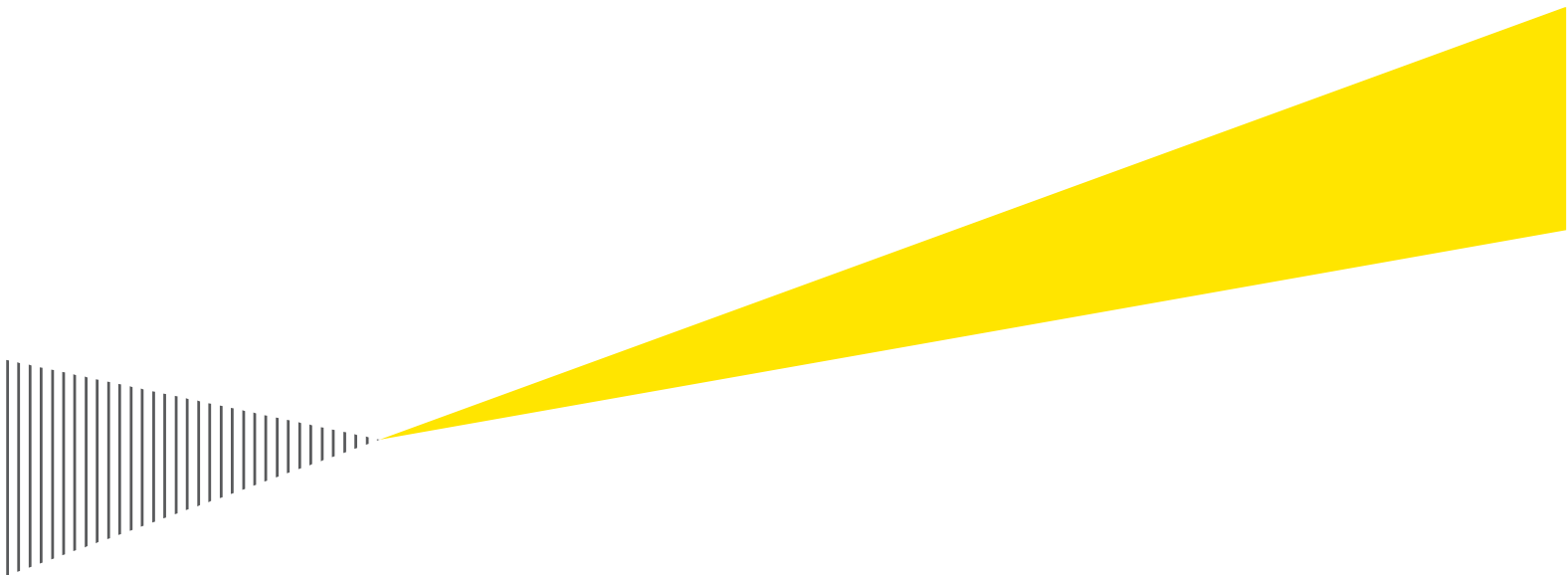


Örnsköldsviks kommun

Granskning av kommunbolagens styrning och
kontroll av investeringar



Building a better
working world

Innehåll

1. Inledning	2
1.1. Bakgrund.....	2
1.2. Syfte, revisionsfrågor och avgränsning.....	2
1.3. Avgränsningar	2
1.4. Revisionskriterier.....	3
1.5. Metod.....	4
2. Övik Energi AB	5
2.1. Styrning, planering och uppföljning.....	5
2.2. Kompetens och samverkan	7
2.3. Stickprov – revision av turbin.....	7
2.4. Bedömning – Övik Energi.....	8
3. Miljö och Vatten i Örnsköldsvik AB (MIVA)	10
3.1. Styrning, planering och uppföljning.....	10
3.2. Kompetens och samverkan	12
3.3. Stickprov - ombyggnad av gång- och cykelbana	13
3.4. Sammanfattande bedömning - MIVA.....	13
4. AB Övikshem	15
4.1. Styrning, planering och uppföljning.....	15
4.2. Kompetens och samverkan	16
4.3. Stickprov - ombyggnad av panncentral på Baldersvägen	17
4.4. Sammanfattande bedömning - Övikshem.....	18

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Investeringar är utmanande att planera och genomföra till budgeterad kostnad och inom utsatt tid. Vanliga problem kan vara att kostnadsbildningen underskattas. Bland annat visar statistik från SCB att årsförändringen för byggkostnaderna hade ökat med 8,2 procent i oktober jämfört med föregående år. I kommunens årsredovisning för 2021 framgår att investeringsvolymen har varit hög de senaste åren, men ändå inte kommit upp i planerad nivå. Bristande eller otydlig styrning av investeringsprojekt kan bland annat medföra att tidplaner inte hålls och att det vid årets slut finns outnyttjade investeringsmedel på grund av att investeringar inte har blivit av. Andra brister i investeringsprocessen kan vara att uppföljningar under och efter investeringen inte genomförs på ett systematiskt sätt.

Investeringarna i kommunens budget för 2022 uppgår till 544 mkr för att ytterligare öka de kommande åren. Åren 2023–2026 väntas de skattefinansierade investeringarna uppgå till 2,15 mdkr. Detta är exklusive kommunens bolag. Av Rodretkoncernens årsplan för 2022–2024 framgår att koncernen planerar att investera för 378 mkr netto under 2022. Den största delen av investeringsbudgeten står Övikshem för, som planerar att investera för 178 mkr under året. Därefter följer Övik Energi och Miva med 87 respektive 83 mkr. Av årsplanen framgår att investeringsbudgeten till viss del innehåller investeringar som har blivit förskjutna.

Med utgångspunkt från riskanalysen för 2022 samt den fortsatta höga investeringstakten har revisionen beslutat att genomföra en granskning av styrning och kontroll av investeringar. Att investeringar planeras och genomförs och följs upp på ett ändamålsenligt sätt är väsentligt både ur ett ekonomiskt perspektiv och ett samhällsutvecklingsperspektiv.

1.2. Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med den granskningen har varit att bedöma om bolagsstyrelserna för Övikshem, Övik Energi samt Miva säkerställt en ändamålsenlig styrning av investeringsprocessen och med en tillräcklig intern kontroll. I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns tydliga och ändamålsenliga styrdokument och planer för investeringsverksamheten?
- ▶ Finns ändamålsenliga beslutsunderlag och kalkyler till de investeringar som beslutas? (Innehållande syfte, riskanalys, budget, driftkostnadsbedömningar, lönsamhetsberäkningar, samt efterkalkyler)
- ▶ Har styrelsen säkerställt en tillräcklig kompetens hos personalen kopplat till investeringsverksamheten?
- ▶ Genomförs kontinuerliga uppföljningar av pågående investeringsprojekt, kopplat till gällande styrdokument?
- ▶ Sker en ändamålsenlig samverkan kring investeringar inom bolagskoncernen?

1.3. Avgränsningar

Granskningen har avgränsats till verksamhetsåret 2022. Granskningen omfattar styrelserna för AB Övikshem, Övik Energi AB samt Miljö och Vatten i Örnköldsviks AB.

