

# Revisionsrapport

## *Granskning av investeringsprocessen*

Fredrik Jehrén  
Ebba Lind

November 2016

Region Gotland

# Innehåll

<b>1.</b>	<b>Sammanfattande bedömning och rekommendationer .....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>4</b>
2.1.	Bakgrund .....	4
2.2.	Revisionsfråga, kontrollmål och revisionskriterier .....	4
2.3.	Revisionsmetod och avgränsning.....	5
<b>3.</b>	<b>Granskningsresultat .....</b>	<b>6</b>
3.1.	Iakttagelser .....	6
3.1.1.	Regionens investeringsbudget.....	6
3.1.2.	Valda projekt i granskningen.....	7
3.2.	Verifiering mot kontrollmål .....	8
3.2.1.	Styrande dokument, rutiner och riktlinjer .....	8
3.2.2.	Planering.....	10
3.2.3.	Beslutsunderlag .....	11
3.2.4.	Rättvisande budgetering och redovisning. ....	13
3.2.5.	Uppföljning och återrapportering .....	15
3.2.6.	Koncernperspektiv .....	16
<b>4.</b>	<b>Bedömning och rekommendationer .....</b>	<b>18</b>
4.1.	Avstämning mot kontrollmål .....	18
4.2.	Svar på revisionsfrågorna och rekommendationer .....	21

# **1. Sammanfattande bedömning och rekommendationer**

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Gotland genomfört en granskning av regionstyrelsens och tekniska nämndens interna kontroll avseende investeringsprocessen.

Efter genomförd granskning gör vi bedömningen att regionstyrelsens och tekniska nämndens investeringsprocess inte är ändamålsenlig i alla delar och att regionstyrelsens och tekniska nämndens styrning och inte är tillräcklig. Bedömningen bygger på att det finns en modell för projektstyrning och mallar samt ett antal formella dokument i form av anvisningar, regler och delegationsordning som styr investeringsprocessen, roller och ansvar. I granskningen framkommer dock att dessa inte efterlevs och till delar upplevs som otydliga. Detta kan delvis förklaras av att projektmodellen, riktlinjerna och budgetrutinerna är relativt nya och inte implementerats i tillräcklig omfattning. Vidare noterades att rutinerna för aktivering av färdigställda projekt inte överensstämmer med god redovisningssed. Rutinerna för uppföljning, återslagrapportering, om disponering och slutredovisning brister också. I granskningen noterades bland annat följande brister:

- Regionens regler och riktlinjer för hantering av investeringar överensstämmer inte med god redovisningssed (RKR 11.4) med avseende på tidpunkt för aktivering av anläggningstillgång. Riktlinjerna är heller inte kända hos alla berörda medarbetare.
- Regionens investeringsplaner omfattar fem år. Nämnderna ska prioritera bland sina investeringsbehov. Nästan inga investeringar har dock prioriterats med lägsta prioritering. Ej genomförda projekt ombudgeteras vilket har medfört att tekniska nämnden (som utför de flesta investeringar som övriga nämnder har behov av) erhåller investeringsbudgetar som långt överstiger den utförarkapacitet som finns inom nämnden.
- Det finns ingen beslutad modell för kalkylering i investeringsprojekt. Val av kalkylmodell är därför upp till varje enskild projektledare. Till följd av detta är även kalkylerna av varierande kvalitet och kan bland annat bygga på projektledarens erfarenhet och/eller faktiska kalkyler. Varken projektägare eller ekonomikontoret tar del av de underlag som ligger till grund för den budget som projektledaren presenterar.
- Utfall av förstudie/utredning redovisas inte i ett sammanhållet dokument. Projektledare upplever att för lite tid och ekonomiskt utrymme ges för förstudien.
- I budgeteringen tillämpas inte indexering. Direktiv för inkluderande av post för oförutsedda händelser saknas vilket medför att tillämpningen och storleken på posten är upp till varje projektledare.

- Tekniska nämnden omdisponerar medel mellan investeringsprojekt vars budget är beslutad av regionfullmäktige. Huruvida tekniska nämnden har dessa befogenheter har vi erhållit motstridiga uppgifter. Denna hantering medför oavsett risk att tekniska nämndens och regionstyrelsens styrning över projekten urholkas till följd av att det blir otydligt vilken budget som råder för olika investeringsprojekt.
- Regionen aktiverar all tid som de anställda på projektavdelningen arbetar. Vi ställer oss frågande till om all arbetad tid är hänförlig till investeringsprojekt. Enligt KRL får endast en skälig del av indirekta tillverkningskostnader aktiveras.
- Behov av tilläggsanslag begärs trots löpande styrgruppsmöten, enligt uppgift ofta först i samband med slutredovisning av ett investeringsprojekt och söks därmed i efterhand.
- Slutredovisningarna för investeringsprojekt är relativt kortfattade. Bland annat görs lite analys avseende avvikelser mot budget. Detta innebär uppenbara risker för att regionen inte drar lärdomar från genomförda projekt.

Mot bakgrund av noterade brister rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- Uppdatera reglerna och riktlinjerna avseende aktivering av anläggningstillgång så att de överensstämmer med god redovisningssed samt säkerställa att alla berörda medarbetare har tagit del av regionens styrande dokument.
- Se över rutin för prognosarbete för att minska antalet äskanden om tilläggsanslag i efterhand samt se över formerna för slutredovisning.
- Överväga om tekniska nämnden ska äga befogenheter att omdisponera medel mellan beslutade investeringsprojekt samt hur styrningen av projekt kan säkerställas om omdisponering får ske.
- I syfte att säkerställa kvaliteten på de kalkyler som investeringsbudgetarna bygger på se över behovet av att införa en/ett antal kalkylmodeller som kan användas i investeringsprojekt. Vidare bör regionstyrelsen se över behovet av att projektägare och/eller ekonomikontoret tar del av de underlag som kalkylen bygger på i syfte att säkerställa dessa. Se över direktiven för indexering och post för oförutsedda poster i budgeten.
- Se över debiteringsgraden för de anställda inom projektavdelningen för att veta hur stor andel av arbetad tid som ska aktiveras på investeringsprojekt.

## **2. Inledning**

### **2.1. Bakgrund**

Region Gotland planerar för betydande investeringar inom de kommande åren. Investeringarna innebär ekonomiska konsekvenser på kort och lång sikt. Beslut om investeringar innebär kostnader för regionen under hela anläggningens användningstid/livstid.

Planerad investeringsnivå ställer stora krav på ändamålsenlig styrning och kontroll av investeringsprocessen. Vidare måste finansieringen för investeringarna säkerställas.

Granskningen ska fokusera på styrning, uppföljning och internkontroll i investeringsprocessen.

