



# Granskning av investeringsprocessen

Rapport

Region Blekinge

KPMG AB

2021-10-15

Antal sidor 17



## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Om de granskade investeringsprojekten	4
4	Resultat av granskningen	5
4.1	Organisation och styrning	5
4.2	Styrande dokument för investeringsprocessen	8
4.3	Beredning inför beslut om investeringar	10
4.4	Projektorganisation	12
4.5	Information, kommunikation och löpande rapportering	12
4.6	Hantering av risker	13
4.7	Krav och önskemål från verksamheter och andra intressenter	14
5	Slutsats och rekommendationer	16
5.1	Rekommendationer	17

## 1 Sammanfattning

KPMG har av Region Blekinges revisorer fått i uppdrag att granska regionens investeringsprocess för pågående investeringar. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Syftet med granskningen har varit att bedöma ändamålsenligheten i regionens investeringsprocess.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att Region Blekinges investeringsprocess i huvudsak är ändamålsenlig.

Granskningen har visat att det finns ändamålsenliga riktlinjer och rutiner för fastighetsinvesteringar. Regionens riktlinje för investeringsprocess och investeringsbeslut gör det möjligt att följa processen för personer som är insatta i regionens organisation. Det kan dock vara svårt för utomstående samt för ny personal vid personalbyte att förstå beslutsgången för investeringsbeslut endast genom riktlinjen då regionens organisation har förändrats sedan riktlinjen antogs. Riktlinjen behöver revideras så att den överensstämmer med nuvarande organisation och delegationsordning.

Vidare framgår av granskningen att regionen har fungerande rutiner och arbetssätt gällande beredning för beslut, riskbedömningar och kommunikation i byggprojekt.

Rutinerna för att fånga upp de mottagande verksamheternas behov bedöms som ändamålsenliga. Granskningen har dock visat att det inte avsätts resurser för verksamhetsrepresentanters deltagande i projekten. Det är av vikt att verksamheterna ges rätt förutsättningar för att i ett tidigt skede ha möjlighet att delta i projektarbetet och överlämnande av information för att säkerställa att den färdigställda fastigheten motsvarar de krav och behov som finns.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- Revidera riktlinje för investeringsprocess och investeringsbeslut så att den överensstämmer med nuvarande organisation, delegationsordning och arbetssätt.
- Definiera roller, mandat och resurs-/tidsåtgång för verksamhetsrepresentanter som deltar i byggprojekt.

## 2 Inledning/bakgrund

KPMG har av Region Blekinges revisorer fått i uppdrag att granska regionens investeringsprocess för pågående investeringar. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Regionen står kommande år inför omfattande investeringar. Investeringsbudgeten för 2021 uppgår till 603 mnkr, plan för 2022 uppgår till 617 mnkr och plan för 2023 till 447 mnkr. Dessa stora investeringar innebär stora ekonomiska påfrestningar och ställer samtidigt krav på en effektiv genomförandeprocess och en rättvisande redovisning.

De förtroendevalda revisorerna bedömer att det kan finnas risk för brister i styrning, kontroll och uppföljning av investeringsprojekt och har sett det som väsentligt att granska att regionen har en ändamålsenligt och tillförlitlig investeringsprocess.

### 2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen har varit att bedöma ändamålsenligheten i regionens investeringsprocess.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor

- Finns det en ändamålsenlig kontrollmiljö med en struktur innehållande tydliga uppdrag, ansvarsfördelning och ansvarsutkrävande, riktlinjer och rutiner?
- Stödjer delegationsordningar och styrdokument olika entreprenadformer?
- Finns det en fungerande information och kommunikation som är aktuell, tillräcklig, begriplig och tillgänglig?
- Görs det väsentliga riskbedömningar och analyser som bygger på etablerad metodik?
- Finns det identifierade kontrollaktiviteter, utifrån gjorda riskbedömningar, som fungerar förebyggande och upptäckande?
- Finns det en löpande uppföljning och rapportering i enlighet med plan eller vid behov och inkluderar den en övervakning av vidtagna åtgärder?
- Hur koordineras, sammanställs och prioriteras krav och önskemål från verksamheternas olika intressen såsom verksamhetsdrivande krav, IT-krav och krav på hållbar miljö- och energiförsörjning i byggprojekten?
- Hur är regionens egen organisation dimensionerad avseende kompetens, organisation och resurser och vad är dess uppgifter i förhållande till anlita entreprenör?
- Hur sker beredning av ärenden inför beslut av investeringar till berörd nämnd?

Granskningen avgränsas till pågående investeringar under 2021.

Granskningen avser regionstyrelsen.

## 2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Interna regelverk, policys och beslut

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med berörda tjänstemän och politiker.

Dokumentstudier avser bl.a.:

- Riktlinjer för investeringsprocessen
- Beslutsdokument för utvalda investeringsprojekt
- Investeringskalkyl och dokumenterade uppföljningar
- Övriga policys och riktlinjer.