1.4. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna kan hämtas från lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer beslutade av fullmäktige. Kriterier kan också ha sin grund i jämför-bar praxis eller erkänd te-
oribildning. I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

1.4.1. Aktiebolagslagen (2005:551)

Enligt aktiebolagslagen svarar styrelsen för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets ange-
lägenheter. Styrelsen skall fortlöpande bedöma bolagets och, om bolaget är moderbolag i en kon-
cern, koncernens ekonomiska situation. Styrelsen skall se till att bolagets organisation är utformad så
att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på
ett betryggande sätt.

1.4.2. Bolagens ägardirektiv

I Örnsköldsviks kommun är Rodret i Örnsköldsvik AB moderbolag. Rodret använder sig av två ägardi-
rektiv, ett generellt ägardirektiv för samtliga dotterbolag och ett specifikt utformat ägardirektiv för
varje enskilt dotterbolag.

Av det generella ägardirektivet framgår bland annat att bolagen inom koncernen ska samordna och
samverka för att hitta lösningar som tillgodoser kommunens gemensamma intressen. Vidare framgår
att bolagen är skyldiga att förhålla sig till de av moderbolaget Rodret och/eller Rodrets lednings-
grupps beslutade och överlämnade policys, riktlinjer och anvisningar mm som berör bolagens verk-
samheter.

Via det generella ägardirektivet fastslår Rodret att samtliga bolag ska upprätta minst en treårig af-
färsplan och att bolagen i sin årsplan ska lämna en drifts- och investeringsbudget för nästkommande
år och för ytterligare två år. Bolagen ska också, i samband med årsprognos per sista februari, lämna
en investeringsplan för de kommande fem åren. Ekonomi och verksamhet ska följas upp per sista
februari, sista april och sista augusti samt en årsrapport.

Av samtliga bolags specifika ägardirektiv framgår att en beräknad investeringsvolym överstigande
årlig beslutad investeringsram + 10 Mkr ska godkännas av Rodret.

Övik Energi AB

Enligt bolagets ägardirektiv ska bolaget ska köpa in, producera, distribuera och försälja energi samt
bedriva fibernätsverksamhet. I nödvändig omfattning skall bolaget anskaffa, äga och förvalta anlägg-
ningar, fastigheter och utrustningar.

AB Övikshem

Bolagets ägardirektiv beskriver att AB Övikshem ska förvärva, äga, bebygga, förvalta, förädla och för-
sälja fastigheter och tomträtter med bostadslägenheter, i huvudsak hyresrätter, och därtill tillhö-
rande kollektiva anordningar, samt även med lokaler i de fall lokalerna utgör en mindre del av fastig-
hetsbeståndet. Vidare ska bolaget bland annat:

- ▶ aktivt undersöka möjligheterna att bygga nya bostäder där behov finns och är företagsekono-
miskt möjligt.
- ▶ vid nyproduktion tillgodose efterfrågan på varierade boendeformer och lägenhetsstorlekar.
- ▶ beakta sociala krav i upphandlingar där så är möjligt.

- ▶ erbjuda hyresgästerna möjlighet till boendeflytande, och tillsammans skapa ett tryggt och hållbart boende.
- ▶ aktivt bidra till integration och mångfald, även i samverkan med andra aktörer.
- ▶ tillsammans med övriga fastighetsägare verka för:
 - att upprätthålla kommunens bostadsgaranti till studenter från gymnasienivå och högre.
 - bostäder till grupper med särskilda behov som tex äldre och personer med funktionsnedsättning, tex bygga trygghetsbostäder i omfattning som svarar mot efterfrågan i kommunen.
 - bostäder för socialt utsatta människor.

Miljö och Vatten i Örnsköldsvik AB (MIVA)

Enligt bolagets ägardirektiv ska bolaget genom vara huvudman för den kommunala vatten- och avloppsanläggningen inom av Örnsköldsviks kommun fastställt verksamhetsområde. Bolaget ska utföra kommunens skyldighet avseende insamling och behandling av avfall och slam. Bolaget ska vidare investera och underhålla i en takt som säkrar för kommande generationer.

1.5. Metod

Granskningen har genomförts genom en genomgång av relevanta styrdokument, riktlinjer, policys och styrelseprotokoll. Vidare har bolagsrepresentanter intervjuats.

Vi har även granskat tre investeringsprojekt närmare, ett för vardera granskad styrelse. I dessa fallstudier har vi följt beslutsprocessen, granskat beslutsunderlag samt uppföljning.

2. Övik Energi AB

2.1. Styrning, planering och uppföljning

2.1.1. Styrelsen har fastställt riktlinjer inom investeringsverksamheten

Bolagsstyrelsen i Övik Energi fastställde under 2019 riktlinjer för investeringsbeslut, anskaffning och attest för Övik Energi AB och dotterbolaget Övik Energi Nät AB. Vad gäller investeringar innehåller riktlinjen beskrivningar av ansvar och befogenheter samt principer kring planering, tilläggsäskanden och lån.

Av riktlinjen framgår att styrelsen beslutar om bolagets budget och i samband med detta även om bolagets investeringsplaner. Projekten i planerna har en budget som utgör gräns för kostnaderna för projektet. När budgeten är beslutad bereder ansvarig avdelning de planerade investeringarna. Enligt riktlinjen beslutar styrelsen om investeringar som överstiger 5 miljoner kronor och VD och styrelseordförande om investeringar mellan 5 och 2 miljoner kronor. Investeringsbesluten för understigande belopp är delegerade till VD, avdelningschef eller sektionschef beroende på belopp.

Om en investeringsutgift överstiger ramen ska ett tilläggsäskande upprättas och en ny projektbudget fastställas. Behörighet för att fatta beslutet avser investeringsprojektets totala omfattning. Det betyder exempelvis att styrelsen beslutar om tilläggsäskande om budgeten för en viss investering tidigare understeg 5 miljoner kronor, men efter tillkommande utgifter överstiger 5 miljoner kronor. Riktlinjen beskriver översiktligt vad beslutsunderlagen till investeringsäskandena ska innehålla. Hur uppföljning ska utformas och med vilken frekvens den ska ske framgår inte av riktlinjen. Processen för uppföljning regleras emellertid av en bilaga till styrelsens arbetsordning, vilket utvecklas nedan.

2.1.2. Planering sker utifrån prioritering på ledningsnivå

Bolagets planering utgår från att respektive sektion under våren varje år tar fram en bruttolista med projekt som de ser ett behov av att genomföra. Listan sammanställs sedan på ledningsnivå där prioritering mellan investeringar görs. På ledningsnivå sker prioriteringar utifrån olika perspektiv så som tillgängliga resurser och det rådande marknadsläget. När en investering prioriteras bort ett specifikt år dokumenteras anledningen till prioriteringen. Den sammanställda listan arbetas därefter in i bolagets budget för kommande år med plan för de två tillkommande åren.

Utöver budgeten med plan upprättar bolaget en långsiktig finansiell analys som skickas till Rodret. Bolagets senaste analys innehåller två delar. För det första framgår budget för 2023 och plan för 2024–2025 inom områdena värme, ånga och kyla, fibernät, elnät, kundnära leveranser, gemensamma investeringar och bredband. För det andra finns en plan, eller bedömning av behov, fram till och med 2032. En ny analys genomförs varje år, vilket innebär att bolaget alltid har en aktuell 10-årsplan för investeringar.

