

Revisorskollegiet

**Till:**

Direktionen i Norra Västmanlands  
Kommunalteknikförbund

**och**

Kommunstyrelsen i Fagersta kommun  
Kommunstyrelsen i Norbergs kommun

**För kännedom till:**

Kommunfullmäktige i Fagersta  
kommun

Kommunfullmäktige i Norbergs  
kommun

## Revisionsrapport Granskning av projektstyrning i NVK 2022

KomRedo har på uppdrag av revisorerna i Norra Västmanlands Kommunalteknikförbund (NVK) genomfört en fördjupad granskning av om projektstyrningen är ändamålsenlig och effektiv. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

### Ärendet

Granskningens syfte har varit att bedöma om NVK har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av projekt. I granskningen belyses tillämpade metoder för projektstyrning av två utvalda projekt, Äldreboendeprojektet på Floravägen i Fagersta samt renovering av korttidsboendet Öjersbo i Norberg.

Resultatet från genomförd granskning visar att NVK har tagit fram en tillämpbar och tydlig modell för projektstyrning. Däremot konstaterar vi att modellen ännu inte implementerats fullt ut, vare sig i den egna organisationen eller i medlemskommunerna. Kraven på vilka beslut som ska ha fattats av kommunerna samt vilka underlag i form av investeringsbeslut samt behovsbedömning som ska finnas behöver tydliggöras, innan NVK kan anta ett uppdrag. Det finns en tydlig struktur i den projektmodell och tydliga stöddokument som respektive projekt ska följa. För att lyckas i efterlevnaden av modellen kommer det dock att krävas fortbildningsinsatser till såväl den egna organisationen som inom kommunerna.

För projektet som avser äldreomsorgsboende i Fagersta har tillräckliga beslutsunderlag kunnat presenteras. När det gäller ombyggnadsprojektet i Norberg finns flera oklarheter avseende underlag till beslut, såväl avseende funktionsbeskrivning som ekonomi.

Utvecklingspotential finns inom en rad områden. Av bifogad revisionsrapport framgår ett flertal rekommendationer som kommunen behöver se över.

### Rekommendationer

- att en plan tas fram för implementering av projektstyrningsmodellen omfattande såväl NVK som berörda inom medlemskommunerna.
- att det fortsatta arbetet med implementering bör bilda underlag för en kommande utvärdering.
- att NVK tydliggör vad kommunerna behöver besluta och vilka underlag som krävs innan beställning av projekt görs till NVK.

## Revisorskollegiet

- att NVK:s ekonomiska ansvarsstruktur i kombination med befintligt redovisningssystem ses över skyndsamt.
- att en plan för utvärdering av modellen beslutas av ledningen för NVK tillsammans med kommunerna.
- att tillämpningen av projektmodellens del avseende utvärdering av respektive projekt säkerställs.

## Revisionens beslut

Revisionens iakttagelser och slutsatser grundar sig på information som inhämtats och av bifogad revisionsrapport.

Revisionen beslutar att översända sakkunnigas rapport till direktionen i NVK och kommunstyrelsen i Fagersta kommun respektive Norbergs kommun.

Revisionen önskar svar av direktionen i NVK och kommunstyrelsen i Fagersta respektive Norbergs kommun senast till 15 februari 2023.