Ett urval av pågående investeringsprojekt har valts ut för granskning.

Granskningen har genomförts av Thomas Hjelmqvist, kommunal revisor och Lovisa Jansson, kommunal revisor under ledning av Lars Jönsson, certifierad kommunal revisor. Veronica Hedlund Lundgren, certifierad kommunal revisor, har kvalitetssäkrat rapporten.

Rapporten är faktakontrollerad av intervjuade tjänstepersoner.

## 3 Om de granskade investeringsprojekten

I denna granskning har tre investeringsprojekt valts ut för granskning. Dessa projekt används för att illustrera arbetssätt i genomförande av investeringar i Region Blekinge. De utvalda projekten är:

### Byggnad 46

Projektet omfattar en ny byggnad för patologi, cytologi, mikrobiologi, njurmedicin, bröstcentrum, bårhus och kliniskt träningscentrum/utbildningslokal, Blekingesjukhuset Karlskrona. Igångsättningsbeslut fattades av regionfullmäktige 2017-11-27 § 115. Fastighetsinvesteringen vad vid beslut kalkylerad till 527 mnkr.

Projektet genomförs som en utförandeentreprenad.

### Hjälpmedelscenter

Projektet omfattar en tillbyggnad av en lagerdel för utgående gods samt en ombyggnad för att kunna separera inkommande smutsigt gods och utgående rent gods. Ingångsättningsbeslut fattades av regionstyrelsen 2020-03-18 § 104. Fastighetsinvesteringen var vid beslut kalkylerad till 17,7 mnkr.

Projektet genomförs som en utförandeentreprenad.

### Ambulansstation Karlskrona

Projektet omfattar nybyggnation av en ambulansstation i Karlskrona. Igångsättningsbeslut fattades av regionstyrelsen 2019-06-05 § 205. Fastighetsinvesteringen var vid beslut kalkylerad till 82,76 mnkr.

Projektet genomförs som en totalentreprenad med arbetssättet partnering.

## 4 Resultat av granskningen

### 4.1 Organisation och styrning

#### 4.1.1 Region Blekinges styrmodell

Region Blekinges främsta politiska styrdokument är Regionplan med budget. Planen antas av regionfullmäktige och beskriver vad organisationen ska arbeta med under mandatperioden. Regionens mål är kategoriserade utifrån fem perspektiv:

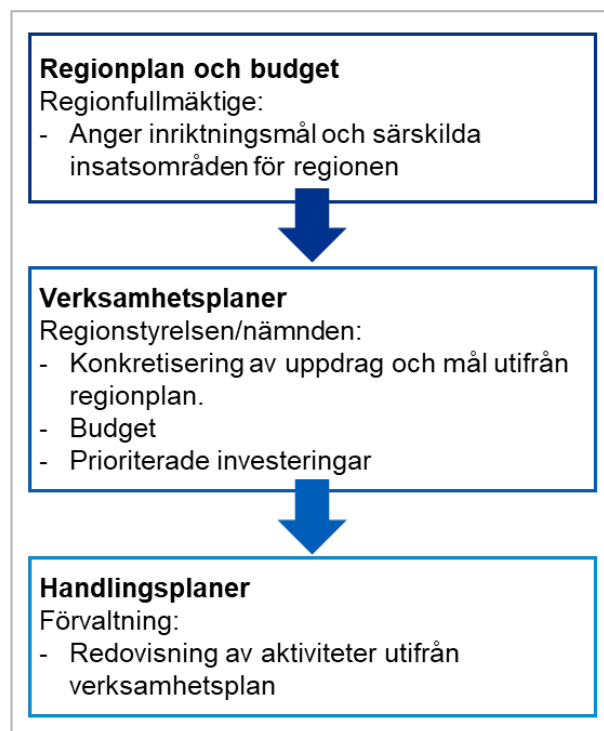
- Invånare och samhälle
- Kvalitet och process
- Kompetens
- Miljö och hållbarhet
- Ekonomi

Regionplanen innehåller även regionens investeringsbudget för perioden.

Utifrån regionplanen konkretiserar regionstyrelsen och nämnderna sina uppdrag och mål i årliga verksamhetsplaner. Verksamhetsplanerna innehåller även budget och **prioriterade investeringar**.

På förvaltningsnivå omvandlar respektive förvaltning nämndens verksamhetsplan till handlingsplaner. Handlingsplanerna anger vilka aktiviteter som ska genomföras under året för att bidra till att Region Blekinge når målen i regionplanen.

Uppföljning av verksamheten sker löpande under året i månads-, tertial- och delårsrapporter. Nämnderna utvärderar årligen verksamheten, mål, aktiviteter, andra uppdrag och ekonomisk utfall i en verksamhetsberättelse. Regionstyrelsen och



regionfullmäktige sammanställer årligen en årsredovisning för regionen som helhet, grundad på nämndernas verksamhetsberättelser.

Investeringar i Region Blekinge är indelade i fyra investeringsslag: (i) fastighet, (ii) IT, (iii) medicinsk teknik och (iv) övriga investeringar.