Intervjuade uppger att det internt i bolaget pågår diskussioner om att initiera en striktare prioritering i investeringsplaneringen, i syfte att få ned antalet projekt i budgeten. Bakgrunden till diskussionerna är enligt bolagets representanter att har en historia av en alltför optimistisk investeringsbudget som inte kan genomföras.

Materiella anläggningstillgångar inkl pågående arbete (Mkr)	Prognos 3	Budget	Plan	Plan
	Helår 2021	Helår 2022	Helår 2023	Helår 2024
Elnät	25,7	37,0	64,0	41,0
Fibernät	20,2	22,0	16,0	15,0
Värme, Ånga & Kyla	44,5	39,0	40,0	42,0
Övrigt	0,0	1,0	1,0	1,0
Bredband 2020	39,7	32,3	18,0	15,0
Bidrag Bredband 2020	-46,4	-44,3	-17,0	-14,0
Totalt	83,7	87,0	122,0	100,0

Figur 1: Investeringsbudget och plan för Övik Energi. Källa: Rodretkoncernens årsplan 2022–2024.

Som framgår av bolagets investeringsbudget för 2022, med plan till 2024 (se figur 1.) ligger investeringsvolymen på en högre nivå de två sista åren i planen. Det beror främst på investeringar i elnät i formen av fördelningsstationen på High Coast Innovation Park (DKC) samt att mottagningsstationen vid sjukhuset ska ersättas.

2.1.3. Otydliga principer för beslutsunderlag och uppföljning

Bolagets riktlinje för investeringsverksamheten reglerar inte explicit vad beslutsunderlagen ska innehålla. Det som framgår är att underlagen ska innehålla en kostnadskalkyl och eventuella kostnader för förprojekt. Ett investeringsäskande som inte innebär ersättning för förbrukad anläggningstillgång eller vars huvudsyfte är förbättrad arbetsmiljö/miljö/tillgänglighet/säkerhet ska dessutom innehålla en lönsamhetskalkyl.

Enligt intervjuade börjar kalkylarbetet på olika sätt, exempelvis i Excel, för att sedan föras in i bolagets systemstöd. I kalkylerna finns en möjlighet att lägga till kalkylosäkerhet. Vid intervjuer framkommer att 10 procents tillägg har blivit en standard, men att bolaget arbetar med att konkretisera osäkerheten ytterligare och på så sätt dra ner tillägget. I bolagets systemstöd för projekt ska projektledare beskriva andra risker inom projektet och åtgärder för att minska dessa. I systemstödet finns också information om bakgrund till investeringen samt syfte, mål och resurser. Denna information delges styrelsen i de fall styrelsen fattar beslut om investeringen.

Som framgått tidigare reglerar inte investeringsriktlinjen hur uppföljning till styrelsen ska ske och vad den ska innehålla. Av bilaga till styrelsens arbetsordning framgår att investeringsuppföljning ska ske i bokslut samt i mars, maj och september. Uppföljningen i bokslutet ska innehålla utfall föregående år, budget innevarande år samt utfall innevarande år. Prognoserna under året ska utöver ovanstående innehålla ackumulerad budget och ackumulerat utfall (dock ej i mars) samt prognos för innevarande år. Det framgår inte om uppföljningen ska ske på aggregerad nivå eller på projektnivå. Enligt intervjuade brukar styrelsen delges mer detaljerad information för de projekt som överstiger 5 miljoner kronor och därmed har beslutats av styrelsen.

2.2. Kompetens och samverkan

2.2.1. God kompetens inom investeringsverksamheten

Kalkylerna till investeringarna tas i regel fram projektledaren för det aktuella projektet, tillsammans med behovsställare och den sektionschef vars sektion har behovet av den specifika investeringen. Kalkylen granskas sedan av enhetschefen för enheten *genomföra*.

Inom bolaget finns omkring 10–12 individer med projektledarkompetens, även om deras huvudsakliga befattning kan vara något annat. Enligt intervjuade ställer bolagets investeringar ibland krav på särskild teknisk kompetens inom ett litet, avgränsat, område. I de fall sådan kompetens saknas inom bolaget finns avtal med konsulter. Intervjuade uppger dock att omkring 80–90 procent av projektdeltagarna är anställda inom bolaget. Tidigare fanns fler projektledare med en särskild teknisk kompetens, men intervjuade uppger att bolaget numer fokuserar på att projektledare ska arbeta med olika typer av projekt för att samla på sig en bred kompetens. Enligt intervjuade erbjuder bolaget projektledarutbildningar för anställda, vilket bekräftas av erhållen utbildningsplan för en genomförd utbildning.

2.2.2. Ingen formaliserad samverkan med kommunen eller övriga bolag

I samband med den föreliggande granskningen genomförs en motsvarande granskning av investeringsverksamheten i kommunen. I granskningen konstaterar vi bland annat att det saknas en ändamålsenlig samverkan kring investeringar inom kommunkoncernen. Den samverkan som sker inom kommunen och gentemot bolagskoncernen är i regel kopplat till enskilda investeringar snarare än att ha ett mer långsiktigt planeringsperspektiv. Granskningen visar också att investeringsplaner på nämnds nivå saknar koppling till investeringsplaner i bolagen, vilket riskerar leda till ineffektiv resursallokering ur ett koncernperspektiv. Vi konstaterar också att avsaknaden av en formaliserad samverkan inom kommunkoncernen är särskilt oroväckande, eftersom då en stor andel av kommunen investeringsverksamhet sker hos de kommunala bolagen. En förutsättning för en god planering och samverkan är att kommunen åtgärdar bristerna inom sin planberedskap.

Under intervjuer med företrädare för Övik Energi, MIVA och Övikshem framgår att det inte finns någon formaliserad samverkan inom bolagskoncernen. Den samverkan som sker tenderar att röra enskilda investeringsprojekt, snarare än samverkan i planering av investeringar. Bolagens företrädare lyfter fram att det främsta behovet dock är en utvecklad samverkan inom hela kommunkoncernen snarare än inom bolagskoncernen.

Vid intervju med företrädare för Övik Energi framkommer att samverkan i planeringen med kommunen kan utvecklas. Som exempel nämns att bolaget önskar vara med i ett tidigare skede vid byggnationer för att lämna synpunkter kring energilösningar, istället för att få en direkt beställning som i många fall sker med kort varsel. Under intervju framgår också att det bör finnas möjligheter att samverkan mer inom Rodretkoncernen. Exempel som framhålls är att dela med sig av arbetssätt kopplat till investeringar för att jämföra arbetssätt och lära sig av varandra.

2.3. Stickprov – revision av turbin

Som framgår av tidigare avsnitt avser det utvalda investeringsprojektet revision av en äldre turbin med en projektbudget på 10,3 miljoner kronor. Eftersom projektbudgeten överstiger 5 miljoner kronor ska styrelsen besluta om projektstart i enlighet med styrelsens riktlinjer för investeringar.

