

Missiv

2026-03-26

Till: Kommunstyrelsen, markplanerings- och exploateringsnämnden, teknik- och servicenämnden samt kultur- och fritidsnämnden.

För kännedom: Fullmäktiges presidium

Granskning av kommunens investeringsprocess

EY har på uppdrag av Örebro kommuns stadsrevision genomfört en granskning av investeringsprocessen. Granskningens har syftat till att bedöma om kommunens investeringsprocess genomförs på ett sådant sätt att investeringarna är väl underbyggda, styrs mot uppställda mål och genomförs kostnadseffektivt och med god intern kontroll.

Vår sammanfattande slutsats är kommunens investeringsprocess inte är helt ändamålsenlig och att den politiska styrningen av genomförandet av investeringsprocessen är otillräcklig.

Vår bedömning är att kommunens finansiella mål ger en tydlig ram för hur mycket som kan investeras och bidrar till god ekonomisk hushållning.

Kommunen har en struktur för hur investeringsbudget och investeringsplan tas fram. Nämnderna lämnar in underlag, men kostnadsbedömningarna görs ofta tidigt i processen och utan tydliga riktlinjer.

Nämnderna tar fram underlag i form av förändrade behov investeringar som redovisar prioriterade investeringsbehov tillsammans med bedömda investeringsutgifter och driftkostnadskonsekvenser. På motsvarande sätt identifierar nämnderna prioriterade lokalförsörjningsbehov dock utan bedömd investeringsutgift och hyreskonsekvens. Det innebär att kommunfullmäktige riskerar att fatta beslut på underlag som inte är tillräckligt utredda.

Det finns också behov av att stärka styrningen och genomförandet av investeringar.

Huvudsakliga brister vi identifierat:

- ✓ **Det saknas investeringspolicy och riktlinjer.** Styrdokument behövs för att tydliggöra ansvar, beslutsnivåer och hur processen ska gå till i praktiken.
- ✓ **Det är oklart vad beslutet om investeringsbudget innebär.** För närvarande ses det som ett igångsättningsbeslut, men vad detta betyder är inte definierat. Det är inte heller tydligt vilka beslut som krävs under projektens gång och vem som får fatta dem.
- ✓ **Nämnderna har för svagt inflytande i lokalförsörjningsprocessen.** Nämnderna involveras inte på ett tydligt sätt i behovs- eller lokalutredningar. Nämnderna borde besluta om lokalutredning eller lokalprogrammet.
- ✓ **Beställning av lokaler är ett viktigt beslut men fattas inte av rätt nivå.** Lokalbeställning bör göras som ett formellt beslut av kommunstyrelsen eller enligt en tydlig delegationsordning.
- ✓ **Projektstyrningsmodellen är inte kopplad till investeringsprocessen.** Den behöver integreras för att säkra en sammanhållen styrning.
- ✓ **Delegationsordningarna är otydliga.** Vissa nämnder delegerar vissa delar av upphandlingsbeslut men inte andra, och i vissa fall överlämnas hela beslutanderätten till tjänstepersoner.

- ✓ **Nämnderna beslutar inte i samtliga fall om specifika investeringsprojekt med tilldelad budget.** De beslutar bara om övergripande ramar, vilket innebär otydliga projektbeslut.
- ✓ **Projekt följs inte upp tillräckligt.** Varken markplanerings- och exploateringsnämnden eller teknik- och servicenämnden följer regelbundet upp genomförandet i månads- eller delårsrapporter. Kommunstyrelsen följer inte heller upp lokalprojekt.
- ✓ **Nämnderna har haft för svag styrning av projekten.** Projekt har genomförts utan tillräckliga beslut från nämnderna, och avvikelser hanteras av tjänstepersoner. Dokumenterade riskanalyser saknas.

