Vi noterar att målet för soliditeten också halverats inför 2019. Det är dock inte endast på grund av investeringar som soliditet minskat utan Herrljunga kommunen har valt att införa en ansvarsförbindelse för pensionsskuld i balansräkningen, så kallad fullfundsmodell, vilket påverkar soliditeten negativt 2019 och framåt.

Samtidigt så förbättras självfinansieringsgraden jämfört med förra året men utifrån den senaste femårsperioden uppnås målet inte, se bilaga 2. Utifrån detta drar vi slutsatsen att kommunen delvis hanterat sina investeringar utifrån beslutade finansiella mål men vi noterar att trenden på lång sikt är negativ för både självfinansieringsgraden och soliditeten.

Bedömning

Vi konstaterar att genomförandegraden är relativt låg i förhållande till beslutade investeringar. Det finns olika och på många sätt motstridiga förklaringar till varför genomförandegraden ser ut som den gör, vilket är intressant. Huvudförklaringarna är antingen begränsad kapacitet hos tekniska förvaltningen eller att det är ett sätt för politiker att reglera investeringstakten utan att behöva prioritera bort investeringar i ett initialt beslut. Vi kan inte bedöma vad som är korrekt men vi kan konstatera att

genomförandetakten är mycket låg, enbart runt hälften av beslutade investeringar genomförs, och investeringsmedel omfördelas i hög utsträckning. Detta indikerar att styrningen av investeringar inte är fullt fungerande.

Eftersom investeringsbudgeten inte följs och inte harmonierar med investeringsprocessen förlorar den också i detta fall sin funktion som styrinstrument. I intervjuer beskrivs att den låga genomförandegraden har lett till att tekniska nämnden har varit den instans som i praktiken bestämt vad som ska prioriteras, vilket är problematiskt då tekniska nämnden inte har detta mandat.

Genomförandegraden har över tid varit låg utan att kommunstyrelsen har agerat. Vår uppfattning är att kommunstyrelsen har underlåtit sin uppsiktsplikt genom att inte agera när investeringar inte har genomförts som beslutat. Kommunen klarar ett av de två finansiella målen som är direkt relaterade till investeringstakten, det beror dock på att ambitionsnivån för soliditeten har sänkts avsevärt.

Den negativa trenden är viktig att beakta vid framtida investeringsbeslut då den indikerar att kommunen i dagsläget investerar mer än vad som över tid är förenligt med de finansiella målen.

Sammanfattningsvis har genomförandet av beslutade investeringar inte följt plan.

Hur fungerar investeringsprocessen i praktiken?

Stickprov för hur investeringsprocessen genomförs i praktiken gällande budget 2019-2021 samt två investeringsprojekt

Som en del av granskningen har vi analyserat två olika investeringsprojekt för att undersöka hur och om de har genomförts utifrån processbeskrivningen (Se bilaga 1).

Investeringsprojekten är socialnämndens ombyggnad av demenscentrum Hagen samt barn- och utbildningsnämndens nybyggnation av Horsby förskola/skolas.

Bedömningen av projektens följsamhet med beslutad processbeskrivning görs utifrån det underlag som Deloitte fått till sig angående de två projekten. Vi har begärt att få all information om investeringsprojekten.

Hagens demenscentrum

Investeringsprojektet för att förverkliga demenscentrumet är fortfarande i planeringsfasen. Utifrån dokumentationen är det oklart om processen hittills har genomförts i enlighet med beslutad processbeskrivning. Följande avvikelser och frågetecken har identifierats:

- Kommunfullmäktige har inte gett tekniska förvaltningen i uppdrag att påbörja projektet, det gjorde socialnämnden.
- Startbesked söktes också från tekniska nämnden inte kommunfullmäktige, detta kan dock bero på att projekteringen inte har ansetts vara del av det faktiska projektet utan enbart planering.
- Vi noterar att inget av socialnämndens beslut har fastställt en kostnadsram för projektet.
- Inga faktiska beräkningar på kostnaderna har gjorts förutom utifrån schablon och referensprojekt. Dessa beräknas bli 80-100 mnkr eller

20 000 kr/kvm. Den budget som faktiskt finns avsatt är 10 mnkr, alltså runt en tiondel av estimerad kostnad. Socialnämndens direktiv och förstudien fokuserade framförallt på lagstiftning kring lokalerna och vad man ville ha för funktioner i lokalerna.