Revisorerna i Norra Västmanlands kommunalteknikförbund

Pia Boiardt

George Kafetsis

Lars Brandt

Fagersta kommun

Norbergs kommun

Norbergs kommun



**KomRede AB**

# Granskning av projektstyrning

Norra Västmanlands kommunalteknikförbunds  
revisorer

Lars Näsström och Anders Törnqvist

2022-11-30

## Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Uppdrag	3
1.1. Bakgrund och syfte .....	3
1.2. Revisionsfrågor .....	3
1.3. Ansvariga styrelser och nämnder.....	3
2. Genomförande	4
2.1. Revisionskriterier .....	4
3. Resultat av granskningen	4
3.1. Finns en övergripande gemensam modell för projektstyrning? .....	4
3.1.1 Bedömning .....	5
3.2. Är beslutade underlag tydliga avseende syfte, tidplan, ansvar/roller och resurser? .....	5
3.2.1 Bedömning .....	6
3.3. Hur sker uppföljningen? Görs bedömningar om delresultat i pågående projekt och hur hanteras dialogen med respektive kommun?.....	6
3.3.1 Bedömning .....	6
3.4. Vad görs för att dra nytta av tidigare erfarenheter när det gäller styrningen av projekt? .....	6
3.4.1 Bedömning .....	7
3.5. Bygger beslut om större investeringar på tillräckliga beslutsunderlag? Innehåller beslutsunderlagen kalkyler med kostnader för investeringen samt effekter på kommande driftkostnader? .....	7
3.5.1 Bedömning .....	7
3.6. Är avtalen tydliga och följs dessa upp mot fakturerade underlag? Reglerar de till exempel inflation och andra externa faktorer? .....	7
4. Sammanfattande bedömning och rekommendationer	8
4.1 Rekommendationer .....	8

## Sammanfattning

KomRedo har fått i uppdrag av revisorerna i Norra Västmanlands kommunalteknikförbund (NVK) att genomföra en granskning av projektstyrning. Förbundets revisorer har bedömt att det finns risker inom projektverksamheten som påverkar den ekonomiska styrningen negativt och har i sin revisionsplan för 2022 beslutat att göra en granskning av styrningen kring investeringsprojekten inom NVK. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Vår samlade bedömning efter intervjuer med berörda samt att ha tagit del av en mängd skriftligt material är att NVK har tagit fram en tillämpbar och tydlig modell för projektstyrning. Däremot konstaterar vi att modellen ännu inte implementerats fullt ut, vare sig i den egna organisationen eller i medlemskommunerna. Det senare är av lika stor vikt som implementeringen i den egna organisationen. Vår bedömning är att kraven på vilka beslut som ska ha fattats av beställaren samt vilka underlag i form av investeringsbeslut samt behovsbedömning som ska finnas innan NVK antar ett uppdrag behöver tydliggöras. Detta bör framgå av en tydlig investeringsprocess med väl definierade krav på vad som ska ingå i denna.

Vi bedömer att det finns en tydlig struktur i den projektmodell som nu ska tillämpas. Det finns tydliga stöddokument som respektive projekt ska följa. Gällande äldreboendeprojektet i Fagersta följs metodiken så här långt medan den ännu inte aktualiserats i ombyggnationsprojektet i Norberg.

Vår bedömning är att den gemensamma projektmodellen kommer att ge en bra grund för återkoppling av erfarenheter att dra nytta av för kommande projekt. För att lyckas i den delen kommer det dock att krävas fortbildningsinsatser till såväl den egna organisationen som inom kommunerna.

När det gäller det andra exempelprojektet, byggande av Norrbygården i Fagersta, finns ett beslutsunderlag med ett antal alternativa åtgärder att ta ställning till inklusive en ekonomisk jämförelse mellan alternativen. Underlaget innehåller också en helhetsbedömning utifrån en förväntad utveckling. Som ett underlag finns också ett funktionsprogram för äldreboende utarbetat.

För projektet som avser äldreomsorgsboende i Fagersta har tillräckliga beslutsunderlag kunnat presenteras. När det gäller ombyggnationsprojektet i Norberg finns flera oklarheter avseende underlag till beslut, såväl avseende funktionsbeskrivning som ekonomi.

## 1. Uppdrag

KomRedo har fått i uppdrag av revisorerna i Norra Västmanlands kommunalteknikförbund (NVK) att genomföra en granskning av projektstyrning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022. Resultatet av granskningen kan utgöra en del av ett underlag för revisorernas prövning om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt sätt. Syfte och mål beskrivs närmare i avsnitt 3.

### 1.1. Bakgrund och syfte

De projekt som genomförs inom NVK påverkar medlemskommunernas, Fagersta och Norbergs kommuner, ekonomi under många år framöver. Projekt bör ha ett tydligt formulerat syfte och en effektiv och ändamålsenlig styrning för att ett gott resultat ska uppnås. En tydlig beställning, kompetent projektledning, relevant sammansatt projektgrupp, tillräckliga resurser samt systematisk uppföljning är viktiga framgångsfaktorer.