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskning rekommenderar vi att kommunstyrelsen att:

- ✓ Bereda förslag till investeringspolicy.
- ✓ Besluta om riktlinjer för investeringar.
- ✓ Säkerställa att investeringsprocessen tydligt beskriver ansvar och roller, beslutspunkter samt vilka underlag som ska ingå i beredningsunderlaget samt kravet på dessa inför respektive beslutstillfälle.
- ✓ Besluta om en riktlinje eller rutin för kalkylprocessen för investerings- och exploateringsprojekt.
- ✓ Revidera eller utveckla en projektstyrmodell för stora investeringar och integrera den i investeringsprocessen.
- ✓ Tydliggöra den beslutsordning som ska gälla vid genomförandet av investeringar och lokalanskaffning.
- ✓ Följa upp pågående lokalprojekt i samband det delårsrapporteringarna.
- ✓ Säkerställa att det tas fram en rutin för riskanalyser inför och under genomförandet av projekt.
- ✓ Tydliggöra nämndernas roll och ansvar i lokalförsörjningsprocessen och säkerställa att de har ett inflytande över att lokalerna får en ändamålsenlig utformning.

Vi rekommenderar att markplanerings- och exploateringsnämnden och teknik- och servicenämnden att:

- ✓ Säkerställa ändamålsenliga delegationsordningar avseende investeringar och upphandling.
- ✓ Besluta om projekt som ska genomföras kommande år i samband med beslut om verksamhetsplan.
- ✓ Följa upp pågående investeringsprojekt i samband med delårsrapportering.

Rapporten överlämnas härmed till Kommunstyrelsen, markplanerings- och exploateringsnämnden, teknik- och servicenämnden samt kultur- och fritidsnämnden.

. Behandlat svar till revisionen önskas senast den 15 juni 2026.

Kontaktrevisorer för granskningen var Lars Bjurström och Håkan Gransten.









För Örebro kommuns revisorer:

Sven Landh
Ordförande

Lars Bjurström
Vice ordförande

| Delfråga | Svar | Bedömning |
|--|---|-----------|
| 1. Finns ett tydligt regelverk avseende investeringar? (policy, riktlinjer, planering och tidsplaner, kalkyler, beslutssteg, löpande kontroll/uppföljning, utvärdering/efterkalkyler)? | Till viss del. Vi bedömer att det inte har definierats en formellt fastställd ordning för vilka beslut som ska fattas av vem i investeringsprocessen. Av de projektstyrmodeller som tillämpas ingår uppföljning/utvärdering och efterkalkyler. | |
| 2. Har en ändamålsenlig process för stora investeringar definierats och fastställts? 2.1. Har ansvar och roller tydliggjorts i investeringsprocessen? | Nej, det saknas en fastställd investeringsprocess där ansvars- och rollfördelning vid investeringar framgår. | |
| 3. Finns det i riktlinjer och anvisningar beskrivet vilket beslutsunderlag som ska tas fram vid större investeringar? | Delvis. Det finns inte riktlinjer för vilka beslutsunderlag som ska tas fram vid större investeringar. Det finns mallar med anvisningar för olika underlag i projektstyrningsmodellen och i viss utsträckning i styrmodell för anläggningsprojekt. | |
| 4. Finns riktlinjer/rutin för kalkylering i olika skeden av investeringsprocessen? | Nej, det saknas riktlinje/rutin för kalkylering i olika skeden av investeringsprocessen. | |
| 5. Säkerställs att riskanalyser ingår vid varje beslutssteg i investeringsprocessen? | Delvis. Riskanalyser görs i varierande omfattning. | |
| 6. Säkerställs att driftkostnadskostnadskonsekvenser ingår i beslutsunderlagen?? | Ja. | |
| 7. Är beslutsunderlagen utformade så att de ger tillräcklig och tillfredsställande information för att möjliggöra prioriteringar, styrning, kontroll och uppföljning? | Delvis De underlag som ligger till grund för investeringsbudget och lokalförsörjningsplan ger underlag för prioritering av investerings- och lokalbehov. De underlag som vi har tagit del av i granskade projekt bedömer vi som inte helt tillfredsställande för styrning och kontroll. | |