Mnkr	2021	2022	2023	2024	2025	Summa
Fastighet	448	520	352	376	544	2 240
Medicinsk teknik	55	55	55	55	55	275
IT	61	27	27	27	27	169
Övrigt	39	15	13	11	11	90
<b>Summa</b>	<b>603</b>	<b>617</b>	<b>447</b>	<b>469</b>	<b>637</b>	<b>2 774</b>

*Investeringsbudget från Regionplan 2021-2023 med budget*

#### 4.1.2 Organisation och ansvar för investeringar

Av Region Blekinges reglementen framgår att regionstyrelsen ansvarar för fastighetsstrategiska frågor och investeringsfrågor. Regionstyrelsens serviceutskott ansvarar för beredning av investeringsplanen för beslut i regionfullmäktige.

Övriga nämnder ska, enligt reglemente, utarbeta investeringsförslag inom sitt verksamhetsområde till regionstyrelsen.

Av regionstyrelsens delegationsordning<sup>1</sup> framgår att flera beslut rörande investeringar är delegerade till serviceutskottet samt regiondirektören, med rätt till vidaredelegering.

Exempel på beslut som delegerats till serviceutskottet är:

- Beslut om investeringar inom fastställd investeringsplan med totalt värde över 5 mnkr upp till 20 mnkr.
- Löpande uppdatera planer som är kopplade till beslutad investeringsplan.

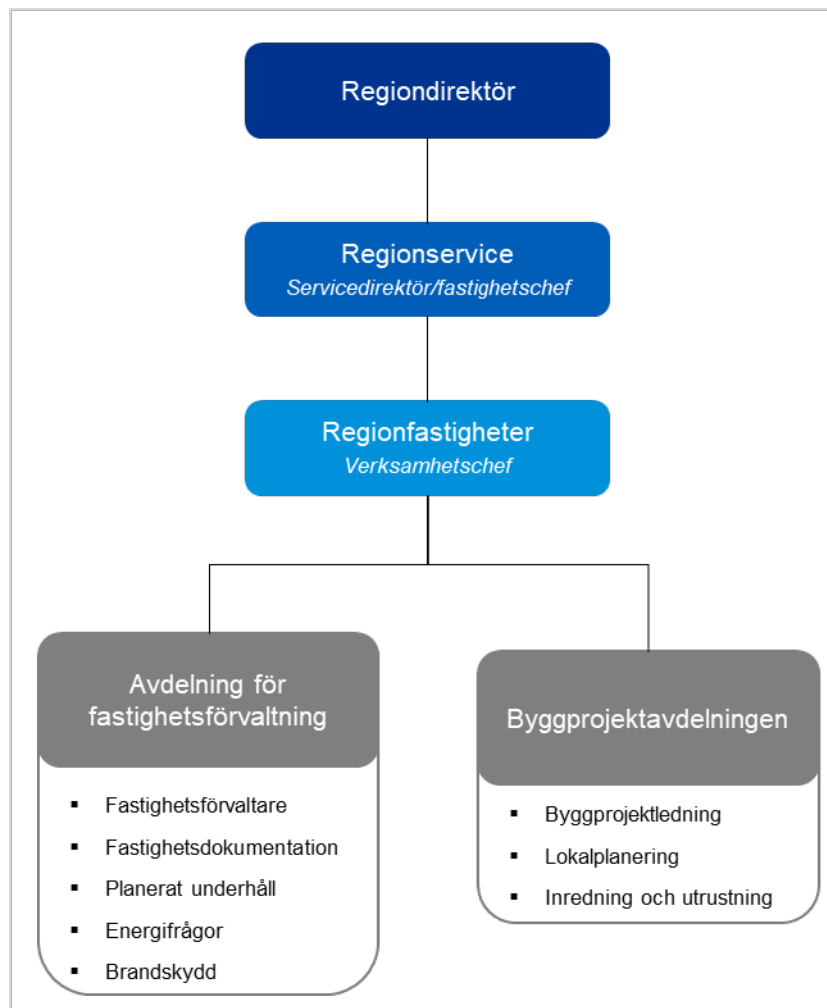
Exempel på beslut som delegerats till regiondirektören är:

- Beslut om investering inom fastställd investeringsplan med totalt värde upp till 5 mnkr. Beslutet är vidaredelegerat till servicedirektör.
- Beslut om ombyggnation och nybyggnation av fastigheter inom fastställd investeringsplan och upp till 20 basbelopp. Beslutet är vidaredelegerat till byggprojektchef.

<sup>1</sup> Beslutad av regionstyrelsen 2019-01-23

- Beslut om användande av investeringsmedel för utredning och förprojektering enligt beslutad investeringsplan.

Regionservice är den förvaltning som har till uppdrag att bland annat äga, förvalta och utveckla Region Blekinges fastigheter och inhyrda lokaler. Förvaltningens nämnd är regionstyrelsen.