2.3.1. Styrelsebeslut utifrån framarbetat beslutsunderlag

I oktober 2020 beslutade styrelsen att godkänna föreslaget äskande på 10,3 miljoner för projektet. Beslutsunderlaget som presenterades för styrelsen vid sammanträdet i oktober innehåller information om bakgrunden till investeringen, tidplan, vad investeringen omfattar och vad som inte ingår. Av underlaget framgår att kostnaden endast avser revision vilket betyder att större iakttaga åtgärder inte ryms inom föreslagen budget eller tidplan. Underlaget visar också att investeringsbeloppet inkluderar ett uppskattat "normalt" behov av reservdelar, men ingen ytterligare information om kalkyldetaljer. Vi har tagit del av en mer detaljerad kalkyl som visar kalkylerade kostnader på detaljnivå, exempelvis fördelat på målning, ställningar, rivning, reservdelar och projektledning och oförutsedda kostnader. Av protokollet framgår inte om styrelsen tagit del av detta underlag.

2.3.2. Uppföljning i enlighet med styrelsens arbetsordning

Vad gäller uppföljning kan vi se att styrelsen har tagit del av investeringsuppföljning i enlighet med vad som framgår av styrelsens arbetsordning. Investeringen i revision av turbin har dock inte omnämnts specifikt i uppföljningen. Enligt företrädare för bolaget beror detta på att investeringen har legat inom av styrelsen beslutade budgeten och inte medfört störningar som berör annan verksamhet. Den uppföljning som sker är därmed avvikelsebaserad. Det upprättas inga slutredovisningar för Övik Energis investeringar, men utifrån erhållet underlag kan vi se att utfallet blev 9,1 miljoner, vilket är 1,2 miljoner kronor under budget. Detta uppges bero på att mindre skador än befarat upptäcktes under turbinrevisionen.

2.4. Bedömning – Övik Energi

Vår sammanfattande bedömning är att styrelsen för Övik Energi har säkerställt en ändamålsenlig styrning och tillräcklig intern kontroll av investeringsprocessen. Utvecklingsområden finns dock kopplat till samverkan inom bolagskoncernen, vilket delvis är ett ansvar för moderbolaget Rodret.

Bedömningen grundar sig på att bolaget har tydliga och ändamålsenliga styrdokument och planer för investeringsverksamheten. Bolaget har en etablerad process för investeringsplaneringen med årliga analyser som mynnar ut i en aktuell 10-årsplan för bolagets investeringar. Styrelsen har också antagit en riktlinje som innehåller beskrivningar av ansvar och befogenheter samt principer kring planering, tilläggsäskanden och lån. Vi anser dock att styrelsen, via nämnda riktlinje, kan tydliggöra vad beslutsunderlagen inför investeringsbeslut ska innehålla, bland annat för att säkerställa ett systematiskt arbetssätt vid eventuell frånvaro av nyckelpersoner.

Vi bedömer att det finns ändamålsenliga beslutsunderlag och kalkyler till de investeringar som beslutas av styrelsen. Beslutsunderlag innehåller kalkyler och information om bakgrunden till investeringen, tidplan, vad investeringen omfattar och vad som inte ingår. Kalkylerna är genomarbetade och förs in i bolagets projektstöd. Att beslutsunderlagen är ändamålsenliga bekräftas av genomfört stickprov.

Vi bedömer att styrelsen har säkerställt en tillräcklig kompetens hos personalen kopplat till investeringsverksamheten. Vi grundar bedömningen på att det finns kalkyl- och projektledarkompetens att tillgå internt och att det finns konsulter att ta in vid behov. Vi ser positivt på att bolaget arbetar med kompetensutveckling genom att genomföra projektledarutbildningar för anställda.

Däremot bedömer vi att det inte sker en ändamålsenlig samverkan kring investeringar inom bolagskoncernen. Förvisso sker viss samverkan kopplat till enskilda investeringar, men vi anser att en formaliserad samverkan, exempelvis vad gäller lärande och utveckling, planering och genomförande, skulle bidra till både ökad effektivitet och i förlängningen kvalitet.

Vi bedömer att det genomförs kontinuerliga uppföljningar av pågående investeringsprojekt. Hur uppföljning ska ske regleras av bilaga till styrelsens arbetsordning och genomfört stickprov visar att detta efterlevs i praktiken genom bokslut samt i mars, maj och september. Granskningen visar att uppföljningen är avvikelsebaserad och att projekt som fortlöper enligt plan inte redovisas specifikt för styrelsen. Vi anser att ett utvecklingsområde är att genomföra slutredovisningar och utvärdering, och presentera dessa för styrelsen, för att säkerställa ett kontinuerligt lärande.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi styrelsen att:

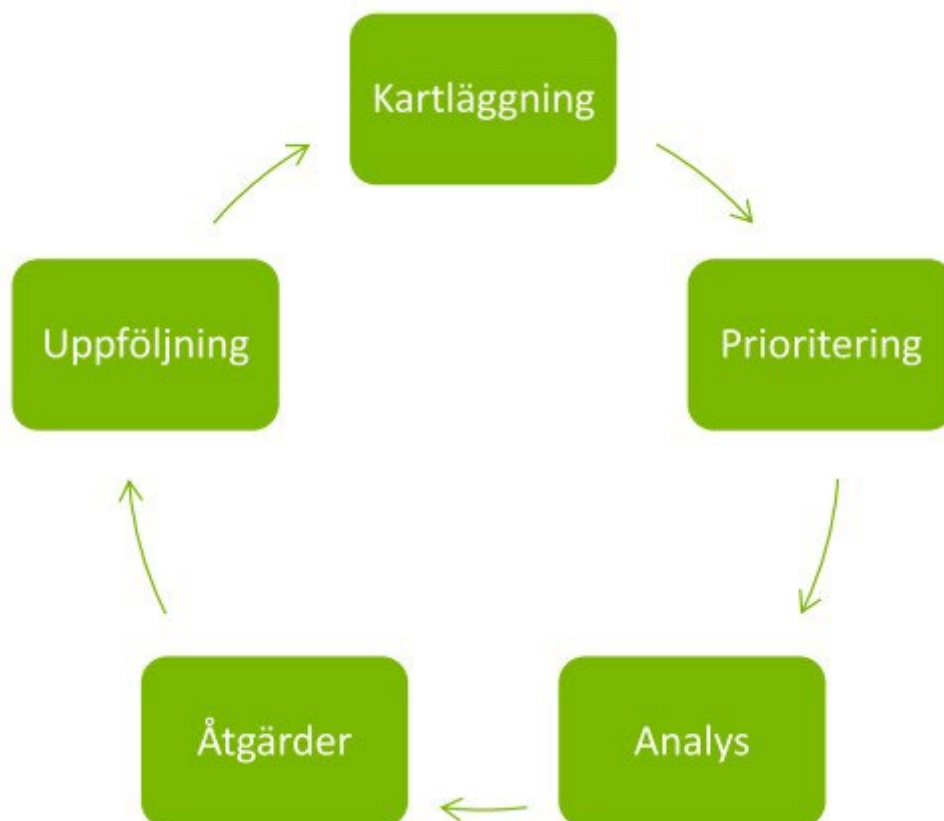
- ▶ Verka för att upprätta former för ökad samverkan i inventeringsarbetet inom bolagskoncernen

3. Miljö och Vatten i Örnsköldsvik AB (MIVA)

3.1. Styrning, planering och uppföljning

3.1.1. Investeringsverksamheten regleras i huvudsak av en investeringspolicy

Styrelsen i MIVA fastställde under 2013 en investeringspolicy för bolaget. Policyn beskriver den tilltänkta investeringsprocessens olika steg. Processen illustreras enligt:



Figur 2: Investeringsprocessen i MIVA. Källa: Investeringspolicy MIVA, 2013.