- Det finns både ett projektdirektiv och ett projekteringsdirektiv. Projekteringsdirektiv återfinns inte som ett steg i processbeskrivningen.
- Vi noterar också att det inte finns beskrivet vilken information som rapporterades kring projektet i investeringbegäran. Det är oklart vad de i nuläget budgeterade resurserna på 10 mnkr är baserade på för kalkyl och information.

Sammanfattningsvis konstaterar vi att den ekonomiska information och budget som hittills har presenterats för projektet är mycket vag och oprecis. Spannet för var totalkostnaden kan stanna på är 20 mnkr (80-100 mnkr). Detta rimmar illa med de medel som faktiskt finns avsatta (10 mnkr).

I bilaga 3 beskrivs processflödet för Hagens demenscentrum.

Nybyggnation av Horsby förskola/skolan (etapp 1)

Under många år har investeringsprojektet diskuterats då brist på förskoleplatser och klassrum hade hanterats med temporära lokaler.

Genom en utredning fastslogs att det skulle vara mer ekonomiskt fördelaktigt att bygga nytt än hyra moduler. Denna beräkning har dock inte delgivits oss. Projektet har delats upp i 4 etapper varav första etappen nu är färdig och överlämnad till verksamheten. Granskningen avser dokumentation relaterat till etapp 1. Följande avvikelser och iakttagelser har framkommit vid granskningen:

- Det är oklart från dokumentationen hur behovet initierats och analyserats då diskussioner har pågått under längre tid.
- När fullmäktige ger initierar processen med tilläggsanslag i april 2016 är det oklart vad de 33 mnkr som är avsatta avser.

- Förstudien för projektet som refereras till förefaller inte vara ett sammanhållet dokument utan verkar innefatta många olika utredningar, planer mm som föregått beslutet. Framförallt innehåller dokument som refereras till som förstudie visualiseringar och möten med verksamheterna. Inga ekonomiska beräkningar har återfunnits som en del av förstudien.
- Summan som hela projektet beräknas kosta, 140 mnkr, återkommer ständigt i dokumentationen men det framkommer inte var denna summa kommer ifrån och hur den har beräknats. Vad ingår i totalsumman respektive delsummorna?
- Det verkar finnas oklarhet vad som anses vara ett startbeslut och vem som kan ge det. Här har bildningsnämnden, KF och bygg- och miljönämnden (för bygglov) alla gett startbesked. Enligt styrdokument är det enbart KF som beviljar det för stort projekt. Det blir otydligt när startbeskedet för bygglov också refereras till som startbeslut.
- Enligt projektdirektiv skulle etapp 1 varit färdigt hösten 2018. Det överlämnades till verksamheten i juni 2019. Upphandlingsprocessen försenades med ungefär sex månader pga av överprövning.
- Enligt den ekonomiska sammanställningen har etapp 1 hållt sig inom de ekonomiska ramarna.

- Utifrån dokumentation förefaller projektstrukturen ha fungerat. Stygruppsmöten, referensgruppsmöten och byggmöten har genomförts och dokumenterats.
- Under genomförandetiden finns ingen information som visar hur eller om projektet följts upp av beställande nämnd, utförande nämnd, kommunstyrelsen eller fullmäktige.
- Det finns ingen information som visar hur projektet utvärderats.

I bilaga 4 beskrivs processflödet för Nybyggnation av Horsby förskola/skolan (etapp 1).

Samnafattningsvis så har de båda investeringsprojekten varit svåra att följa då händelser investeringsprojekten inte gått att härleda till specifika beslut. Det är ofta långa processer som har haft olika skepnader och det är inte alltid lätt att se var processen börjat.