Med tanke på ovanstående är det av vikt att beslutsunderlagen utgör en bra grund för prioritering mellan olika angelägna projekt samtidigt som man säkerställer en rimlig insyn för kommuninvånarna i dessa komplicerade processer. Beslutsunderlagen bör innehålla kalkyler med kostnader för investeringsprojekten samt effekter på kommande driftkostnader. Vidare bör större investeringsprojekt följas upp genom efterkalkyler och slutrapportering.

Förbundets revisorer har bedömt att det finns risker inom projektverksamheten som påverkar den ekonomiska styrningen negativt och har i sin revisionsplan för 2022 beslutat att göra en granskning av styrningen kring investeringsprojekten inom NVK.

### 1.2. Revisionsfrågor

Det övergripande syftet med granskningen är att bedöma om NVK har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av projekt. I granskningen belyses tillämpade metoder för projektstyrning av två utvalda projekt.

Granskningen omfattar följande frågor:

- Finns en övergripande gemensam modell för projektstyrning?
- Är beslutade underlag tydliga avseende syfte, tidplan, ansvar/roller och resurser? • Hur sker uppföljningen?
- Görs bedömningar om delresultat i pågående projekt och hur hanteras dialogen med respektive kommun?
- Vad görs för att dra nytta av tidigare erfarenheter när det gäller styrningen av projekt? • Bygger beslut om större investeringar på tillräckliga beslutsunderlag?
- Innehåller beslutsunderlagen kalkyler med kostnader för investeringen samt effekter på kommande driftkostnader?
- Är avtalen tydliga och följs dessa upp mot fakturerade underlag? Reglerar de till exempel inflation och andra externa faktorer?

I rapporten förekommer en sammanslagning av revisionsfrågor då de är så närbesläktade att svaren i stort sett blir likalydande eller tydligt hänger samman.

Projektet avgränsas till att övergripande omfatta projekt som genomförs av NVK under perioden 2020 och framåt eller enligt annan överenskommen tidsperiod. Granskningen ska särskilt följa upp nedanstående två investeringsprojekt som beslutats och beställts av kommunerna:

- Fagersta kommun; "äldreboendeprojektet" (rivning och nybyggnation) på Floravägen
- Norbergs kommun; ombyggnation av Öjersbo i Norberg (reovering av korttidsboende Öjersbo i Norberg)

### 1.3. Ansvariga styrelser och nämnder

Granskningen avser direktionen i Norra Västmanlands kommunalteknikförbund, NVK.

## 2. Genomförande

Granskningen har genomförts med hjälp av intervjuer med berörda personer inom NVK samt genom studier av beslut och annan dokumentation som kan verifiera vilka åtgärder som vidtagits efter genomförda granskningar. Intervjuer har genomförts med direktionens presidium, tjänstepersoner i projektledande positioner inom NVK samt med förbundschef. Intervjuer har även skett med socialchef i Norbergs respektive Fagersta kommun, verksamhetsansvarig områdeschef i Norbergs kommun samt med ekonomichef och ekonom inom Norra Västmanlands ekonominämnd (NVE).

Anders Törnqvist och Lars Näsström har genomfört granskningen under ledning av kundansvarig Camilla Karlsson, certifierad kommunal revisor.

Kontaktrevisor har varit Pia Boiardt.

### 2.1. Revisionskriterier

Vår bedömning utgår från om rutinerna/verksamheten uppfyller

- Kommunallagen
- Interna regelverk och instruktioner
- Direktion/Fullmäktigebeslut
- Övriga beslut och styrande dokument

Analys och bedömning av resultat har genomförts genom av insamlade styrdokument, egna verifieringar och intervjuer.

## 3. Resultat av granskningen

Nedan redovisas resultatet av de intervjuer och övriga underlag som ställts till revisionen förfogande. Frågeställningar och svar följer de under avsnitt 1.2 angivna revisionsfrågorna.