### **2.2. Revisionsfråga, kontrollmål och revisionskriterier**

Syftet med granskningen är att utvärdera och bedöma om regionstyrelsen inrättat styrning, uppföljning och intern kontroll som säkerställer en ändamålsenlig och ur ekonomisk synpunkt tillfredsställande hantering av investeringar och om regionstyrelsens övergripande styrning är tillräcklig.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Är regionstyrelsens och tekniska nämndens investeringsprocess ändamålsenlig?
- Är regionstyrelsens och tekniska nämndens styrning och kontroll av investeringar tillräcklig?

För att besvara revisionsfrågan har följande kontrollmål formulerats:

- Det finns tillräckliga regler, anvisningar och processbeskrivningar. Arbetsfördelning finns för investeringar. Dessa följs.
- Det finns en rimlig långsiktighet i beslutade investeringar.
- Beslutsunderlagen är utformade så att de ger tillräcklig information för att möjliggöra prioriteringar, styrning och kontroll.
- Budgetering och redovisning sker så investeringsutgifterna/uppföljningen blir rättvisande.
- Uppföljning, efterkalkylering och återrapportering sker så att kontrollen säkerställs.
- Fungerande rutiner för budgetering, beslutsfattande, dialog och rapportering finns ur ett koncernperspektiv.

Revisionskriterier utgörs av kommunens regler och riktlinjer.

### **2.3. Revisionsmetod och avgränsning**

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, insamling av beslutsunderlag samt genom intervjuer med tjänstemän vid tekniska förvaltningen och ekonomikontoret. Granskningen fördjupar sig i två större investeringsprojekt. De granskade investeringsprojekten är Sporthallen i Visborg och Wisbygymnasiet .

De personer som har intervjuats inom ramen för granskningen är:

- Projektledare för Sporthallen i Visborg
- Projektledare för Wisbygymnasiet
- Avdelningschef, projektavdelningen
- Förvaltningschef, tekniska förvaltningen
- Koncernkontroller, kommunledningskontoret
- Ekonomichef, Tekniska förvaltningen

Rapporten har varit föremål för sakgranskning.

## 3. Granskningsresultat

### 3.1. Iakttagelser

#### 3.1.1. Regionens investeringsbudget

Regionen står inför betydande investeringar de kommande åren. I tabellen nedan redovisas regionens investeringsbudget och utfall för 2015 samt investeringsbudget för 2016 och 2017. Av tabellen framgår att tekniska nämnden innehar merparten av investeringsbudgeten för 2015-2017.

*Investeringsbudget (mnr) uppdelad på regionstyrelsen och nämnder*

Nämnd	2015 Budget <sup>1</sup>	2015 Utfall <sup>2</sup>	2016 Budget <sup>3</sup>	2016 Rev budget <sup>4</sup>	2017 Budget <sup>5</sup>
Regionstyrelsen: Ledingskontoret	22,6	0,9	6,3	13,4	11,9
Regionstyrelsen: serviceförvaltningen	8,6	8,5	20,0	18,9	17,2
Tekniska nämnden: teknikförvaltningen	682,3 Inkl SBF	380,5 Inkl SBF	270,7	844,4	330,6
Tekniska nämnden: samhällsbyggnads- förvaltningen (räddningstjänst)			7,1	8,6	4,0
Byggnadsnämnden: samhällsbyggnads- Förvaltningen	2,0	0,9	0,8	0,8	0,8
Miljö- och hälsoskyddsnämnden: samhällsbyggnads- förvaltningen	0,2	0,0	0,2	0,2	0,2
Kultur- och fritidsnämnden: kultur- och fritids- förvaltningen	5,1	4,6	1,5	1,9	1,5
Barn och utbildningsnämnden: utbildnings- och arbetslivsförvaltningen	26,1	15,3	38,0	48,7	14,5
Gymnasie- och	3,5	2,1	124,8	9,6	13,3

<sup>1</sup> Källa: Årsredovisning 2015

<sup>2</sup> Källa: Årsredovisning 2015

<sup>3</sup> Källa: Strategisk plan och budget 2016-2018

<sup>4</sup> Källa: Delårsrapport 2016

<sup>5</sup> Källa: Strategisk plan och budget 2016-2018

vuxenutbildningsnämnden: utbildnings- och arbetslivsförvaltningen					
Socialnämnden: socialförvaltningen	5,6	3,1	14,0	16,5	5,0
Hälso- och sjukvårdsnämnden: hälso- och sjukvårds- förvaltningen	24,8	16,8	43,1	25,5	32,4
<b>Totalt</b>	<b>780,8</b>	<b>432,7</b>	<b>526,5</b>	<b>988,6</b>	<b>327</b>

Region Gotlands investeringsbudget upprättas årligen och omfattar två budgetår samt tre planeringsår. Ombudgetering av ej genomförda projekt görs i samband med årsbokslut i kompletteringsbudgeten. 2016 års reviderade investeringsbudget innehåller utöver grundbudgeten på 526,5 mnkr omdisponerade medel från 2015 uppgående till 332,6 mnkr samt tilläggsanslag uppgående till 86,9 mnkr. Majoriteten av investeringsprojekten hanteras av tekniska förvaltningen. Systemet med ombudgetering av ej genomförda projekt har medfört att den investeringsvolym som byggts upp under ett antal år kraftigt överstiger den volym som förvaltningen har kapacitet att genomföra. Regionen införde ett investeringsstopp i augusti 2016 till följd av den ekonomiskt svåra situationen. Stoppet berör främst beslutade projekt som ännu ej satts igång.

### *3.1.2. Valda projekt i granskningen*

Inom ramen för granskningen har två projekt valts ut för granskningen. En kort beskrivning av projekten följer nedan.

#### **Wisbygymnasiet**

2015 upprättades ett projektdirektiv där det framgår att Wisbygymnasiet/Sävehuset (hädanefter refererat till som Wisbygymnasiet) var i stort upprustningsbehov då regionen erhållit ett vitesföreläggande från Arbetsmiljöverket avseende ett av skolhusen. Vidare framgår av projektdirektivet att regionen i samband med ombyggnationen av skollokalerna ska möjliggöra för samordning av alla högskoleförberedande gymnasieprogram i syfte att skapa samordningsvinster och ökad kvalitet.

Beställande nämnd är gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden men då teknikförvaltningen genomför projektet tillhör projektbudgeten på 275,3 mnkr tekniska nämnden. Projektet beräknas vara klart till sista december 2016.

#### **Sporthallen i Visborg**

Regionstyrelsen beslutade 2010 att regionen skulle bygga en idrottshall i Visborg. Detta eftersom det saknas en idrottshall i Visby som uppfyller elitidrottens krav. Vidare anges i de projektdirektiv som framtoogs 2013 att regionen, genom att bygga elitidrottshallen, skapar förutsättningar för bredd och utrymme inom ungdomsidrotten eftersom övriga idrottslokaler blir lediga.



Beställande nämnd är kultur- och fritidsnämnden men teknikförvaltningen genomför projektet. Projektbudgeten uppgick till 92 mnkr och tillhör tekniska nämnden. Projektet beräknades vara klart till april 2015. Projektet avslutades också under 2015 men till följd av att en slutuppgörelse fortfarande pågår med entreprenören har projektet ännu inte slutredovisats.