Inom regionservice ansvarar verksamheten regionfastigheter och byggprojektavdelningen för genomförande av byggprojekt.

Andra roller i investeringsprocessen som finns beskrivna i Region Blekinges riktlinje för investeringsprocess och investeringsbeslut (se 4.2) är:

- *Ansvariga för investeringslagen:* ansvarar för planering, styrning och uppföljning av genomförandearbete/entreprenadarbeten.
- *Beställare:* verksamheten där behov av investering har identifierats.



- *Investeringsråd*: tjänstemannagrupp för beredning och prioritering av investeringar.

## 4.2 Styrande dokument för investeringsprocessen

### 4.2.1 Riktlinje för investeringsprocessen

Region Blekinge har en riktlinje för investeringsprocess och investeringsbeslut<sup>2</sup> från 2018. Den dokumenterade processen togs fram efter en förstudie genomförd på uppdrag av landstingets revisorer. Av riktlinjen framgår bland annat (i) beredningsprocessen för investeringsplan, (ii) projektplanering och genomförande, (iii) finansiering samt (iv) beslutsprocessen, dvs. de beslut som ska fattas genom hela investeringsprocessen.

Sedan riktlinjen antogs har ett antal organisationsförändringar skett i regionen, såsom övergången från landsting till region samt inrättandet av ett serviceutskott. Detta medför att riktlinjen i vissa avseende inte överensstämmer med delegationsordningen. Av intervjuer framgår att tjänstepersoner och förtroendevalda är medvetna om detta, i de fall riktlinjen och delegationsordningen inte överensstämmer är delegationsordningen överordnad. Följande beskrivning av investeringsprocessen har därför anpassats till nuvarande organisation i syfte att underlätta läsbarheten.

#### 4.2.1.1 *Investeringsplan*

Investeringsplanen sträcker sig över 5 år men revideras årligen. Planen beslutas av regionstyrelsen och fastställs av regionfullmäktige. Av intervjuer framgår att planen i framtiden endast kommer att lyftas till regionstyrelsen för beslut men att denna förändring kommer ske först efter att nästa revidering av regionstyrelsens reglemente har genomförts. Det framkommer även att det för de större fastigheterna även finns en 10 års plan i bakgrunden, då det finns fastighetsinvesteringar som sträcker sig över en längre tid än 5 år.

Processen för beredning av investeringsplan framgår av riktlinje för investeringsprocessen. Momenten i beredningen beskrivs i korthet nedan.

**1. Behov:** Identifiering av investeringsbehov i verksamheterna. Utifrån identifierade behov gör förvaltningarna en första bedömning och prioritering. Behoven sammanställs i ett behovsdokument som överlämnas till ansvarig inom respektive investeringslag.

**2. Behovsanalys:** Beskrivning av orsakerna till behovet samt identifiering och specificering av behoven och problemen. Analysen genomförs av ansvarig för respektive investeringslag tillsammans med verksamheten. Vid faktakontroll framkom så som arbetet fungerar i praktiken är ansvariga för investeringslagen inte involverade i behovsanalysen utan det hanteras av verksamheten.

Behovsanalysen ska utmytna i en rapport som beskriver (i) behov, (ii) mål, (iii) tidplan och (iv) budget. Respektive förvaltning ska göra prioriteringar inom sitt område och ange angelägenhetsgrad.

---

<sup>2</sup> Beslutad av regionfullmäktige, tidigare landstingsfullmäktige, 2018-02-12 § 15.

**3. Förstudie:** Presenterar de olika handlingsalternativ som finns för att lösa problemen i behovsanalysen. Av förstudien ska det framgå (i) projektformulering, (ii) studier av projektets möjligheter, (iii) strategisk utformning, (iv) verksamhetsbeskrivning, (v) utrustningsplanering, (vi) kartläggning av miljö- och säkerhetsaspekter, (vii) tidplan samt (viii) ekonomiska kalkyler (schabloner).

**4. Sammanställning av investeringsbehovet:** Investeringsrådet gör tillsammans med ansvarig inom respektive investeringsområde en sammanställning av regionens totala investeringsbehov gällande samtliga investeringsslag. Sammanställningen utgör underlag för investeringsrådets prioriteringar och förslag till investeringsplan.

**5. Investeringsråd:** Rådet har till uppgift att väga samman förvaltningarnas investeringsbehov samt bereda och prioritera regionens investeringar. Rådet tar fram ett förslag till investeringsplan som ska beredas i regionens ledningsgrupp och fastställas av regiondirektören innan överlämnande till politisk beredning.

**6. Nämndernas preliminära verksamhetsplaner:** Nämnderna behandlar investeringsplanen i samband med de preliminära verksamhetsplanerna. Vid faktakontroll framkom att de preliminära verksamhetsplanerna har ersatts med underlag till budgetberedning.

**7. Regionplan och budget inkl. investeringsplan och investeringsbudget:** Regionstyrelsen och regionfullmäktige beslutar om regionplan och budget.