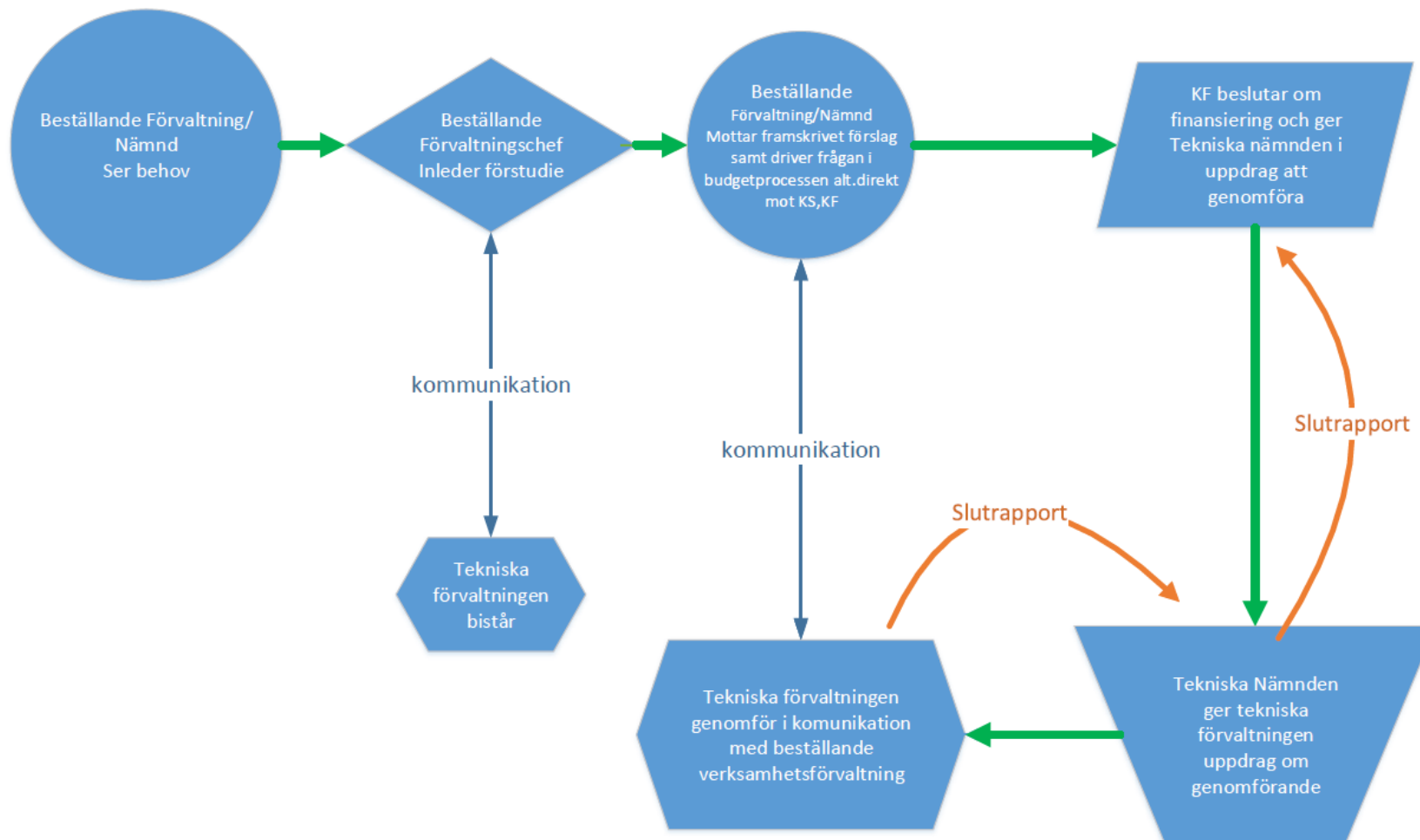
Då projekten delas upp på olika sätt i etapper och sedan vidare i olika faser så förekommer samma typ av beslut flera gånger i ett projekt.