## **3.2. Verifiering mot kontrollmål**

### **3.2.1. Styrande dokument, rutiner och riktlinjer**

*Kontrollmål: Det finns tillräckliga regler, anvisningar och processbeskrivningar. Arbetsfördelning finns för investeringar. Dessa följs.*

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av följande regler, anvisningar och processbeskrivningar:

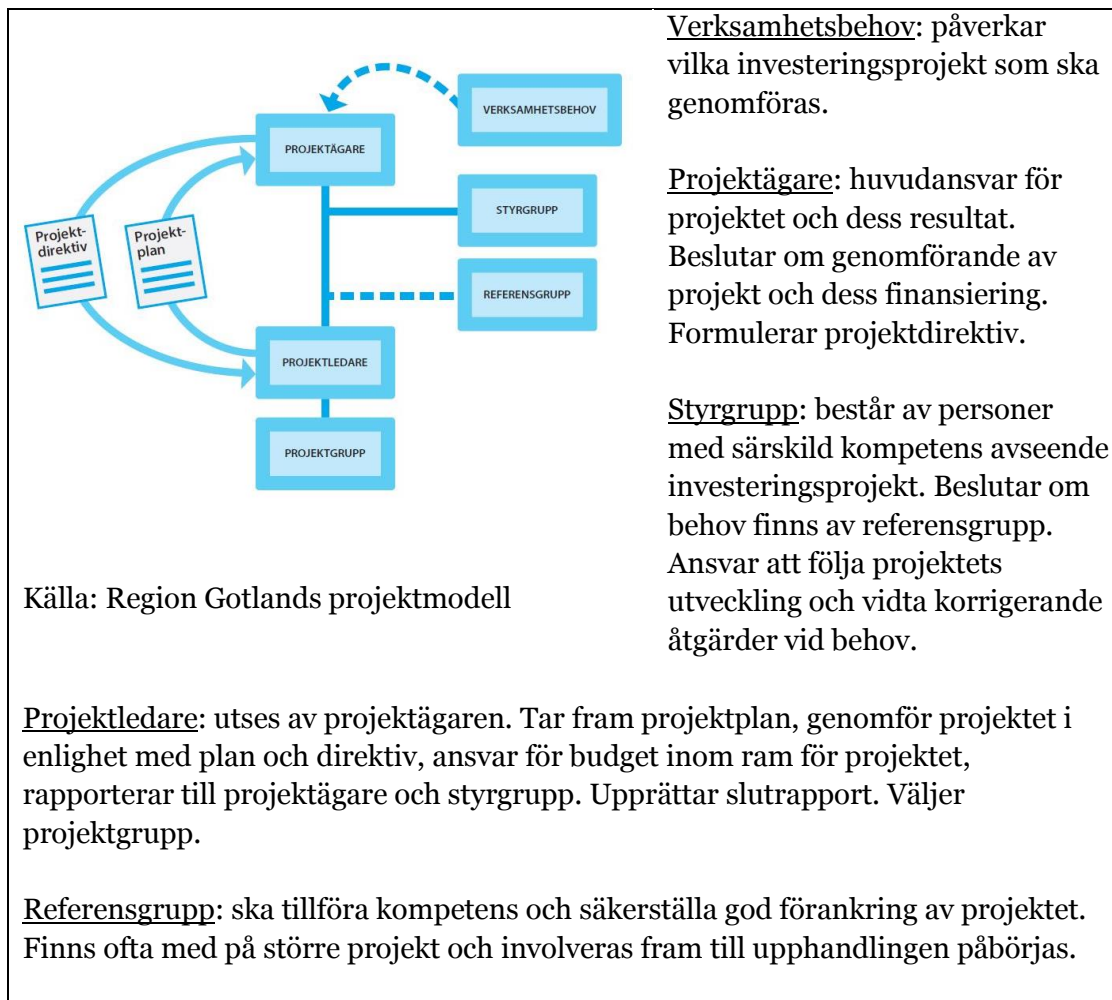
- Riktlinjer för redovisning av investeringar (RS 2016/351)
- Region Gotlands projektmodell (ledningskontoret november 2014)
- Anvisningar för arbetet med strategisk plan och budget 2017-2019 i Region Gotland (RS 2016/7)
- Årshjul budget och åiterrapportering

I *riktlinjer för redovisning av investeringar* redogörs för regionens redovisningsregler avseende investeringar. Bland annat fastslås vilka utgifter som får ingå i anskaffningsvärdet och hur komponentredovisning går till. Vidare framgår att ett finansiellt igångsättningstillstånd krävs för samtliga investeringar som överstiger 3 mnkr. Beslut fattas enligt delegation av ekonomidirektör. En utbetalningsplan ska upprättas för samtliga projekt vars projektbudget överstiger 10 mnkr.

I riktlinjerna framgår även att respektive beslutsattestant ansvarar för att redovisningen av investeringarna är korrekt. Inför delårsbokslut och årsbokslut görs en uppföljning av redovisade utgifter för att säkerställa att redovisningen är korrekt och rättvisande. Enligt riktlinjerna ska aktivering ske när investeringen är tagen i bruk i syfte att internränta ska belastas i rätt tid och att avskrivning ska påbörjas när investering tas i bruk. För större investeringar lyfts särskilt vikten av att detta görs i samband med ianspråktagandet. Vidare beskriver riktlinjerna att investeringar som slutförts under delårsperioden ska senast aktiveras i delårsbokslutet. Respektive förvaltnings ekonomichef ansvarar för att aktivering sker i rätt tid. I intervjuer framkommer att aktivering av slutförda investeringar görs till största del i samband med delårsbokslut och årsbokslut. Denna aktiveringsrutin överensstämmer inte med god redovisningssed, se vidare avsnitt 3.2.3. Slutredovisning ska göras för samtliga projekt vars projektbudget överstiger 5 mnkr. Budgetavvikelse på mer än 10 procent ska förklaras.

I *region Gotlands projektmodell* redogörs för de faser och beslutspunkter som ska finnas för projekt. Av dokumentationen framgår att projekt ska föregås av en

förstudie och ett projektdirektiv innehållande projektmål, budget, tidsplan och en riskanalys. Vidare fastslås ansvarsroller i projektorganisationen vilka följer strukturen nedan.



Utöver rollerna som framgår av projektstrukturen ovan kan även en projektcontroller knytas till större, komplexa, projekt. Vidare kan förtroendevalda och fackliga representanter knytas till projektorganisationen. För samtliga projekt ska det framgå vilka som utgör projektorganisationen.

I *anvisningar för arbetet med strategisk plan och budget 2017-2019 i Region Gotland* framgår hur regionen arbetar med investeringsplaner. Av *årshjulet* framgår att prioritering av investeringar för kommande budgetår normalt görs i samband med budget och strategisk plan i juni.