Riktlinjen beskriver inte beslutsprocessen inom investeringsverksamheten. Vi noterar att styrelsen inte omnämns vad gäller områdena prioritering och åtgärder. Bland annat framgår, vad gäller prioriteringar, att det är ledningsgruppen som fastslår de prioriterade aktiviteterna. I analysfasen görs en bedömning av vilka aktiviteter som genererar en investeringsplan på kort och lång sikt. Beslut om åtgärd fattas enligt delegationsordning och om aktiviteten inte ryms inom fastslagna ramar måste antingen en omprioritering ske, eller en översyn av de behov som finns.

Riktlinjen reglerar inte vilken instans som fattar beslut om investeringar. Av bolagets VD-instruktion som beslutats av styrelsen framgår dock att styrelsen beslutar om projektstart och eventuellt avbrytande av enskilda projekt som överstiger 5 miljoner kronor. Policyn beskriver inte vad beslutsunderlag ska innehålla konkret hur uppföljning ska utformas och med vilken frekvens. Principer kring uppföljning framgår dock av en bilaga till styrelsens arbetsordning, se mer i avsnitt 3.2.1.

På tjänstepersonsnivå finns upprättade rutiner och beskrivningar som berör investeringsverksamheten. En rutin för MIVA:s projektmodell beskriver de olika rollerna i projektorganisationen samt deras ansvarsområden. En projektorganisation innehåller en ansvarig beställare, en styrgrupp, projektledare med en projektgrupp samt en delprojektledare och en referensgrupp. Rutinen beskriver också projektens process från förberedelse till avslut, med beslutspunkter mellan respektive delar i processen (dock utan att specificera vem som fattar de olika besluten). Vidare framgår att följande dokument är obligatoriska att upprätta inom varje projekt:

- ▶ Projektdirektiv
- ▶ Projektplan
- ▶ Statusrapport
- ▶ Restlista
- ▶ Projektstatusrapport

Förutom ovan nämnda rutin finns en rutin för hur ändringar i projekt ska ske, samt en rutin som beskriver principer för investeringsredovisning.

3.1.2. Planering initieras av utvecklingsansvariga

Inom bolaget finns fyra utvecklingsansvariga, som fångar upp behoven inom bolagets verksamhetsområden. Enligt uppgift ska dessa också bedöma om de olika behoven kräver en förstudie/utredning eller inte, eftersom det tidigare upplevts finnas en tendens att projektkostnader rinner i väg på grund av otillräckliga utredningar.

Planeringen sker i huvudsak i kartläggningsfasen (se Figur 2). Under denna fas görs en genomgång av status på anläggningar. Efter prioriteringar samlas de identifierade behoven i bolagets investeringsbudget för kommande år, med plan för de två efterföljande åren. Bolagets planering av underhåll utgår från utredningar som visar underhållsbehov utifrån en färgkodning (röd, gul, grön). Röd innebär i praktiken att det är för sent för underhållande åtgärder, medan gul visar att det föreligger behov av underhåll och grönt visar att skicket är godkänt.

Utöver ovanstående har vi tagit del av en 15-årsplan för investeringar av VA och avfall som tar hänsyn till nyinvesteringar, reinvesteringar och investeringar för exploatering. I grunden syftar planeringen till att beräkna brukningstaxor, men används enligt intervjuade för investeringsplanering också.

Materiella anläggningstillgångar inkl pågående arbete (Mkr)	Prognos 3 Helår 2021	Budget Helår 2022	Plan Helår 2023	Plan Helår 2024
Vatten och Avlopp	89,8	68,6	57,3	86,6
Avfall och Slam, Återvinning	8,4	4,8	8,5	9,4
Domsjö Vatten AB	13,1	10,0	7,2	6,5
Totalt	111,3	83,4	73,0	102,5

Figur 3: Investeringsbudget och plan för MIVA. Källa: Rodretkoncernens årsplan 2022–2024.

Som framgår av bolagets investeringsbudget för 2022, med plan till 2024, sker majoriteten av investeringarna inom vatten- och avlopp. Enligt årsplanen är omvandlingsområdet Nyänget-Paddal en stor del av de planerade investeringarna 2022 till 2024 inom vatten och avlopp. Under 2022 planerar

avfall och återvinning bland annat att fortsätta arbetet med projektet "lämna själv", ett nytt betalsystem för företag och utbyte av en hjullastare.

3.1.3. Principer för beslutsunderlag och uppföljning

Som framgått av tidigare avsnitt framgår inte principer för beslutsunderlag i något dokument beslutat av styrelsen.

Av bilaga till styrelsens arbetsordning framgår att investeringsuppföljning ska ske i bokslut samt i mars, maj och september. Uppföljningen i bokslutet ska innehålla utfall föregående år, budget innevarande år samt utfall innevarande år. Prognoserna under året ska utöver ovanstående innehålla ackumulerad budget och ackumulerat utfall (dock ej i mars) samt prognos för innevarande år. Det framgår inte om uppföljningen ska ske på aggregerad nivå eller på projektnivå.

3.2. Kompetens och samverkan

3.2.1. Kompetens inom investeringsverksamheten

Bolaget har under senare år utökat sin projektledarkompetens från 2 till 4 aktiva projektledare. Intervjuade bedömer att de har projektledare i den omfattning som behövs givet bolagets investeringsplaner. Bolaget plockar även in externa konsulter som projektledare vid projekt som kräver en speciell avgränsad kompetens. Enligt intervjuade har de valt just detta arbetssätt eftersom de anser det mer effektivt med generell kompetens inom bolaget som därmed kan arbeta med många olika typer av projekt. Vid intervjuer framkommer att det tidigare fanns projekteringskompetens inom bolaget som också var projektledare, men att de numer valt att köpa in konsulter att genomföra projektering. Anledningen uppges vara att det är svårt att blanda roller som projekterare och projektledare, eftersom projektering tar mycket tid och kräver mycket specialkompetens som behöver underhållas. Tid till arbete som projektledare riskerar därför att ta viktig tid från projekteringen. Överlag uppges tillgången till kompetenta konsulter vara god.

Bolagets kalkyler genomförs både av kompetens inom bolaget och i vissa fall genom externa konsulter. Intervjuade uppger dock att projektledare och bolagets ekonom genomför skuggkalkyler att jämföra med konsultens kalkyler i de fall konsulter plockas in.