### 3.1. Finns en övergripande gemensam modell för projektstyrning?

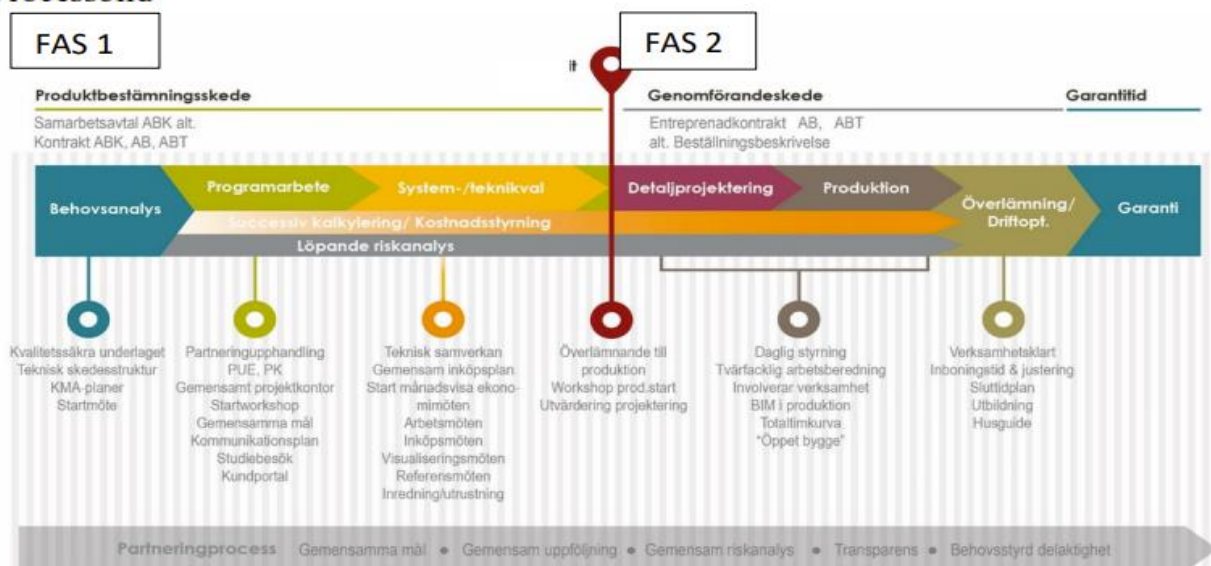
Sedan ett par år tillbaka finns en gemensam modell för projektstyrning<sup>1</sup>, benämnd lokalanskaffningsprocessen. Som modell är den väl genomarbetad efter en förlaga från en annan kommun. Den innehåller hela processen från att behov av lokal inkommer till NVK från kommunen till slutredovisning med erfarenhetsåterföring och slutlig justering av hyresavtal. Processen finns beskriven i en processkarta som lagras i en gemensam server, tillgänglig för alla i organisationen där också underliggande dokument med rutiner, checklistor etc finns tillgängligt. Kommunernas befattningshavare har dock inte tillgång till materialet på samma sätt.

Projektmodellen håller på att implementeras i samband med aktuella projekt. Det gör att den ännu inte helt fått fäste vare sig i den egna organisationen eller i kommunerna. Kring aktuella exempelprojekt är den introducerad i arbetet med äldreboendeprojektet i Fagersta medan projektmodellen inte varit aktuell i samverkan med Norbergs kommun då detta projekt ännu inte fått en uppstart. För arbetet tillsammans med Fagersta kommun har styr-, projekt- och arbetsgrupper inrättats och är i drift och projektet fortskrider i enlighet med plan. Projektmodellen består av tre delar; programhandling, systemhandling och bygghandling. I äldreboendeprojektet i Fagersta har projektet nått slutskedet av programhandlingsfasen. Nedanstående bild är hämtad från projektplan Norrbygårdens äldreboende.

---

<sup>1</sup> Se bilaga

## Processbild



För Norbergs del är det ett projekt som aktualiserades med nuvarande inriktning 2017 och har sedan justerats ett antal gånger. Projektet i Norberg har präglats av osäkerheter såväl till sin utformning som innehåll och finansiering. Det har medfört att de kalkyler som räknats fram har fått göras om vartefter inriktning och omfattning ändrats. Kalkylerna har dessutom varit av en ungefärlig karaktär. Datum för byggstart har ändrats och även i dagsläget finns en osäkerhet. Det senare kan exemplifieras med att verksamheten vid korttidsboendet har evakuerats medan planerad byggstart flyttats då ny beräkning av projektets kostnader behöver göras. Enligt uppgift är detta ett besked som lämnades till verksamheten i början av november medan planerad byggstart var 1 september.