Utöver dessa regler, anvisningar och processbeskrivningar finns ett antal instruktioner på intranätet. Vi har tagit del av följande:

- instruktion för projekt/förstudiedirektiv,
- rutin för inhämtande av finansiellt igångsättningstillstånd,

- instruktion för slutrapport till projekt,
- instruktion för riskanalys,
- mall för delprojektplan.

Vid intervjuerna framkommer att regionens regler och rutiner för investeringsprojekt inte fullt ut tillämpas, vilket till viss del förklaras av att projekten startats innan reglerna/riktlinjerna beslutades. Vi har särskilt noterat att inte alla projektledare hade tagit del av de styrande dokument som framtagits. Samtliga projektledare och ekonomer som är inblandade i investeringsprojekt erbjuds, enligt uppgift, en utbildning kring riktlinjerna under 2015. Av intervjuer framkommer synpunkter om att projektledarens befogenheter enligt delegationsordningen är för begränsade och inte överensstämmer med det budgetansvar som tillskrivs projektledaren i regionens projektmodell. Enligt tekniska nämndens delegationsordning har projektledare befogenhet att besluta om ÄTA/ÄTOR<sup>6</sup>, inom projektbudgetram, uppgående till 12 prisbasbelopp<sup>7</sup>. I delegationsordningen saknas delegation på beslut överstigande 12 prisbasbelopp vilket innebär att dessa beslut måste fattas av tekniska nämnden något som upplevs medföra långa ledtider.

### 3.2.2. Planering

*Kontrollmål: Det finns en rimlig långsiktighet i beslutade investeringar.*

Regionfullmäktige beslutar i november om nämndernas budget för de kommande åren. Grunden för 2017 års budget beslutades alltså av Regionfullmäktige 2015. Inför budget 2017 ska nämnderna fördela den beslutade investeringsbudgeten på projektnivå vilken sedan beslutas av fullmäktige. Vidare ska nämnderna lämna in förslag på investeringsplan för de kommande fyra åren, dvs till budget 2017 ska investeringsplanen omfatta 2017-2021. Regionen tar i samband med *Strategisk plan och budget* fram en finansieringsplan. Enligt anvisningar till plan och budget bör investeringar finansieras fullt ut med egna medel i regionen, vilket inte uppnås under 2016-2017 enligt *Strategisk plan och budget 2016-2018*. Vi har tagit del av tekniska nämndens investeringsplaner som lämnats 2016 och 2017. För båda åren ingår över 100 investeringsprojekt i nämndens investeringsplan. Projekten ska även prioriteras på skala 1-3:

- 1 = mycket angeläget
- 2 = angeläget
- 3 = kan flyttas fram.

Endast tre projekt bedömdes ha prioriteringsangelägenhet 3. Den slutliga prioriteringen av investeringar som ingår i kommande års förslag till investeringsbudget som lämnas för politiskt beslut görs av ledningskontoret.

<sup>6</sup> ÄTA = Ändrings- och tillägsarbeten

<sup>7</sup> 2016 års prisbasbelopp uppgår till 44 300 kr. Källa: SCB.

Nämnderna har historiskt kompenserats i budget för driftskostnaderna som följer av en investering. Regionen har beslutat att det framöver inte ska utgå någon sådan kompensation till nämnderna. Syftet med förändringen är att nämnderna ska få ett tydligare ansvar att hantera även driftskostnader som uppkommer till följd av investeringar.

### 3.2.3. *Beslutsunderlag*

*Kontrollmål: Beslutsunderlagen är utformade så att de ger tillräcklig information för att möjliggöra prioriteringar, styrning och kontroll.*

I förslaget till strategisk plan och budget motiveras samtliga investeringsförslag. Det finns även en blankett där driftkostnader beräknas för respektive investeringsprojekt avseende de driftkostnader som uppkommer inom Tekniska nämnden. Driftkostnader som uppkommer inom andra nämnder, exempelvis utökade personella resurser, ska enligt uppgift äskas av respektive nämnd.

Vi har inhämtat de beslutsunderlag som framställts för de två valda investeringsprojekten. Nedan redovisas en sammanställning per projekt.

#### **Wisbygymnasiet**

Av RS § 114 (2013-04-30) framgår att en förstudie avseende Wisbygymnasiet genomfördes i samband med beslutsfattandet. Vi har dock inte erhållit någon dokumentation avseende förstudien. Vidare framgår av protokollet att regionstyrelsen, med anledning av förstudien, beslutar om en ny budgetram för projektet uppgående till 220 mnkr för Sävhuset, 36 mnkr för evakueringskostnader samt 6 mnkr för utbyggnad av aulan. I TN § 133 (2014-06-18) beslutar tekniska nämnden om att utöka projektbudgeten för Wisbygymnasiet med 1,3 mnkr samt att begära ett tilläggsanslag från regionstyrelsen för motsvarande belopp. I TN § 26 (2015-03-30) beslutar tekniska nämnden att anta ett anbud samt begär finansiellt igångsättningstillstånd från regionstyrelsen.

Samtliga ovan nämnda beslut är fattade före upprättandet av projektdirektiv (2015-11-06) och projektplan (2015-11-09). Enligt uppgift beror det på att investeringsprojektet startade före fastställandet av riktlinjerna avseende Region Gotlands projektmodell, vilket skedde (2014-11-14).

Vidare har vi tagit del av de kalkyler/kostnadsuppskattningar som ligger till grund för investeringsbudgeten. De underlag vi erhållit innehåller inga uppgifter om hur kostnaderna för investeringsprojektet beräknats. Enligt uppgift gjordes en första kalkyl överslagsmässigt utifrån erfarenhetssiffror om kr/kvm. I samband med projektering och upphandling gjordes, enligt uppgift, en mer detaljerad kalkyl med hjälp av konsulter.

Beräkning av totala driftskostnader för Wisbygymnasiet gjordes 2013, i beräkningen tas följande i beaktande: kapitalkostnad, internränta, investeringsutgift, avskrivning och drift. Wisbygymnasiet kommer användas av Gymnasie- och

vuxenutbildningsförvaltningen (GVF) och Barn- och utbildningsförvaltningen (BUF). Den totala driftkostnaden ligger till grund för den internhyra som GVF och BUF betalar för nyttjande av lokalerna.

Nedan redovisas de dokument vi tagit del av avseende Wisbygymnasiet som ligger till grund för beskrivningen ovan:

- Projektdirektiv (2015-11-06).
- Projektplan (2015-11-09).
- RS § 114 Sävhuset åren 2013-2017 (2013-04-30).
- TN § 133 Utökad projektbudget för Sävhuset (2014-06-18).
- TN § 26 Entreprenadupphandling gällande om- och tillbyggnad av Sävhuset (2015-03-03).
- Kostnadsuppskattning Sävhuset (2013-03-23, teknikförvaltningen)
- Kalkyl drift Sävhuset.