Processbeskrivningen för investeringsprojekt är vag så det är svårt att avgöra huruvida de två granskade stickproven följt den men vår uppfattning är att de huvudsakligen inte har följt processbeskrivningen.

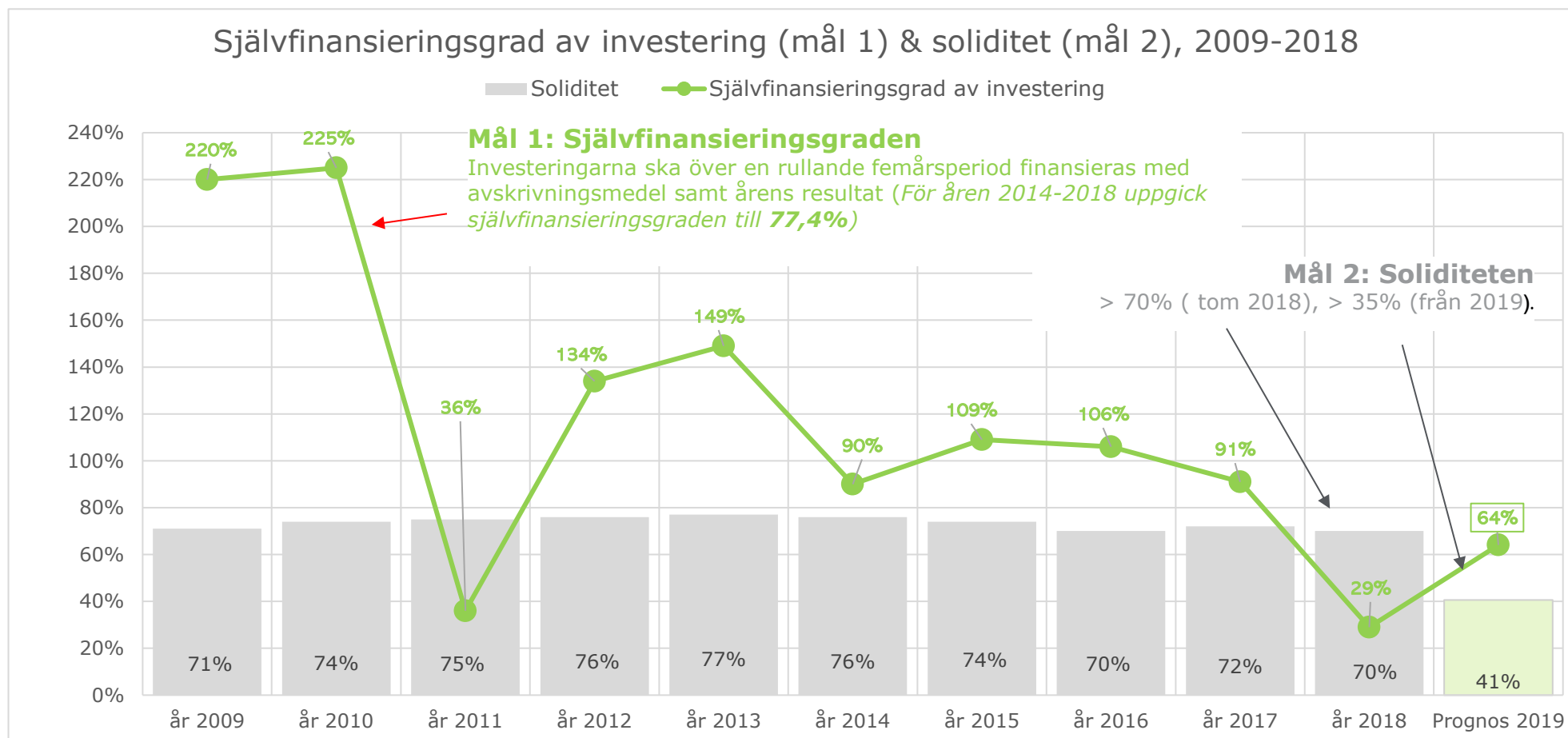
Flera olika nämnder har tagit beslut om startbeslut, exempelvis.