3.2.2. Ingen formaliserad samverkan med kommunen eller övriga bolag

I samband med den föreliggande granskningen genomförs en motsvarande granskning av investeringsverksamheten i kommunen. I granskningen konstaterar vi bland annat att det saknas en ändamålsenlig samverkan kring investeringar inom kommunkoncernen. Den samverkan som sker inom kommunen och gentemot bolagskoncernen är i regel kopplat till enskilda investeringar snarare än att ha ett mer långsiktigt planeringsperspektiv. Granskningen visar också att investeringsplaner på nämnds nivå saknar koppling till investeringsplaner i bolagen, vilket riskerar leda till ineffektiv resursallokering ur ett koncernperspektiv. Vi konstaterar också att avsaknaden av en formaliserad samverkan inom kommunkoncernen är särskilt oroväckande, eftersom då en stor andel av kommunen investeringsverksamhet sker hos de kommunala bolagen. En förutsättning för en god planering och samverkan är att kommunen åtgärdar bristerna inom sin planberedskap.

Under intervjuer med företrädare för Övik Energi, MIVA och Övikshem framgår att det inte finns någon formaliserad samverkan inom bolagskoncernen. Den samverkan som sker tenderar att röra enskilda investeringsprojekt, snarare än samverkan i planering av investeringar. Bolagens företrädare lyfter fram att det främsta behovet dock är en utvecklad samverkan inom hela kommunkoncernen snarare än inom bolagskoncernen.

Företrädare för MIVA uttrycker behov av utökad samverkan med kommunen, framför allt med samhällsbyggnadsnämnden och möjligheterna kring att åtgärda exempelvis ledningar i samband med att samhällsbyggnadsnämnden åtgärdar vägen. Enligt intervjuade fanns ett samarbete med Övik Energi tidigare år som dock inte har varit lika aktuellt under senare år, men det uppges finnas samverkansmöjligheter när Övik Energi byter elnätet.

3.3. Stickprov - ombyggnad av gång- och cykelbana

Inom ramen för granskningen har vi närmare granskat ett investeringsprojekt som MIVA har genomfört. Vi har framför allt granskat beslutsprocessen, beslutsunderlag och uppföljning och hur dessa förhåller sig till gällande riktlinjer. Det utvalda projektet avser ombyggnad och reinvesteringar av ledningar under gång- och cykelbana längst med väg 1060.

3.3.1. Det saknas styrelsebeslut för projektet

Det utvalda projektet härstammar från 2017, när Trafikverket och MIVA samrådde om att MIVA, i samband med att Trafikverket byggde om väg 1060, skulle bygga om och reinvestera sina ledningar och ventiler. Kostnaden för MIVA:s investeringar understeg 5 miljoner kronor, varför inget styrelsebeslut fattades. Under tiden projektet löpte på ökade kostnaderna dock så att de översteg 5 miljoner kronor, men inget nytt styrelsebeslut har fattats. Styrelsen har dock informerats om detta och erhållit löpande uppföljning likt övriga projekt över 5 miljoner kronor. Enligt intervjuade upplevs en viss otydlighet hur tjänstemännen ska gå tillväga när en projektbudget ligger nära 5 miljoner och kostnaderna under projektet sedan överstiger gränsen. Vi noterar att detta inte regleras via styrelsens investeringspolicy eller arbetsordning med bilaga. Vid intervjuer framkommer att bolagets ekonomiansvarige inom ramen för internkontrollarbetet kontrollerar att det finns styrelsebeslut och beslutsunderlag för samtliga projekt som överstiger 5 miljoner kronor. Mot den bakgrunden upplevs det finnas en god kontroll över de projekt som eventuellt saknar styrelsebeslut.

3.3.2. Uppföljning i enlighet med riktlinjer

Vad gäller uppföljning kan vi se att styrelsen har tagit del av investeringsuppföljning i enlighet med vad som framgår av styrelsens arbetsordning, det vill säga i bokslut samt i mars, maj och september. Därutöver har projektet följts upp tillsammans med övriga projekt som överstiger 5 miljoner kronor och därmed beslutats av styrelsen. Uppföljningen innehåller information om tidplan, kostnader, kvalitet, resurser och risker. Av uppföljning i februari 2022 framgår att projektet avslutats och att kostnaden blev 6, 85 miljoner kronor. Entreprenaden är slutbesiktigad och godkänd i sin helhet. Enligt intervjuade har kostnadsdrivande faktorer varit att arbetet dragit ut på tiden eftersom bolaget har behövt avvakta Trafikverkets arbete i vissa delar. Därutöver krävde en sträcka bergarbete, vilket inte fanns med i ursprungliga kalkyler.

3.4. Sammanfattande bedömning - MIVA

--

Vår sammanfattande bedömning är att styrelsen för MIVA endast delvis säkerställt en ändamålsenlig styrning och tillräcklig intern kontroll av investeringsprocessen. Utvecklingsområden finns också kopplat till samverkan inom bolagskoncernen, vilket delvis är ett ansvar för moderbolaget Rodret.

Bedömningen grundar sig på att bolaget bara i viss utsträckning har tydliga och ändamålsenliga styrdokument för investeringsverksamheten. Förvisso har styrelsen i MIVA fastställt en investeringspolicy som beskriver investeringsprocessen i bolaget. Granskningen visar dock att policyn inte innehåller information om beslutsprocessen inom investeringsverksamheten, hur uppföljning ska ske eller hur beslutsunderlag ska vara utformade. Hur uppföljning ska ske framgår dock av en bilaga till styrelsens arbetsordning. Vi anser att styrelsen, via nämnda policy, bör tydliggöra vad beslutsunderlagen inför investeringsbeslut ska innehålla, bland annat för att säkerställa ett systematiskt arbetssätt vid eventuell frånvaro av nyckelpersoner.

Planerna för investeringsverksamheten bedömer vi som tydliga och ändamålsenliga. Bedömningen utgår framförallt från att styrelsen säkerställt en långsiktig investeringsplanering vid sidan av investeringsbudgeten. Likaså bedöms uppföljningsarbetet av investeringsverksamheten vara tillräcklig.

Vi bedömer att styrelsen har säkerställt en tillräcklig kompetens hos personalen kopplat till investeringsverksamheten. Vi grundar bedömningen på att det finns kalkyl- och projektledarkompetens att tillgå internt och att det finns konsulter att ta in vid behov. Däremot bedömer vi att det inte sker en ändamålsenlig samverkan kring investeringar inom bolagskoncernen. Förvisso sker viss samverkan kopplat till enskilda investeringar, men vi anser att en formaliserad samverkan, exempelvis vad gäller lärande och utveckling, planering och genomförande, skulle bidra till både ökad effektivitet och i förlängningen kvaliteten.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi styrelsen att:

- ▶ Säkerställa tydliga rutiner för investeringsverksamheten, inklusive specificering av beslutsprocessen, nödvändiga beslutsunderlag samt uppföljning
- ▶ Verka för att upprätta former för ökad samverkan i investeringsarbetet inom bolagskoncernen

4. AB Övikshem

4.1. Styrning, planering och uppföljning

4.1.1. *Ingen av styrelsen beslutad riktlinje för investeringsverksamheten*

Styrelsen i Övikshem har inte beslutat om någon riktlinje eller något styrdokument med direkt bäring på investeringsverksamheten. VD-instruktionen, som styrelsen beslutade om under 2022, beskriver dock vissa grundläggande principer. Bland annat framgår att styrelsen fattar beslut om en 3-årig investeringsbudget samt beslutar om inriktningsbeslut för enskilda projekt som överstiger 5 miljoner kronor i projektomfattning. Därutöver beslutar styrelsen om projektstart och eventuellt avslut av projekt om omfattningen överstiger 5 miljoner kronor. Styrelsen beslutar också om utökad projektomfattning om budgeten överskrider med 10 procent (givet att ursprunglig budget översteg 5 miljoner kronor).