### Sporthallen i Visborg

Projektdirektiv upprättades 2013 och hade då föregåtts av en utredning som redovisades 2010 där samhällsbyggnadsförvaltningen presenterat resultatet i form av swot-analys, slutligen utarbetad av representanter för dåvarande Gotlands kommun och Gotlands Idrottsförbund. Bilagt finns även material från kultur- och fritidsförvaltningen om idrottshallarnas renoveringsbehov och av samhällsbyggnadsförvaltningen utarbetat material om långsiktigt underhållsbehov. Av RS § 295 (2011-10-27) framgår att den ursprungliga kostnadsbedömningen på 92 mnkr, som gjordes 2010, kommer att överskridas, framförallt på grund av tomtkostnader. Av beslutet framgår att med den nya kostnadsbedömningen kommer kostnaderna för investeringsprojektet uppgå till 105 mnkr. I januari 2013 beslutas att teknikförvaltningen ska upphandla en partner för genomförandet av investeringsprojektet (TN § 8 2013-01-31). I juni 2013 antas ett anbud och i september 2013 formuleras projektdirektivet. I direktivet saknas uppgift om projektbudget. Projektbudgeten fastslås till 92 mnkr i en tjänsteskrivelse den 2014-01-20. Vi har ej erhållit någon projektplan för investeringsprojektet.

Vidare har vi tagit del av de kalkyler/kostnadsuppskattningar som ligger till grund för investeringsbudgeten. De underlag vi erhållit innehåller inga uppgifter om hur kostnaderna för investeringsprojektet beräknats. Enligt uppgift är kostnaderna beräknade per kvm baserat på projektledarens erfarenhet.

Beräkning av totala driftkostnader för Sporthallen i Visborg gjordes 2015. I beräkningen tas, i likhet med Wisbygymnasiet, följande i beaktande: kapitalkostnad, internränta, investeringsutgift, avskrivning och drift. Den totala driftkostnaden för projektet ligger till grund för den internhyra som Kultur- och fritidsförvaltningen betalar för nyttjande av lokalerna.

Nedan redovisas de dokument vi tagit del av avseende Wisbygymnasiet som ligger till grund för beskrivningen ovan:

- Budget och kostnadsuppföljning Sporthallen i Visborg (projektledarens arbetsmaterial).
- RS § 295 Information sporthall (2011-10-27).

- TN § 8 Sporthall, organisation och uppdrag om upphandling, återremiss (2013-01-31).
- Tjänsteskrivelse TN 2013/399, Upphandling av partner, nybyggnad av sporthall på idrottsområdet Visborg i Södra Visby (2013-06-24).
- Tjänsteskrivelser TN 2013/399, Beslut avseende produktion, nybyggnad av sporthall på idrottsområdet Visborg i Södra Visby (2014-01-20).

I intervjuerna framkommer att det saknas en beslutad modell för kalkylering av investeringsprojekt. Val av kalkylmodell är upp till varje enskild projektledare. Till följd av detta är även kalkylerna av varierande kvalitet och kan bland annat bygga på projektledarens erfarenhet och/eller faktiska kalkyler. Ledningskontoret och projektägaren erhåller inga underlag till kalkylerna utan endast slutsiffran. Enligt uppgift från koncerncontroller ska detta ändras framöver så att de kostnadsberäkningar som tillhandahålls ekonomi/projektägaren ska understödjas av faktiska beräkningar. Vid intervju med projektledare framkom att det finns önskemål om att utredningen/förstudien tilldelades mer tid och budgetutrymme, exempelvis genom att tilldela utredningen/förstudien en utredningsbudget.

### 3.2.4. Rättsvisande budgetering och redovisning.

*Kontrollmål: Budgetering och redovisning sker så investeringsutgifterna/uppföljningen blir rättvisande.*

I följande avsnitt redogörs för hur kommunen hanterar ett antal centrala aspekter avseende budgetering och redovisning av investeringsprojekt. Vidare redovisas utfallet av en genomförd aktiveringskontroll.

#### Indexering

Enligt budgetanvisningarna ska investeringar redovisas i innevarande års prisnivå för samtliga år. Detta gäller även beslutade och påbörjade projekt som ingår i planperioden. Vidare anger anvisningarna att ledningskontoret kommer att indexuppräknat investeringarna. Enligt uppgifter i intervjuer har ingen indexuppräknat skett från centralt håll, dels med hänvisning till nuvarande låga inflationsläge men också på grund av att processen inte är komplett. Regionen tillämpar alltså inte indexuppräknat på investeringsbudgetarna. Detta lyfts som ett problem av flera av de intervjuade, framförallt mot bakgrund av de långa ledderna i regionens investeringsprocess. Regionen arbetar som nämnts i avsnitt 3.2.2. med femårsplaner för den långsiktiga investeringsplaneringen. Vidare fastslås grunden för investeringsbudgeten med två års framförhållning. Ingen av dessa budgetplaner indexeras vilket kan få till följd att relativt stora prognostiserade budgetavvikelser konstateras sent i processen och ska då, enligt riktlinjerna, hanteras via tilläggsanslag som begärs hos regionstyrelsen.

#### Säkerhetsmarginal

En säkerhetsmarginal för ”oförutsedda händelser” ska, enligt uppgift, finnas med i kostnadsberäkningarna som ligger till grund för investeringsbudgeten. Det är varje projektledare som fastställer storleken på posten för oförutsedda utgifter. Enligt



uppgift från förvaltningschef för teknikförvaltningen görs avsättning i budget för oförutsedda händelser baserat på projektledarnas tidigare erfarenhet av investeringsprojekt. Vidare framgår vid intervjun att posten bör uppgå till cirka 8-12 procent av budget för regionens stora investeringsprojekt. Post för oförutsedda händelser fanns med i ett av två valda projekt.

### Omdisponering av beslutade projektbudgetar

I vår granskning framkommer att det finns olika uppfattning avseende vem som har rätt att fatta beslut om omdisponering. Befogenhet att omdisponera medel nämns inte i delegationsordningen. Investeringsbudgetarna är beslutade av Regionfullmäktige och gäller enligt uppgift för varje enskilt investeringsprojekt. Därmed anses inte tekniska nämnden ha befogenheter att fritt omdisponera medel mellan beslutade projekt utan ska hantera behov av mer medel i ett investeringsprojekt genom att äska tilläggsanslag hos regionstyrelsen. Den praktiska hanteringen inom tekniska nämnden överensstämmer dock inte med denna tolkning och denna typ av omdisponering är också vanligt förekommande enligt uppgift i intervjuer. Vidare uppges att detta medför vissa svårigheter att följa vilken budget som gäller för ett investeringsprojekt och därmed även försvårar en korrekt slutredovisning. Det finns också risk för att budgetmedel kraftigt minskats redan innan projektet startats.