Bilagor

Bilaga 1 – Beslutat flödesschema för investeringsprocessen



Bilaga 2: Självfinansieringsgrad av investering (mål 1) & soliditet



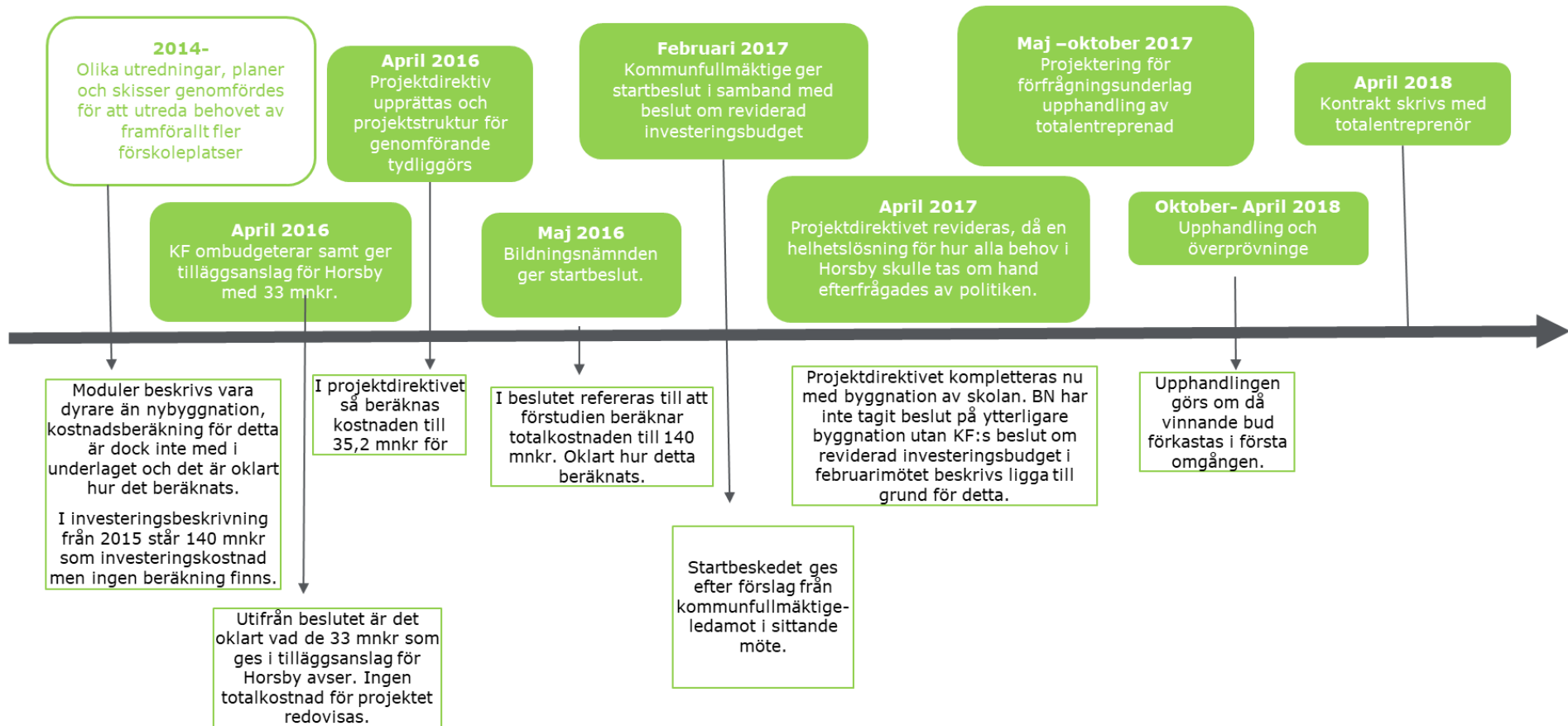
Bilaga 3: processflödet för Hagens demenscentrum visuellt