Styrelsen har inte beslutat om riktlinjer som tydliggör principer för vad som ska ingå som beslutsunderlag vid beslut om investeringar. Enligt intervjuade utgör kalkyler och risk- och konsekvensanalyser grunden till beslutsunderlagen, tillsammans med bakgrund, beskrivning av åtgärder och tidplan. Kalkylerna är baserade på sektionsfakta (uppgifter om kostnader på detaljnivå) samt erfarenhetsvärden och andra nyckeltal. Kalkylerna för projekt som överstiger 5 miljoner, och därmed beslutas av styrelsen, uppges vara mer detaljerade. Enligt uppgift brukar 5–20 procent läggas på för oförutsedda händelser i projekten. Även risk- och konsekvensanalysen kopplas till projekt som beslutas av styrelsen, och innehåller risker, riskbedömning och åtgärd.

På tjänstepersonsnivå finns en rutin framtagen för bolagets projekthantering. Rutinen beskriver beslutsstegen i investeringsprocessen beroende på projektets omfattning. Rutinen beskriver också när olika kalkylversioner ska tas fram och ett flödesschema för detta. Inom projekt finns rutiner för det löpande arbetet. Den framtagna rutinen har redovisats för styrelsen.

4.1.2. *Bolagets planering utgår från en investeringsplan*

I grunden utgår planeringen av investeringar i Övikshem från en 10-årig investeringsplan som upprättas av bolagets fastighetschef. Planen uppdateras årligen med ett ytterligare år. Enligt intervjuade har samtliga projekt i planen belopp knutna till sig, men det är först när det är tre år kvar till investeringen är tänkt att påbörjas som en konkret kalkyl upprättas.

Planen utgår primärt från underhållsbehovet inom bolagets fastigheter, såsom byte av fönster och tak. Enligt intervjuade finns det inom bolaget god kännedom om underhållsbehovet inom fastighetsbeståndet. Prioriteringar sker faktabaserat utifrån en sammanvägning av underhållsbehovet och den tillgängliga budgeten. Investeringsplanens tre första år ligger i linje med den investeringsbudgeten som styrelsen beslutar om.

Materiella anläggningstillgångar inkl pågående arbete (Mkr)	Prognos 3 Helår 2021	Budget Helår 2022	Plan Helår 2023	Plan Helår 2024
Om-, till- och nybyggnation (utökad)	36,1	56,9	73,4	10,5
Övrigt	132,9	121,1	112,3	98,4
Varav investeringsbidrag ingår med	0,0	0,0	-7,7	-6,0
Totalt	169,0	178,0	185,7	108,9

Figur 4: Investeringsbudget och plan för Övikshem. Källa: Rodretkoncernens årsplan 2022–2024.

Som framgår av investeringsbudgeten med plan är bolagets huvudsakliga fokus underhåll, vilket ryms inom posten övrigt. Inom posten om-, till- och nybyggnation finns bland annat nyproduktion av ca 54 lägenheter under åren 2022–2023. I planen för nyproduktion finns även projekt "Vasaparken".

4.1.1. Inga principer för beslutsunderlag, men för uppföljning

VD-instruktionen reglerar inte hur uppföljning ska ske och med vilken frekvens. Detta framgår emellertid i viss utsträckning av en bilaga till styrelsens arbetsordning. Av bilagan framgår att investeringsuppföljning ska ske i bokslut samt i mars, maj och september. Uppföljningen i bokslutet ska innehålla utfall föregående år, budget innevarande år, senaste prognos innevarande år, utfall innevarande år och kommentarer (inklusive nyckeltal för direktavkastning på marknadsvärde och soliditet). Prognosen i mars ska innehålla liknande delar som bokslutet. Tertiärrapporteringen i maj ska innehålla motsvarande delar, men även inkludera en investeringsprognos för två år utöver innevarande år. Tertiärrapportering i september följer i stort prognosen som lämnas i mars. Enligt intervjuade lämnar VD en rapport om investeringar beslutade av styrelsen vid varje sammanträde.

4.2. Kompetens och samverkan

4.2.1. Intern och extern kompetens inom investeringsverksamheten

Kalkylerna inom Övikshem tas fram av projektledare för det specifika projektet. Enligt intervjuade har bolagets projektledare lång erfarenhet av byggbranschen och att upprätta kalkyler för byggprojekt. Även bolagets fastighetschef deltar i kalkyleringsarbetet. För nyproduktion köper bolaget in konsultkompetens för att upprätta kalkylerna.

Bolaget har fem projektledare med olika kompetenser, samt en projektcontroller som jobbar nära projekten med uppföljning. Enligt bolagets bedömning finns det i dagsläget tillräckliga resurser inom investeringsverksamheten, samtidigt som de vid intervjuer konstaterar att kommunens förhoppning om 5000 fler invånare kan innebära behov av ytterligare kompetens. Enligt intervjuade har bolaget avtal med tre konsultfirmor från vilka bolaget kan anlita projektledare vid behov.

4.2.2. Ingen formaliserad samverkan med kommunen eller övriga bolag

I samband med den föreliggande granskningen genomförs en motsvarande granskning av investeringsverksamheten i kommunen. I granskningen konstaterar vi bland annat att det saknas en ändamålsenlig samverkan kring investeringar inom kommunkoncernen. Den samverkan som sker inom kommunen och gentemot bolagskoncernen är i regel kopplat till enskilda investeringar snarare än att ha ett mer långsiktigt planeringsperspektiv. Granskningen visar också att investeringsplaner på

nämnds nivå saknar koppling till investeringsplaner i bolagen, vilket riskerar leda till ineffektiv resursallokering ur ett koncernperspektiv. Vi konstaterar också att avsaknaden av en formaliserad samverkan inom kommunkoncernen är särskilt oroväckande, eftersom då en stor andel av kommunen investeringsverksamhet sker hos de kommunala bolagen. En förutsättning för en god planering och samverkan är att kommunen åtgärdar bristerna inom sin planberedskap.

Under intervjuer med företrädare för Övik Energi, MIVA och Övikshem framgår att det inte finns någon formaliserad samverkan inom bolagskoncernen. Den samverkan som sker tenderar att röra enskilda investeringsprojekt, snarare än samverkan i planering av investeringar. Bolagens företrädare lyfter fram att det främsta behovet dock är en utvecklad samverkan inom hela kommunkoncernen snarare än inom bolagskoncernen.

Bolagsrepresentanter från Övikshem konstaterar att samverkan mellan bolaget och kommunen framför allt sker inom andra frågor än investeringsverksamheten, exempelvis snöröjning, upphandlingsfrågor och utbildning. Viss samverkan sker via månatliga möten med kommunen, där bolaget redovisar och diskuterar aktuella nyproduktionsprojekt. Bolagsrepresentanter konstaterar sammantaget att det finns potential att utveckla samverkan med kommunen. Till skillnad från övriga bolag upplevs samarbetet inom bolagskoncernen som bra, även om det sker via informella kontaktvägar och inom ramen för enskilda investeringsprojekt.