### Driftskostnader i investeringsprojekt

Det är, enligt uppgift från ekonomichef för teknikförvaltningen, sällan förekommande att det finns både driftskostnader och investeringsutgifter i ett investeringsprojekt. Enligt uppgift bokförs driftskostnader löpande i driftbudgeten och investeringsutgifter utgör anskaffningsvärdet för tillgången. Detta analyseras från fall till fall och i förekommande fall separeras utgifter som utgör driftskostnader från investeringsutgifter. Vid granskningstidpunkten fanns det, enligt uppgift från ekonomichef för teknikförvaltningen, två investeringsprojekt där det redovisats driftskostnader under projektets gång. Tekniska nämnden har då erhållit en driftbudget i enlighet med sitt investeringsäskande för dessa kostnader. Dock framkommer att det inte finns några utförliga anvisningar för hur projektledare ska hantera driftskostnader som uppkommer i investeringsprojekt. Av *riktlinjer för redovisning av investeringar* framgår att administrationskostnader och andra icke direkt hänförliga omkostnader ska betraktas som driftskostnader. Som exempel på driftskostnader kan nämnas evakueringskostnader.

Teknikförvaltningen har inrättat en administrativ tjänst som hanterar kontering av fakturor, alternativt kan vara behjälplig när projektledarna ska kontera fakturor. Månatligen görs avstämningar med projektledaren och projektägaren där bland annat genomgång görs avseende de fakturor som konteras på projektet. Vid dessa möten finns möjlighet att identifiera eventuella felkonterade fakturor som ska betraktas som driftskostnader.

### Aktivering

Regionen har två rutiner för aktivering av investeringsprojekt. Dels sker en aktivering av avslutade investeringsprojekt två gånger per år i samband med delårsbokslut och årsbokslut. Dels sker aktivering per automatik för de

investeringsprojekt där aktiveringstidpunkt angivits i projektdirektivet. För dessa projekt läggs en aktiveringstidpunkt in i anläggningsreskontran vilket medför automatisk aktivering av samtliga utgifter som bokförts på investeringsprojektet. Skulle aktiveringstidpunkten förskjutas avseende dessa investeringsprojekt ska detta signaleras till ekonom på serviceförvaltningen som hanterar anläggningsreskontran som då får ändra aktiveringstidpunkten. Båda aktiveringsrutinerna medför risk för avsteg från god redovisningssed. I RKR 11.4 anges att ”avskrivning ska ske från och med den tidpunkt då tillgången är färdig att tas i bruk”.

### Aktivering av eget arbete

Regionen aktiverar eget arbete i projekten. Aktivering av arbetad tid görs för samtliga anställda inom projektavdelningen. Aktiveringen görs baserat på en schablon uppgående till cirka 770 kr/timme, där bland annat kostnader för lön, utbildning och lokaler ingår. Regionen aktiverar all den tid som medarbetarna på projektavdelningen arbetar, följaktligen förutsätts att all arbetad tid är hänförligt till investeringsprojekt. Regionen har, enligt uppgift, inte gjort någon uppskattning av andelen arbetad tid som är hänförligt till investeringsprojekt. Enligt KRL 6:3 ska endast skäliga andelar av indirekta tillverkningskostnader aktiveras.

#### 3.2.5. Uppföljning och återrapportering

*Kontrollmål: Uppföljning, efterkalkylering och återrapportering sker så att kontrollen säkerställs.*

Styrgruppsmöten hålls i snitt var sjätte vecka för investeringsprojekt. På dessa möten rapporterar projektledaren status för investeringsprojektet till projektägaren. Noterade fel/avvikelse lyfts till tekniska nämnden. Rapporteringen är muntlig. Vid mötena görs budgetuppföljning av faktiskt inkomna fakturor mot en periodiserad budget, en s.k. S-kurva. Denna rapportering görs även till avdelningschef för projektavdelningen som i sin tur månatligen rapporterar en sammanställning av de större investeringsprojektens status till förvaltningschefen för teknikförvaltningen. Teknikförvaltningens chef föredrar i sin tur status för de 10-15 största investeringsprojekten för tekniska nämnden.

Uppföljning och prognoser lämnas till tekniska nämnden och regionstyrelsen i samband med delårsbokslut och årsbokslut. Prognos görs för varje projekt men rapporteringen till nämnden är på totalnivå. I övrigt lyfts endast i undantagsfall, exempelvis vid stora noterade/prognostiserade avvikelser, enskilda investeringsprojekt till regionstyrelsen.

Vid intervjuerna framkommer att då avvikelser uppkommer lyfts detta ofta för sent till regionstyrelsen, ofta i samband med slutredovisning. Äskande av tilläggsanslag för budgetöverdrag görs därmed i efterhand.

I enlighet med regionens projektmodell ska en slutrapport upprättas för alla projekt. Denna godkänns av styrgruppen som också ser till att berörda får ta del av projektets resultat och att projektresultatet överlämnas till linjeorganisationen. Av riktlinjerna för redovisning av investeringar framgår att en ekonomisk



slutredovisning ska göras för samtliga investeringsprojekt som överstiger 5 mnkr. Slutredovisningen ska göras till olika politiska organ beroende på investeringsprojektets bruttoutgift<sup>8</sup>. Som komplement till detta har en instruktion för upprättandet av slutredovisningen framtagits. Slutredovisningen upprättas av projektledaren och godkänns av projektägaren som därefter lyfter slutredovisningen till tekniska nämnden/regionstyrelsen/Regionfullmäktige. Vid upprättandet av slutredovisningen har projektledaren administrativt stöd avseende framtagande av bland annat ekonomiska rapporter.

Flertalet av de intervjuade uppgav att slutredovisningarna är mycket kortfattade och bör utvecklas. Exempelvis behandlas avvikelser flyktigt med endast några meningar. Vidare anges att regionen inte drar lärdomar av genomförda projekt. Endast ett av projekten vi granskat är avslutat men till följd av att en slutlig uppgörelse med entreprenören inte är klar så har projektet ännu inte slutredovisats.

### 3.2.6. *Koncernperspektiv*

*Kontrollmål: Fungerande rutiner för budgetering, beslutsfattande, dialog och rapportering finns ur ett koncernperspektiv.*

I koncernen region Gotland ingår ett flertal bolag och stiftelser, varav regionen har ett betydande inflytande i följande:

- AB GotlandsHem (ägarandel 100 %)
- Gotlands näringslivs- och etableringsservice AB (ägarandel 100 %)
- Stiftelsen Gotlandsmusiken (ägarandel 100 %)
- Gotlands Filmfond AB (ägarandel 80 %)