Hagens demenscentrum



Bilaga 4: Processflödet för Nybyggnation av Horsby förskola/skolan (etapp 1)

Initiering och planering av Horsby skola/förskola



Bilaga 5: Sammanställning 5 största investeringar, 2015-2018, tekniska nämnden

| PROJEKT 1 | | Awikelse mot investeringsbudget | | | | | | Självfinansierings- | |
|-----------------------|----------------|---------------------------------|--------------|----------------|---------------|-------------|------|---------------------|-----|
| år | Initial budget | Tilläggsbudget | Total budget | Faktisk utfall | Tkr | % | grad | Soliditet | |
| Horsby skola/förskola | 2015 | 200 | 0 | 200 | 94 | -106 | -53% | 109% | 74% |
| | 2016 | 2950 | | 2950 | 402 | -2548 | -86% | 106% | 70% |
| | 2017 | 13000 | 0 | 13000 | 2822 | -10178 | -78% | 91% | 72% |
| | 2018 | 35100 | | 35100 | 22469 | -12631 | -36% | 29% | 70% |
| S:a | 51250 | 0 | 51250 | 25787 | -25463 | -50% | | | |

| PROJEKT 2 | år | Budget | Tillägg | Total budget | Utfall | Avvikele mot budget | Avvikele (%) | Självfinansiering | Soliditet |
|------------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|---------------------|--------------|-------------------|-----------|
| Tillbyggnad Mollaskola | 2015 | 2600 | 4000 | 6600 | 63 | -6537 | | 109% | 74% |
| | 2016 | 13400 | | 13400 | 8945 | -4455 | -33% | 106% | 70% |
| | 2017 | 0 | | 0 | 14097 | 14097 | #DIV/0! | 91% | 72% |
| | 2018 | 0 | | 0 | 765 | 765 | #DIV/0! | 29% | 70% |
| S:a | 16000 | 4000 | 20000 | 23870 | 3870 | 19% | | | |

| PROJEKT 3 | ÅR | Budget | Tillägg | Total budget | Utfall | Avvikele mot budget | Avvikele (%) | Självfinansiering | Soliditet |
|---------------------|-------------|----------|-------------|--------------|--------------|---------------------|--------------|-------------------|-----------|
| Ombyggnad hemgården | 2015 | | | | | | | | |
| | 2016 | 2650 | | 2650 | | -2650 | -100% | | |
| | 2017 | 2000 | 0 | 2000 | 3028 | 1028 | 51% | 91% | 72% |
| | 2018 | 0 | | 0 | 67 | 67 | #DIV/0! | 29% | 70% |
| S:a | 4650 | 0 | 4650 | 3095 | -1555 | -33% | | | |

| PROJEKT 4 | ÅR | Budget | Tillägg | Total budget | Utfall | Avvikele mot budget | Avvikele (%) | Självfinansiering | Soliditet |
|-----------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|---------------------|--------------|-------------------|-----------|
| Hagen - Etapp 4 | 2015 | | | | | | | | |
| | 2016 | 11510 | -4000 | 7510 | 0 | -7510 | -100% | 106% | 70% |
| | 2017 | 0 | | 0 | 4843 | 4843 | #DIV/0! | 91% | 72% |
| | 2018 | 0 | | 0 | 1863 | 1863 | #DIV/0! | 29% | 70% |
| S:a | 11510 | -4000 | 7510 | 6706 | -804 | -11% | | | |

| PROJEKT 5 | ÅR | Budget | Tillägg | Total budget | Utfall | Avvikele mot budget | Avvikele (%) | Självfinansiering | Soliditet |
|------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|------------|---------------------|--------------|-------------------|-----------|
| Förskolan LYCKAN | 2015 | | | | | | | | |
| | 2016 | | | | | | | | |
| | 2017 | 0 | 350 | 350 | 318 | -32 | -9% | 91% | 72% |
| | 2018 | 1000 | 1025 | 2025 | 2046 | 21 | 1% | 29% | 70% |
| S:a | 1000 | 1375 | 2375 | 2364 | -11 | 0% | | | |



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.