4.3. Stickprov - ombyggnad av panncentral på Baldersvägen

Inom ramen för granskningen har vi granskat ett investeringsprojekt som Övikshem har genomfört. Vi har framför allt granskat beslutsprocessen, beslutsunderlag och uppföljning och hur dessa förhåller sig till gällande riktlinjer. Det utvalda projektet avser ombyggnad av panncentral på Baldersvägen med en projektbudget på 8,2 miljoner kronor.

4.3.1. Fördyringar utifrån beslutad projektbudget

Det utvalda projektet startade innan den senaste revideringen av beloppsgränser för styrelsens beslut, varför det inte finns ett ursprungligt startbesked beslutat av styrelsen. Enligt tidigare principer skulle styrelsen besluta om projekt överstigande 80 prisbasbelopp och projektet understeg ursprungligen denna gräns. I februari 2021 togs dock ärendet upp på styrelsemöte, eftersom projektets ursprungliga budget på 6,9 miljoner kronor förväntades överskridas.

Vid sammanträdet beslutade styrelsen att anta föreslagen projektbudget och att starta projektet. Beslutsunderlagen vid sammanträdet bestod av bakgrund till projektet, beskrivning av åtgärder, projektorganisation, kalkyl för projektet samt en investeringskalkyl som visar lönsamheten i termer av direktavkastning. Även en beräknad hyresnivå fanns med. Beslutsunderlagen innehöll också en risk- och konsekvensanalys bestående av 15 identifierade risker med åtgärder. Anledningen till att kalkylerade projektbudgeten ökade från 6,9 till 8,2 miljoner kronor uppgavs vara att takkonstruktionen är undermåligt dimensionerad, avsaknad av isolering i bottenplattan samt att det fanns ett behov att leda om dagvattnet.

Av protokoll för styrelsemötet i september 2021 framgår att VD, efter samråd med styrelsens vice ordförande och vice ordförande reviderade budgeten för projektet. Enligt protokollet var beslutet brådskande och ökningen uppges bero på att projektets omfattning ökade efter genomförd upphandling. Budgeten ökade från 8,2 miljoner kronor till 11,7 miljoner kronor, en ökning med 43 pro-

cent. Styrelsen beslutar att godkänna informationen. Vi noterar att ökningen av projektets omfattning översteg 10 procent, vilket är gränsen för när styrelsebeslut om utökad projektomfattning krävs enligt styrelsens arbetsordning. I nuvarande VD-instruktion, senast reviderad av styrelsen i mars 2022, finns dock en princip om att VD får fatta omedelbara beslut i frågor av ovanlig beskaffenhet.

4.3.2. Uppföljning till styrelsen inom ramen för VD:s information

Vad gäller uppföljning har projektet följts upp vid samtliga styrelsesammanträden inom ramen för VD-information som är en återkommande punkt vid styrelsens sammanträden. Uppföljningen inkluderar budget, föregående månads prognos samt den senaste prognosen för det totala utfallet. Vi noterar att samtliga projekt som styrelsen beslutat om finns med i uppföljningen. Prognoserna har i huvudsak pekat på en budget i balans, men prognosen i maj 2022 visade ett förväntat utfall på 10,5 miljoner kronor, alltså något lägre än den ändrade budgeten som låg på 11,7 miljoner kronor. Uppföljning har i övrigt skett i enlighet med bilaga till arbetsordningen, det vill säga i bokslut samt i mars, maj och september. Enligt uppgift är projektet färdigställt inom kort. Intervjuade uppger att styrelsen endast tar del av slutredovisningar i undantagsfall. Enligt intervjuade har diskussioner förts om att börja genomföra slutredovisningar mer systematiskt och bolaget ser detta som ett utvecklingsområde.

4.4. Sammanfattande bedömning - Övikshem

Vår sammanfattande bedömning är att styrelsen för Övikshem endast delvis säkerställt en ändamålsenlig styrning och tillräcklig intern kontroll av investeringsprocessen. Utvecklingsområden finns också kopplat till samverkan inom bolagskoncernen, vilket delvis är ett ansvar för moderbolaget Rodret.

Bedömningen grundar sig på att bolaget bara i viss utsträckning har tydliga och ändamålsenliga styrdokument för investeringsverksamheten. Vissa styrdokument, såsom styrelsens arbetsordning och VD-instruktion reglerar delar av investeringsverksamheten. Vi anser dock att tydligare riktlinjer för investeringsprocessen är nödvändiga, bland annat på grund av att den nuvarande hanteringen i stor utsträckning är personberoende. Vi bedömer dock att styrelsen säkerställt att det finns tydliga och ändamålsenliga planer, eftersom det finns en 10-årig investeringsplan som uppdateras årligen, utöver investeringsbudgeten med plan för två år utöver budgetåret.

Vidare bedömer vi att styrelsen har säkerställt att det finns ändamålsenliga beslutsunderlag och kalkyler till de investeringar som beslutas. Samtidigt är det ett utvecklingsområde för styrelsen att mer specifikt fastslå vad den vill att underlag inför investeringsbeslut ska innehålla. Beslutsunderlagen består i dagsläget av bakgrund till projektet, beskrivning av åtgärder, projektorganisation, kalkyl för projektet samt en investeringskalkyl som visar lönsamheten i termer av direktavkastning. Även en beräknad hyresnivå finns med. Beslutsunderlagen innehåller också en risk- och konsekvensanalys bestående av identifierade risker med åtgärder.

Vi bedömer att styrelsen, utifrån aktuella investeringsplaner, har säkerställt en tillräcklig kompetens hos personalen kopplat till investeringsverksamheten. Vi grundar bedömningen på att det finns kalkyl- och projektledarkompetens att tillgå internt och att det finns konsulter att ta in vid behov. Däremot bedömer vi att det inte sker en ändamålsenlig samverkan kring investeringar

inom bolagskoncernen. Förvisso sker viss samverkan kopplat till enskilda investeringar, men vi anser att en formaliserad samverkan, exempelvis vad gäller lärande och utveckling, planering och genomförande, skulle bidra till både ökad effektivitet och i förlängningen kvalitet.

Vi bedömer att det genomförs kontinuerliga uppföljningar av pågående investeringsprojekt. Hur uppföljning ska ske regleras av bilaga till styrelsens arbetsordning och genomfört stickprov visar att detta efterlevs i praktiken genom bokslut samt i mars, maj och september. Vi anser att ett utvecklingsområde är att genomföra slutredovisningar och utvärdering, och presentera dessa för styrelsen, för att säkerställa ett kontinuerligt lärande.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi styrelsen att:

- ▶ Säkerställa tydliga rutiner för investeringsverksamheten, inklusive specificering av beslutsprocessen, nödvändiga beslutsunderlag samt uppföljning
- ▶ Verka för att upprätta former för ökad samverkan i arbetet med investeringar inom bolagskoncernen
- ▶ Säkerställa att slutredovisningar för större investeringar genomförs enligt tidsplan och rapporteras till styrelsen

Örnsköldsvik september 2022

Petter Frizén

Max Stenman