Vi har inhämtat ägardirektiven för dessa bolag. *Gotlandshems* verksamhet ska främja bostadsförsörjningen på Gotland och ska i och med detta arbeta för en nyproduktion av minst 400 bostäder till 2020. Regionfullmäktiges inflytande över investeringar fastslås i ägardirektiven där det framgår att Regionfullmäktige måste ta ställning till investeringar av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt innan de får beslutas av bolaget. Utöver detta ska regionstyrelsen ges den information och erhålla de handlingar som styrelsen begär. Karaktären och omfattningen av den fortlöpande informationen fastställs efter samråd med bolagets styrelse. Utgångspunkten för styrningen av bolaget är densamma som för verksamhet i förvaltningsform vilket innebär öppenhet, debatt och politisk styrning. Enligt uppgift i intervju sker kontinuerliga ägarmöten 4 ggr om året och vid behov mellan bolagets VD och styrelseordförande samt från regionens sida regionstyrelsens ordförande, oppositionsråd, regiondirektör och ekonomichef. Inom ramen för detta sker dialog kring bolagets verksamhet, budget, uppföljning och kommande beslutsärenden. Vid sista ägarmötet för året förankras budgeten för nästkommande år. Utöver ägarmöten sker även rapportering i delårs- och helårsbokslut då koncernbokslut upprättas. Ärenden som ska behandlas i regionfullmäktige lyfts först inom ägarmötena. Utöver detta sker ingen ytterligare

<sup>8</sup> Bruttoutgift 5-10 mnkr: Tekniska nämnden  
Bruttoutgift 10-20 mnkr: Regionstyrelsen  
Bruttoutgift 20< mnkr: Regionfullmäktige

rapportering såvida inte särskilt skäl föreligger enligt ägardirektiven, exempelvis försäljningar eller andra strategiska beslut. Från regionens sida upplevs att dialogen fungerar bra samt lyfter fram att man oftast känner till de större beslutsärendena inom investeringar eftersom det är regionen som tilldelar mark ex till ett nytt bostadsområde samt att detta redan lyfts i samband med budget.

*Gotlands näringslivs- och etableringsservice* ska bland annat arbeta för att utveckla Gotland som näringslivs/etableringsort och ska i detta arbete bland annat bebygga fastigheter. Även i detta ägardirektiv fastslås Regionfullmäktiges inflytande över bolaget avseende investeringar.

*Stiftelsen Gotlandsmusikens* verksamhet syftar till att bedriva musikverksamhet. Regionfullmäktige ges indirekt inflytande över investeringar eftersom det i stadgarna för stiftelsen anges att regionfullmäktige måste beredas möjlighet att yttra sig innan beslut av principiell betydelse eller av större vikt fattas. I ägardirektiven för *Gotlands filmfond* fastslås inget allmänt inflytande avseende investeringar. Dock omnämns två projekt i vilka regionens deltagande framgår.

## 4. *Bedömning och rekommendationer*

### 4.1. *Avstämning mot kontrollmål*

Granskningen har gjorts utifrån sex kontrollmål. Bedömningen av respektive kontrollmål görs enligt kriterierna: Uppfyllt/Delvis uppfyllt/Ej uppfyllt.

Kontrollmål	Bedömning
Det finns tillräckliga regler, anvisningar och processbeskrivningar. Arbetsfördelning finns för investeringar. Dessa följs.	<p><b>Ej uppfyllt</b> Dokumenterade regler, anvisningar och processbeskrivningar finns och tillämpas i huvudsak. Dock överensstämmer inte rutinerna med god redovisningssed avseende aktivering av färdigställda investeringsprojekt. Vidare kände inte alla intervjuade till reglerna, anvisningarna och processbeskrivningarna.</p> <p>Regionen har infört en ny metod för aktivering av investeringsprojekt. Med den nya metoden anges aktiveringsdatum vid uppstart av projektet. Det verkliga ianspråktagandedatumet kan dock visa sig bli ett helt annat än det som initialt angivits. Följaktligen finns stora risker att aktivering sker vid fel tidpunkt även med den nya metoden. Metoden kräver dialog och tydlig ansvarsfördelning mellan förvaltningarna och den centrala ekonomienheten. Dokumenterad ansvarsfördelning i detta avseende saknas idag.</p>
Det finns en rimlig långsiktighet i beslutade investeringar.	<p><b>Delvis uppfyllt</b> Regionen arbetar med rullande femårsplaner där nämnderna redovisar vilka investeringar som de har behov av. I dessa görs en prioritering avseende angelägenhetsgraden av respektive investeringsprojekt. Dock noteras att nämnderna anger att alla investeringar de äskar om är</p>

	<p>angelägna. Regionstyrelsen har ett samordningsansvar eftersom de beslutar om investeringsbudget utifrån nämndernas äskanden.</p> <p>Regionen har infört investeringsstopp sedan sommaren 2016 till följd av den ekonomiskt svåra situationen. Vidare har beslut fattats om att nämnderna framöver inte ska kompenseras för ökade driftkostnader till följd av investeringar. Detta syftar till att ytterligare skapa en rimlighet i de investeringsprojekt som nämnderna äskar om.</p>
<p>Beslutsunderlagen är utformade så att de ger tillräcklig information för att möjliggöra prioriteringar, styrning och kontroll.</p>	<p><b>Delvis uppfyllt</b></p> <p>I förslaget till strategisk plan och budget motiveras samtliga investeringsförslag. Det finns även en blankett där driftskostnader beräknas för respektive investeringsprojekt avseende Tekniska nämndens driftskostnader.</p> <p>De projektspecifika beslutsunderlag (projektplan och projektdirektiv) som tas fram är av varierande kvalitet, bland annat vad gäller kalkyler och dokumentation av förstudie/utredning. Vidare har det i intervjuerna framkommit att det finns önskemål om mer utrymme för utförligare förstudier/utredningar innan projekt påbörjas.</p>
<p>Budgetering och redovisning sker så investeringsutgifterna/uppföljningen blir rättvisande.</p>	<p><b>Ej uppfyllt</b></p> <p>Indexering tillämpas inte i regionen. Vi ställer oss frågande till varför detta inte görs, då anvisningarna tydliggör att detta ska tillämpas. Hänvisning till rådande inflationsläge anser vi inte räcker då index för byggkostnader inte följer inflationen. Eftersom letiderna är långa i regionens investeringsprocess, bl. a. till följd av att budgetramarna beslutas två år i förväg, innebär detta att risken för budgetöverskridande är stor om inte index tas med i beräkningarna.</p>

Tillämpning av post för oförutsedda händelser varierar i regionen. Det finns inga dokumenterade krav på att det ska användas, vidare saknas anvisningar/riktlinjer om hur riskbedömningen som posten bör grundas på ska göras och dokumenteras.

Vidare framkommer att tekniska nämnden omdisponerar medel mellan investeringsprojekt utan att Regionfullmäktige informeras om detta. Huruvida nämnden har dessa befogenheter har vi erhållit motstridiga uppgifter. Denna hantering medför oavsett risk att det blir svårigheter att följa vilken budget som gäller för ett investeringsprojekt och därmed även försvårar en korrekt slutredovisning. Det finns också risk för att budgetmedel kraftigt minskats redan innan projektet startats.

Regionens rutiner för aktivering av avslutade investeringsprojekt (aktivering vid delårsbokslut och årsbokslut) överensstämmer inte med god redovisningssed. En ny rutin är upprättad som innebär att ett aktiveringsdatum fastslås vid upprättandet av projektplan och projektdirektiv. Signaleras inte om annat aktiveringsdatum aktiveras anläggningen per automatik vid angivet datum. Vi bedömer att det finns viss risk att aktivering inte sker vid rätt tidpunkt (dvs. när anläggningen är färdig att tas i bruk) även med denna nya rutin.