**8. Nämndernas verksamhetsplaner och investeringar:** Nämnderna beslutar om verksamhetsplan inkl. investeringar.

#### 4.2.1.2 *Projektplanering och genomförande*

Regionstyrelsen fattar igångsättningsbeslut inför att genomförandefasen av ett investeringsprojekt inleds. Underlag som ska finnas framtaget för igångsättningsbeslutet är: (i) information om vilken typ av investering som avses<sup>3</sup>, (ii) projektbeskrivning, (iii) kalkylerad investeringsutgift, (iv) förändrade driftskostnader och finansiering av densamma, (v) konsekvensbeskrivningar samt (vi) bedömning av miljö- och hållbarhetsförbättringar. Om kalkylen avviker väsentligt från investeringsplanen krävs ett nytt beslut från ansvarig nämnd.

Projektplaneringen inleds efter att igångsättningsbeslut är fattat. Projektplanen ska innehålla investeringskalkyl samt förslag på eventuell effekthemtagning, ekonomiska ramar och förutsättningar för projektets genomförande.

Vid förändrade förutsättningar för investeringar över 1 mnkr ska återrapportering ske till regionstyrelsens arbetsutskott. Återrapporteringen ska innehålla en konsekvensbeskrivning. Om de förändrade förutsättningarna innebär en väsentlig avvikelse mot budget (upp till 10 % av investeringens totalbelopp) ska arbetsutskottet fatta beslut om fortsättning av projektet. Om den ekonomiska avvikelsen är 10 % eller högre ska beslutet lyftas till regionstyrelsen.

---

<sup>3</sup> Nyinvestering eller reinvestering

#### 4.2.1.3 Överlämnande till driftorganisation

Inför överlämnande till driftorganisation ska en ekonomiskt slutredovisning och skriftlig slutrapport sammanställas. Rapport och kalkyl för investeringar över 1 mnkr ska redovisas till investeringsrådet. Om investeringen överstiger 10 mnkr ska redovisning även ske till regionstyrelsen.

Vid faktakontroll framkom att även slutkostnadsredovisningar över 1 mnkr återrapporteras till regionstyrelsen.

#### 4.2.2 Processkartläggningar

Utöver riktlinjen finns även processkartläggningar av beredningen av investeringsplanen samt beredning av investeringsbehov för de fyra investeringslagen.

#### 4.2.3 Bedömning

Vi bedömer att de styrande dokumenten ger en, i stort, tydlig bild av investeringsprocessen i regionen. Efter att riktlinjen togs fram har regionens organisation förändrats och serviceutskottet har övertagit flera av de ansvar som tidigare låg hos arbetsutskottet. Detta gör att riktlinjen inte överensstämmer med gällande delegationsordning. Av intervjuer framgår att medarbetare och förtroendevalda utgår från delegationsordningen gällande ansvar men att den omständigheten försvårar för utomstående och nyanställd personal att förstå regionens investeringsprocess, framför allt den politiska beslutsgången.

Vi bedömer att riktlinjen för investeringsprocess och investeringsbeslut behöver revideras så att den överensstämmer med nuvarande organisation, delegationsordning och arbetssätt.

Styrdokument och delegationsordningar stödjer olika entreprenadformer.

### 4.3 Beredning inför beslut om investeringar

Beredning av investeringsplan och inför igångsättning av investeringsprojekt finns beskrivet i regionens riktlinjer för investeringsprocess och investeringsbeslut (se 4.2).

Beredning av underlag inför investeringsbeslut hanteras i samarbete mellan regionservice och den beställande verksamheten.

Vid intervjuer med förtroendevalda beskrivs beslutsunderlag och riktlinjer som tydliga. Serviceutskottet bereder frågor som rör investeringar och har även delegation på att hantera vissa frågor så att allt inte behöver lyftas till regionstyrelsen.

I intervjuerna lyfts dock önskemål om att regionstyrelsen ska få ta del av mer underlag, t.ex. de förstudier som tas fram för respektive projekt samt mer återrapportering och information om projekt, både inför beslut och löpande under projektens gång.

#### 4.3.1 Beredning inför beslut i de granskade investeringarna

De tre investeringsprojekt som har granskats är inkluderade i regionens investeringsplan och har därmed beretts i samband med framtagande och fastställande av plan.

Beslut om igångsättning av investeringsprojekt har beslutats av följande instanser:

- *Byggnad 46:* Regionfullmäktige beslutade om igångsättning efter beredning av regionstyrelsen och regionstyrelsens arbetsutskott.
- *Hjälpmiddelscentrum:* Igångsättningsbeslut har fattats tre gånger av regionstyrelsen, 2017, 2018 och 2020, efter beredning av regionstyrelsens arbetsutskott och samverkansnämnden. Nya beslut har fattats då förutsättningarna för projektet förändrats vilket påverkat investeringskostnaden.
- *Ambulansstation:* Regionstyrelsen beslutade om igångsättning efter beredning i regionstyrelsens serviceutskott och hälso- och sjukvårdsnämnden.