### 3.1.1 Bedömning

Vi bedömer att det finns en övergripande modell för projektstyrning. Modellen har börjat tillämpas i ett av exempelprojekten men har i övrigt inte implementerats i organisationen eller i kommunerna.

Vi noterar att modellen för projektstyrning inte hanterar processen fram till en beställning till NVK och heller inte ställer krav på vilka underlag som ska finnas för att en beställning ska vara fullständig. Vår bedömning är att kraven på vilka beslut som ska ha fattats av beställaren samt vilka underlag i form av investeringsbeslut samt behovsbedömning som ska finnas innan NVK antar ett uppdrag behöver tydliggöras. Detta bör framgå av en tydlig investeringsprocess med väl definierade krav på vad som ska ingå i denna.

Vi bedömer också att avsaknaden av en implementerad modell för projektstyrning likväl som en otydlig process för beställning innebär en risk för de projekt som NVK tar på sig då det kan uppstå osäkerheter rörande tidsplaner, ansvar och finansiering.

## 3.2. Är beslutade underlag tydliga avseende syfte, tidplan, ansvar/roller och resurser?

Som en del i lokalanskaffningsprocessen finns det ett stort antal underliggande dokument som alla är en del i underlaget, såväl för beställning som för genomförande och godkännande. Här finns underlag för behovsbedömning av olika lokaltyper såsom gruppboende, kontor, grundskola, förskola samt äldreboende. Det finns även ett antal dokument som anger rutiner kring avstämningar under genomförandet och även dokument som grund för kalkylering. I mallen för projektplan anges mål och avgränsningar, tidplan, finansiering, riskbedömning till godkännande av projektplanen genom signering av beställare och utsedd projektledare. I en annan mall kan det enskilda projektet följas kring respektive del av byggprojektet. Som vi pekat på ovan så är modellen för projektstyrning under implementering vilket innebär att den inte kunnat utvärderas.



För projektet i Fagersta finns beslutsunderlag i form av en analys av tre olika alternativ för att tillgodose kommunens behov av äldreboendeplatser. De olika alternativens för- och nackdelar belyses tillsammans med bedömningar av kostnader för respektive alternativ. Analysen förordade bildandet av en större enhet (100 platser) och överlämnades till kommunstyrelsen 2021-01-25. Kommunfullmäktige i Fagersta beslutade 2021-02-22 att gå vidare med projektering och upphandling enligt förslaget (nybyggnation av 100 platser på Norrbygården). Det som nu ska ta vid efter att programhandlingen för äldreboendet i Fagersta är klar, är en upphandling enligt programmet samt slutligt beslut om finansiering.

Kring ombyggnationen av korttidsboendet i Norberg har genom åren tagits fram ett antal underlag och kalkyler vartefter inriktningen på projektet förändrats. De olika beskederna genom åren har dock inneburit en öklarhet för NVK att veta vad som förväntats och vad som är beställt. Nu finns ett underlag framtaget för ombyggnationen som NVK arbetar vidare kring tillsammans med kommunen.

För arbetet med fastighetsprojekten framhålls under intervjuerna att det underlättas av att båda kommunerna nu har tillgång till egna specialistresurser med tjänstepersoner med ansvar för lokalstrategiska frågor. Vi uppfattar att dessa tjänstepersoner är en bra brygga mellan kommunens verksamhetsansvariga och NVK.

### 3.2.1 Bedömning

Ett användande av de mallar som anges i lokalanskaffningsprocessen bedömer vi ger ett bra underlag för såväl ekonomiska som verksamhetsmässiga beslut. I de mallar som finns som underlag bedöms att alla angivna punkter är med.

Gällande exempelprojekten har projektmodellens arbets sätt i stort följts i projektet med Fagersta som beställare medan det ännu inte tillämpats i projektet som gäller Norbergs kommun. Vi bedömer att det så här långt har presenterats tillräckliga underlag för projektet i Fagersta medan det funnits öklarheter i det projekt som rör Norberg.

## 3.3. Hur sker uppföljningen? Gör bedömningar om delresultat i pågående projekt och hur hanteras dialogen med respektive kommun?