Regionen aktiverar eget arbete. Aktivering görs av samtliga arbetade timmar för de anställda på projektavdelningen. Regionen har inte gjort någon bedömning avseende hur stor andel av de arbetade timmarna som är hänförligt till investeringsprojekt. Enligt KRL 6:3 ska en skälig andel av indirekta tillverkningskostnader aktiveras. Vi ställer oss frågande till om all arbetad tid är hänförlig till

	<p>investeringsprojekt.</p> <p>Noterade brister bedöms inte vara så stora att de föranleder risk för att räkenskaperna inte skulle vara rättvisande.</p>
<p>Uppföljning, efterkalkylering och återrapportering sker så att kontrollen säkerställs.</p>	<p><b>Delvis uppfyllt</b></p> <p>Styrgruppsmöten hålls löpande där projektens utveckling gentemot budget följs upp. Avvikelse rapporteras till tekniska nämnden. Vidare lämnas en sammanfattad rapportering till avdelningschefen för projektavdelningen, som rapporterar vidare till förvaltningschefen som för det vidare till tekniska nämnden.</p> <p>Det har i granskningen framkommit att rutinerna för att i tid identifiera behov av tilläggsanslag brister. Det är, enligt uppgift, vanligt förekommande att tilläggsanslag begärs i samband med slutredovisning av projekt.</p> <p>Vidare har det framkommit att slutredovisningarna är relativt kortfattade. Bland annat görs lite analys avseende avvikelser mot budget. Inte heller drar regionen lärdomar från genomförda projekt.</p>
<p>Fungerande rutiner för budgetering, beslutsfattande, dialog och rapportering finns ur ett koncernperspektiv.</p>	<p><b>Uppfyllt</b></p> <p>Regionen har ett väsentligt inflytande i fyra kommunala bolag. I ägardirektiven för dessa bolag fastslås regionens rätt till inflytande avseende investeringar. Utöver detta sker ägarmöten och andra regelbundna avstämningar.</p>

## **4.2. Svar på revisionsfrågorna och rekommendationer**

Efter genomförd granskning gör vi bedömningen att regionstyrelsens och tekniska nämndens investeringsprocess inte är ändamålsenlig i alla delar och att regionstyrelsens och tekniska nämndens styrning och inte är tillräcklig.

Bedömningen bygger på att det finns en modell för projektstyrning och mallar samt ett antal formella dokument i form av anvisningar, regler och delegationsordning som styr investeringsprocessen, roller och ansvar. I granskningen framkommer dock att dessa inte efterlevs och till delar upplevs som otydliga. Detta kan delvis förklaras av att projektmodellen, riktlinjerna och budgetrutinerna är relativt nya och inte implementerats i tillräcklig omfattning. Vidare noterades att rutinerna för aktivering av färdigställda projekt inte överensstämmer med god redovisningssed. Rutinerna för uppföljning, återrapportering, omdisponering och slutredovisning brister också. I granskningen noterades bland annat följande brister:

- Regionens regler och riktlinjer för hantering av investeringar överensstämmer inte med god redovisningssed (RKR 11.4) med avseende på tidpunkt för aktivering av anläggningstillgång. Riktlinjerna är heller inte kända hos alla berörda medarbetare.
- Regionens investeringsplaner omfattar fem år. Nämnderna ska prioritera bland sina investeringsbehov. Nästan inga investeringar har dock prioriterats med lägsta prioritering. Ej genomförda projekt ombudgeteras vilket har medfört att tekniska nämnden (som utför de flesta investeringar som övriga nämnder har behov av) erhåller investeringsbudgetar som långt överstiger den utförarkapacitet som finns inom nämnden.
- Det finns ingen beslutad modell för kalkylering i investeringsprojekt. Val av kalkylmodell är därför upp till varje enskild projektledare. Till följd av detta är även kalkylerna av varierande kvalitet och kan bland annat bygga på projektledarens erfarenhet och/eller faktiska kalkyler. Varken projektägare eller ekonomikontoret tar del av de underlag som ligger till grund för den budget som projektledaren presenterar.
- Utfall av förstudie/utredning redovisas inte i ett sammanhållet dokument. Projektledare upplever att för lite tid och ekonomiskt utrymme ges för förstudien.
- I budgeteringen tillämpas inte indexering. Direktiv för inkludering av post för oförutsedda händelser saknas vilket medför att tillämpningen och storleken på posten är upp till varje projektledare.
- Tekniska nämnden omdisponerar medel mellan investeringsprojekt vars budget är beslutad av regionfullmäktige. Huruvida tekniska nämnden har dessa befogenheter har vi erhållit motstridiga uppgifter. Denna hantering medför oavsett risk att tekniska nämndens och regionstyrelsens styrning över projekten urholkas till följd av att det blir otydligt vilken budget som råder för olika investeringsprojekt.
- Regionen aktiverar all tid som de anställda på projektavdelningen arbetar. Vi ställer oss frågande till om all arbetad tid är hänförlig till investeringsprojekt. Enligt KRL får endast en skälig del av indirekta tillverkningskostnader aktiveras.

- Behov av tilläggsanslag begärs trots löpande styrgruppsmöten, enligt uppgift ofta först i samband med slutredovisning av ett investeringsprojekt och söks därmed i efterhand.
- Slutredovisningarna för investeringsprojekt är relativt kortfattade. Bland annat görs lite analys avseende avvikelser mot budget. Detta innebär uppenbara risker för att regionen inte drar lärdomar från genomförda projekt.

Mot bakgrund av noterade brister rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- Uppdatera reglerna och riktlinjerna avseende aktivering av anläggningstillgång så att de överensstämmer med god redovisningssed samt säkerställa att alla berörda medarbetare har tagit del av regionens styrande dokument.
- Se över rutin för prognosarbete för att minska antalet äskanden om tilläggsanslag i efterhand samt se över formerna för slutredovisning.
- Överväga om tekniska nämnden ska äga befogenheter att omdisponera medel mellan beslutade investeringsprojekt samt hur styrningen av projekt kan säkerställas om omdisponering får ske.
- I syfte att säkerställa kvaliteten på de kalkyler som investeringsbudgetarna bygger på se över behovet av att införa en/ett antal kalkylmodeller som kan användas i investeringsprojekt. Vidare bör regionstyrelsen se över behovet av att projektägare och/eller ekonomikontoret tar del av de underlag som kalkylen bygger på i syfte att säkerställa dessa. Se över direktiven för indexering och post för oförutsedda poster i budgeten.
- Se över debiteringsgraden för de anställda inom projektavdelningen för att veta hur stor andel av arbetad tid som ska aktiveras på investeringsprojekt.

14 december 2016

***Fredrik Jehrén***

---

*Projektledare*

***Carin Hultgren***

---

*Uppdragsledare*