För samtliga tre investeringsprojekt finns underlag framtaget inför igångsättningsbeslut. Vilken information om ska vara inkluderad i underlaget framgår av regionens riktlinjer (se 4.2.2). Underlaget var vid igångsättningsbeslutet komplett i två av tre granskade investeringsprojekt (se tabell nedan). Av underlaget för ambulansstationen framgår att konsekvensbeskrivningar ut ett fastighetsperspektiv och verksamhetsperspektiv inte har genomförts. Konsekvenserna av att inte genomföra en investering finns dock beskrivet i korthet i underlaget.

Underlag igångsättningsbeslut	Byggnad 46	Hjälpmiddelscentrum	Ambulansstation
Vilken typ av investering	Ja	Ja	Ja
Projektbeskrivning	Ja	Ja	Ja
Kalkylerad investeringsutgift	Ja	Ja	Ja
Förändrade driftkostnader och finansiering	Ja	Ja	Ja
Konsekvensbeskrivningar	Ja	Ja	Nej
Miljö- och hållbarhet	Ja	Ja	Ja

#### 4.3.2 Bedömning

Vi bedömer att det finns tydliga riktlinjer och mallar framtagna för vilken information som ska finnas i underlag inför igångsättningsbeslut. Underlag finns framtaget för samtliga av de granskade projekteten med undantag för ambulansstationen där konsekvensbeskrivning saknas.

## 4.4 Projektorganisation

Fastighetsprojekt leds av en byggprojektledare som ansvarar för projektets totala ekonomi, tid, kvalitet och framdrift. Byggprojektledaren rapporterar till regionens byggprojektchef.

Lokalplanerare ansvarar för att tillsammans med verksamheterna översätta verksamheternas behov till fysiska rum och byggnader. Kontaktpersoner utses i verksamheterna som tillsammans med skyddsombuden arbetar tillsammans med lokalplaneraren för att ta fram funktionsprogram. Lokalplaneraren är framför allt delaktig i arbetet med förstudie och programhandlingsskedet.

Av intervjuer framgår att tidigare projekt har haft styrgrupper som byggprojektgruppen har kunnat lyfta frågor till. De projekt som har valts ut för denna granskning har inte haft styrgrupper.

Regionservice lyfter i tertiärrapport 2021-04-30 att regionfastigheters organisation behöver förstärkas. Det finns ett behov av att rekrytera fler lokalplanerare och byggprojektledare för att kunna hantera den stora investeringsvolymen men även för att säkerställa regionens beställarkompetens inom fastighetsområdet. Behovet av att rekrytera har även lyfts i samband med genomförda intervjuer.

### 4.4.1 Bedömning

Vår bedömning är att regionen har en ändamålsenlig projektorganisation. Organisationen har kompetens och kapacitet att hantera nuvarande projekt. Regionen bör dock vara uppmärksam på hur behoven av personal och kompetens kan förändras om investeringstakten ökar.

Av granskningen framgår att det i vissa projekt etableras en styrgrupp och för andra görs det inte. Vår bedömning är att en styrgrupp kan underlätta arbetet vid större projekt, då det finns ett naturligt forum för byggprojektgruppen att lyfta frågor till när dessa uppkommer under projektets gång.

## 4.5 Information, kommunikation och löpande rapportering

### 4.5.1 Information till politiken

Till vilken instans återrapportering sker varierar beroende på storleken på byggprojektet. Återrapportering och slutrapportering sker främst till serviceutskottet men vid större projekt informeras även regionstyrelsen. I de fall projekt riskerar beräknas överstiga 10 % av budget ska detta återrapporteras och godkännas av serviceutskottet.

Regionservice återrapporterar ekonomin i projekten tre gånger per år, i tertiärrapport, delårsrapport och verksamhetsberättelse. Dessa rapporter lyfts till regionstyrelsen. Regionfastigheter redovisar då budget, prognos, utfall samt prognos för aktiveringar. Utöver sammanställningen redovisas även vilka projekt som förväntas avvika med 5 mnkr eller mer mot budget. För respektive projekt redovisas budget, prognos och avvikelse samt en kort skriftlig beskrivning av vad avvikelsen beror på.

Av intervjuer med förtroendevalda framgår att dessa är i stort nöjda med återrapporteringen gällande byggprojekten. Det finns dock ledamöter som efterfrågar något mer återrapportering till regionstyrelsen.

#### **4.5.2 Löpande information och kommunikation i projekt**

Byggprojektledarna gör månadsavstämning av ekonomin i projekten för att säkerställa att man ligger rätt till. Dessa ansvarar även för att hålla löpande kontakt med entreprenörer och beställande verksamhet.

Kommunikation med verksamheterna sker löpande vid behov. Av intervjuer med representanter från beställande verksamheter framgår att kommunikationen har fungerat bra. De intervjuade uttrycker att de har fått den information som de behöver och har hållits uppdaterade under projektets gång.