I projektmodellen ingår rutinbeskrivningar och stöddokument för löpande uppföljning med entreprenörer för aktuella projekt. För aktuella projekt bildas dessutom styrgrupp, projektgrupp och olika arbetsgrupper.

I grupperna medverkar sakkunniga från berörd verksamhet, fastighetschef och projektledare från NVK, lokalstrateg från aktuell kommun, ansvarig arkitekt, företrädare för entreprenör samt ansvarig förvaltningschef. Vilka som deltar är beroende på var i processen man befinner sig. I det projekt som rör Fagersta kommun har styr-, projekt- och arbetsgrupper formerats och sammanträtt kontinuerligt.

Nuvarande system kring ekonomisk redovisning uppges innebära betydande svårigheter för NVK att utifrån sin nuvarande organisation och ansvarsstruktur följa den ekonomiska redovisningen i projekten. Detta gör i sin tur att redovisningen till kommunerna blir otydlig och osäker.

### 3.3.1 Bedömning

Vi bedömer att det finns en tydlig struktur i den projektmodell som nu tillämpas. Det finns tydliga stöddokument som respektive projekt ska följa. Gällande äldreboendeprojektet i Fagersta följs metodiken så här långt medan den ännu inte aktualiserats i ombyggnationsprojektet i Norberg.

Vi bedömer att nuvarande redovisningssystem kombinerat med den ansvarsstruktur som finns inom NVK innebär ekonomisk otydlighet med svårigheter att med säkerhet följa ekonomin i projekten.

## 3.4. Vad görs för att dra nytta av tidigare erfarenheter när det gäller styrningen av projekt?

Tidigare har det gjorts enklare sammanställningar i samband med projektavslut men inte särskilt genomgående eller systematiskt. Man arbetar nu efter en gemensam projektmodell, lokalanskaffningsprocessen. Modellen som sådan är

beprövad i annan kommun men eftersom den nyligen introducerats har den heller inte varit aktuell för någon utvärdering.

När det gäller utvärdering av respektive projekt görs idag en enklare sammanställning. I den nya projektmodellen finns dock en blankett som ska fyllas i av ansvarig projektledare där avsikten är att respektive projektledare ska förmedla sina erfarenheter. Uppföljning ska också genomföras med aktuell entreprenör.

#### 3.4.1 Bedömning

Vår bedömning är att den gemensamma projektmodellen kommer att ge en bra grund för återkoppling av erfarenheter att dra nytta av för kommande projekt.

### 3.5. Bygger beslut om större investeringar på tillräckliga beslutsunderlag? Innehåller beslutsunderlagen kalkyler med kostnader för investeringen samt effekter på kommande driftkostnader?

I enlighet med modellen för projektstyrning ska ett antal beslut fattats av beställaren, kommunen, som underlag för att NVK ska ta sig an beställningen. Till dags dato uppges detta ha varierat stort med en otydlig beslutsgång med otydlig beställning och oklara förväntningar på NVK som resultat. Av exempelprojekten har detta framförallt gällt Öjersbo där det funnits planer sedan i vart fall år 2017 då beslut togs om en investering på 3 mnkr. I årsredovisningen 2018 för NVK anges att projektering av Öjersbogården pågår och förväntas påbörjas under 2019. Att den planerade ombyggnationen av Öjersbogården inte blev av uppges i NVK:s årsberättelse för 2019 bero på att verksamheten inte hade täckning för de ökade kostnaderna som uppkommer beroende på projektet, enligt uppgift fanns heller inte täckning för ökade hyreskostnader i socialnämndens budgetram. För år 2020 hade budgeterats 7 mnkr för renoveringen av Öjersbogården, ett belopp som till övervägande delen överfördes till 2021. Den kostnadsuppskattning som gjordes för projektet i december 2020 täcktes inte av de medel som ställts till förfogande. Enligt uppgift så pågår en ny beräkning av projektkostnaden för att inkludera även kostnaderna för evakueringen av nuvarande verksamhet.

När det gäller det andra exempelprojektet, byggande av Norrbygården i Fagersta, finns ett beslutsunderlag med ett antal alternativa åtgärder att ta ställning till inklusive en ekonomisk jämförelse mellan alternativen. Underlaget innehåller också en helhetsbedömning utifrån en förväntad utveckling. Som underlag finns också ett funktionsprogram för äldreboende utarbetat.