| Delfråga | Svar | Bedömning |
|---|--|---|
| 8. Sker en tillräcklig uppföljning och återrapportering av pågående investeringsprojekt för att, vid behov, kunna vidta åtgärder eller göra omprioriteringar under projektets gång? | Delvis. Av intervjuer bekräftas att uppföljningen av pågående investeringsprojekt sker regelbundet. Rapporteringen till ansvarig nämnd av enskilda projekt sker dock inte vanligtvis med undantag för större investeringsprojekt. Uppföljningen till nämnd görs i samband med delårsrapportering och årsbokslut och då inte på projektnivå vad gäller markplanerings- och exploateringsnämnden och teknik- och servicenämnden. |  |
| 9. Görs slutkostnadsprognoser vid uppföljning av stora projekt som löper över flera år? | Delvis I två av de större projekt som ingått i granskningen har uppföljningen som gjorts innehållit slutkostnadsprognoser. Det har dock inte framgått att slutkostnadsprognoser görs generellt. |  |
| 10. Är det demokratiska inflytandet över investeringar tillräckligt? 10.1. Bereds programbeslut på ett ändamålsenligt sätt? | Delvis. Ansvariga nämnder har ett inflytande över investeringar bland annat genom beslut om investeringsbehov, lokalförsörjningsbehov och investeringsbudget/investeringsplan. Däremot är vi osäkra på om det demokratiska inflytandet över enskilda investeringsprojekt är tillräckligt. |  |
| 11. Hur säkerställs följsamheten till investeringsprocessen och de styrdokument för investeringsverksamheten som finns? | Delvis. Vi bedömer att följsamheten till beredningsprocessen för investeringar och lokalförsörjningsprocessen säkerställs i tillämpningen. När det gäller tillämning av projektstyrningsmodell och styrmodell för anläggningsprojekt har det inte framgått hur tillämpningen säkerställs. |  |
| 12. Är redovisningen av investeringskostnader rättvisande så en tillfredsställande uppföljning möjliggörs? | Delvis. Det finns redovisningsriktlinjer för investeringar och exploateringsredovisning vilka är vägledande för en rättvisande redovisning. |  |
| 13. Sker samordning och återrapportering mellan kommunen och bolagen vid beställning och genomförande av investeringsprojekt på ett ändamålsenligt sätt? | Ja. Löpande uppföljning av pågående projekt sker mellan lokalplaneringsenhetens projektledare och bolagets projektledare. Det finns ett forum för strategisk samordning med de kommunala bolagen i vilket ledningsfunktioner från kommunen och bolagen möts. |  |

PENNEO

Signaturerna i detta dokument är juridiskt bindande. Dokumentet är signerat genom Penneo™ för säker digital signering. Tecknarnas identitet har lagrats, och visas nedan.

"Med min signatur bekräftar jag innehållet och alla datum i detta dokumentet."

Lars Bjurström

Undertecknare 1

Serienummer: 827f0782159e50[...]dbb806d046691

IP: 185.113.xxx.xxx

2026-03-30 08:02:30 UTC



Sven Leonard Landh

Undertecknare 1

Serienummer: c37155c7561232[...]65a90038d4dec

IP: 213.112.xxx.xxx

2026-03-30 08:47:45 UTC



Detta dokument är undertecknat digitalt via [Penneo.com](https://penneo.com). De signerade uppgifternas integritet är validerad med hjälp av ett beräknat hashvärde för originaldokumentet. Alla kryptografiska bevis är inbäddade i denna PDF, vilket säkerställer både autenticitet och möjlighet till framtida validering.

Detta dokument är försett med ett kvalificerat elektroniskt sigill. För mer information om Penneos kvalificerade betrodda tjänster, se <https://eutl.penneo.com>.

Så här verifierar du dokumentets äkthet:

När du öppnar dokumentet i Adobe Reader kan du se att det är certifierat av **Penneo A/S**. Detta bekräftar att dokumentets innehåll förblir oförändrat sedan tidpunkten för undertecknandet. Bevis för de enskilda undertecknarnas digitala signaturer bifogas dokumentet.

De kryptografiska bevisen kan kontrolleras med hjälp av Penneos validator, <https://penneo.com/validator>, eller andra valideringsverktyg för digitala signaturer.