Vid förvaltningsövergripande lokalplaneringsmöten finns utrymme för förvaltningschefer att föra dialog med regionservice om det skulle finnas byggprojekt som de är missnöjda med.

#### **4.5.3 Bedömning**

Vi bedömer att informationsflöde och kommunikation fungerar väl, såväl inom projektet som till politiska forum och mottagande verksamheter.

### **4.6 Hantering av risker**

Riskbedömningar genomförs inför byggprojekt. Mall för riskbedömning i byggprojekt med tillhörande anvisningar finns framtagen. Riskbedömningen ska initieras av regionfastighet i samband med förstudie eller genomförd detaljprojektering. Berörd verksamhet ansvarar för att utföra och dokumentera riskbedömningen men regionfastighet finns tillgänglig för att besvara de byggrelaterade frågor som uppkommer.

Av intervjuer framgår att varje byggprojektledare ansvarar för att följa upp riskbedömningarna i sina projekt. Det genomförs inte några kontrollaktiviteter som återrapporteras till förvaltningen eller till serviceutskottet eller regionstyrelsen.

#### **4.6.1 Bedömning**

Vi bedömer att väsentliga riskbedömningar, baserade på en etablerad metodik, genomförs samt att följs upp av byggprojektledare. Vi noter dock att det inte genomförs kontrollaktiviteter som återrapporteras till förvaltning eller politiken.

## 4.7 Krav och önskemål från verksamheter och andra intressenter

Verksamheterna ansvarar för att beskriva sina behov av en investering i en behovsbeskrivning eller behovsrapport. Två mallar med anvisningar finns framtagna för detta, en enklare version och en mer utförlig version. Behovsbeskrivningen ska innehålla information om följande områden:

Behovsbeskrivning (enkel)	Behovsrapport (utförlig)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generell information</li> <li>▪ Bakgrund och syfte</li> <li>▪ Alternativa lösningar</li> <li>▪ Konsekvens – verksamhet</li> <li>▪ Ekonomi</li> <li>▪ Miljö- och hållbarhetsförbättringar</li> <li>▪ Påverkan på IT eller Materialtransport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Allmänna förutsättningar</li> <li>▪ Verksamhetsbeskrivning, nulägesanalys</li> <li>▪ Vision, mål och syfte med projektet</li> <li>▪ Behov, verksamhetsutveckling och begränsningar</li> <li>▪ Ekonomi</li> <li>▪ Konsekvensbeskrivning</li> <li>▪ Arbete med behovsanalysen</li> <li>▪ Referenser</li> </ul> <p>Obs. respektive rubrik innehåller ett antal underrubriker.</p>

Behovsbeskrivning/behovsrapport ska tas fram av den beställande verksamheten men regionfastigheter stöttar i arbetet. Regionfastigheter har anställt en person som har till uppgift att hjälpa verksamheterna med att genomföra behovsanalysen utifrån mallarna.

Mallarna fanns inte framtagna i samband med att behovsbeskrivningar genomfördes för de projekt som valts ut för denna granskning.

- **Byggnad 46:** Byggnaden innehåller flera olika verksamheter. Respektive verksamhet har gjort en konsekvensbeskrivning som beskriver varför en investering är nödvändig, varför de nuvarande lokalerna inte är ändamålsenliga. Beskrivningarna innehåller inte information om vilka krav/önskemål som finns gällande de framtida lokalerna.
- **Hjälpmiddelscentrum:** Verksamheten har gjort en konsekvensbeskrivning som beskriver varför en investering är nödvändig, varför de nuvarande lokalerna inte är ändamålsenliga. Beskrivningarna innehåller inte information om vilka krav/önskemål som finns gällande de framtida lokalerna.
- **Ambulansstation:** Vi har inte tagit del av någon konsekvensbeskrivning som genomförts av verksamheten. Däremot finns en kortfattad beskrivning av vilka konsekvenser en utebliven investering kan få inkluderad i underlaget till



projektets igångsättningsbeslut. Verksamheten har även genomfört och dokumenterat en simulering avseende den nya stationens lokalisering.

Av intervjuer framgår att representanter från verksamheterna har varit delaktiga i processen. Verksamhetsrepresentanter har varit delaktiga i sammanställning av behovsanalys och rumsfunktionsbeskrivningar. Framtagandet av rumsfunktionsbeskrivningar med stöd av lokalplanerare från fastighetsavdelningen beskrivs ha fungerat väl. Vid flera intervjuer lyfts att gränsdragningen mellan vilka kostnader som ligger i investeringsprojektet och vad som ligger på verksamheten har varit otydligt. Det har även framkommit att de verksamhetsrepresentanter som varit delaktiga i processen inte har haft resurser avsatt för detta, arbetet har skett utöver ordinarie arbetsuppgifter.

Gällande verksamheternas upplevelse av att krav och önskemål har tagits emot och blivit lyssnade på uttrycker representanter från Hjälpmedelscentrum och Ambulansstationen att det har fungerat bra. De upplever att de har haft möjlighet att framföra sina synpunkter och att det har genomförts i den utsträckning det har varit möjligt.