För båda exempelprojekten finns kalkyler framtagna inkluderat effekter på kommande drift i form av framtida hyreskostnader. Däremot finns ingen tillkommande kalkyl avseende verksamhetskostnaderna.

#### 3.5.1 Bedömning

Enligt vår bedömning har tillräckliga beslutsunderlag kunnat presenteras för det projekt som avser äldreomsorgsboende i Fagersta. När det gäller ombyggnationsprojektet i Norberg finns flera oklarheter avseende underlag till beslut, såväl avseende funktionsbeskrivning som ekonomi.

### 3.6. Är avtalen tydliga och följs dessa upp mot fakturerade underlag? Reglerar de till exempel inflation och andra externa faktorer?

Gällande byggnationen av äldreboendet i Fagersta har så här långt ett flertal avstämningsmöten genomförts mellan NVK och entreprenör för att följa den ekonomiska utvecklingen.

Mot bakgrund av att inget av exempelprojekten kommit så långt i genomförandeprocessen så har denna revisionsfråga inte kunnat besvaras ytterligare.

## 4. Sammanfattande bedömning och rekommendationer

Vår samlade bedömning efter intervjuer med berörda samt att ha tagit del av en mängd skriftligt material är att NVK har tagit fram en tillämpbar och tydlig modell för projektstyrning. Däremot konstaterar vi att modellen ännu inte implementerats fullt ut, vare sig i den egna organisationen eller i medlemskommunerna. Det senare är av lika stor vikt som implementeringen i den egna organisationen. Vår bedömning är att kraven på vilka beslut som ska ha fattats av beställaren samt vilka underlag i form av investeringsbeslut samt behovsbedömning som ska finnas innan NVK antar ett uppdrag behöver tydliggöras. Detta bör framgå av en tydlig investeringsprocess med väl definierade krav på vad som ska ingå i denna.

Vi bedömer att det finns en tydlig struktur i den projektmodell som nu ska tillämpas. Det finns tydliga stöddokument som respektive projekt ska följa. Gällande äldreboendeprojektet i Fagersta följs metodiken så här långt medan den ännu inte aktualiserats i ombyggnationsprojektet i Norberg.

Vår bedömning är att den gemensamma projektmodellen kommer att ge en bra grund för återkoppling av erfarenheter att dra nytta av för kommande projekt. För att lyckas i den delen kommer det dock att krävas fortbildningsinsatser till såväl den egna organisationen som inom kommunerna.

När det gäller det andra exempelprojektet, byggande av Norrbygården i Fagersta, finns ett beslutsunderlag med ett antal alternativa åtgärder att ta ställning till inklusive en ekonomisk jämförelse mellan alternativen. Underlaget innehåller också en helhetsbedömning utifrån en förväntad utveckling. Som ett underlag finns också ett funktionsprogram för äldreboende utarbetat.

För projektet som avser äldreomsorgsboende i Fagersta har tillräckliga beslutsunderlag kunnat presenteras. När det gäller ombyggnationsprojektet i Norberg finns flera oklarheter avseende underlag till beslut, såväl avseende funktionsbeskrivning som ekonomi.

### 4.1 Rekommendationer

Kopplat till ovanstående iakttagelser och bedömningar rekommenderar revisionen att NVK ska beakta följande:

- Vi rekommenderar att en plan tas fram för implementering av projektstyrningsmodellen omfattande såväl NVK som berörda inom medlemskommunerna.
- Det fortsatta arbetet med implementering bör bilda underlag för en kommande utvärdering.
- Vi rekommenderar en skyndsam översyn av NVK:s ekonomiska ansvarsstruktur i kombination med befintligt redovisningssystem.
- Vi rekommenderar att en plan för utvärdering av modellen beslutas av ledningen för NVK tillsammans med kommunerna.
- Vi rekommenderar att tillämpningen av projektmodellens del avseende utvärdering av respektive projekt säkerställs.

Dag som ovan,

**Camilla Karlsson**

Certifierad kommunal revisor

**Lars Näsström**

Senior konsult

**Anders Törnqvist**

Senior konsult