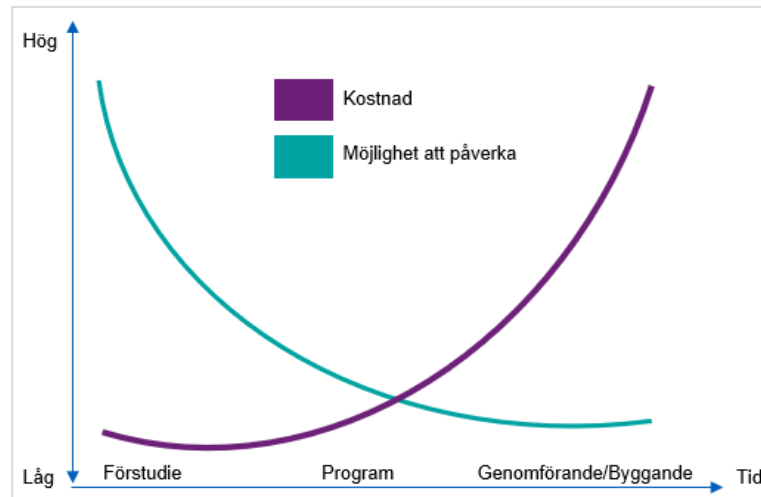
Av intervjuer med representanter från Byggnad 46 framgår att projektets långa uppstartsträcka har upplevts som problematisk. Rumsfunktionsbeskrivningarna togs fram år 2014 men då byggnationen startade 2018 hade verksamhetens förutsättningar förändrats. Det fanns då inte möjlighet att göra justeringar utifrån nya krav/önskemål. I Byggnad 46 finns dock flera olika verksamheter och åsikterna varierar mellan hur väl bygganden möter upp de behov som verksamheterna har.

#### **4.7.1 Bedömning**

Vi bedömer att det finns arbetssätt och rutiner i byggprojekten som gör att de mottagande verksamheterna involveras i processen och gör det möjligt att fånga upp krav och önskemål. Vi ser positivt på att regionen har tagit fram tydliga mallar som klargör vilken information som tas i beaktande i samband med en behovsanalys.

Det är beklagligt att den långa uppstartsträckan för Byggnad 46 har gjort att bygganden inte möter de behov som vissa verksamheter har. Vi kan dock konstatera att det är svårt och kostsamt att göra ändringar i ett projekt efter projekteringstiden. Det är därför av vikt att fånga upp behov från verksamheterna tidigt samt på ett tydligt sätt kommunicera detta till samtliga som är involverade i projektet.





Vidare framgår att de verksamhetsrepresentanter som engagerats i projekten inte har fått resurser avsatt för detta. Det är viktigt att verksamhetsrepresentanter och arbetsgrupper har rätt förutsättningar att delta i projektorganisationen. Roller, mandat och resurs-/tidsåtgång för verksamhetsrepresentanterna bör definieras på ett tydligt sätt för att säkerställa möjlighet att delta samt undvika stress hos medarbetare.

## 5 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att Region Blekinges investeringsprocess i huvudsak är ändamålsenlig.

Granskningen har visat att det finns ändamålsenliga riktlinjer och rutiner för fastighetsinvesteringar. Regionens riktlinje för investeringsprocess och investeringsbeslut gör det möjligt att följa processen för personer som är insatta i regionens organisation. Det kan dock vara svårt för utomstående samt för ny personal vid personalbyte att förstå beslutsgången för investeringsbeslut endast genom riktlinjen då regionens organisation har förändrats sedan riktlinjen antogs. Riktlinjen behöver revideras så att den överensstämmer med nuvarande organisation och delegationsordning.

Vidare framgår av granskningen att regionen har fungerande rutiner och arbetssätt gällande beredning för beslut, riskbedömningar och kommunikation i byggprojekt.

Rutinerna för att fånga upp de mottagande verksamheternas behov bedöms som ändamålsenliga. Granskningen har dock visat att det inte avsätts resurser för verksamhetsrepresentanters deltagande i projekten. Det är av vikt att verksamheterna ges rätt förutsättningar för att i ett tidigt skede ha möjlighet att delta i projektarbetet och överlämnande av information för att säkerställa att den färdigställda fastigheten motsvarar de krav och behov som finns.



**Region Blekinge**  
Granskning av investeringsprocessen

2021-10-15

## 5.1 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- Revidera riktlinje för investeringsprocess och investeringsbeslut så att den överensstämmer med nuvarande organisation, delegationsordning och arbetssätt.
- Definiera roller, mandat och resurs-/tidsåtgång för verksamhetsrepresentanter som deltar i byggprojekt.

Datum som ovan

KPMG AB

Thomas Hjelmqvist  
*Kommunal revisor*

Lovisa Jansson  
*Kommunal revisor*

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.