



Kommunstyrelsen

För kännedom:
Kommunfullmäktige**Granskning av kommunstyrelsens beredning, kontroll och styrning av investeringar**

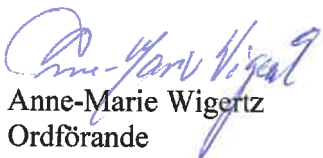
PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Nyköpings kommun genomfört en granskning av kommunstyrelsen. Granskningen syfte är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer en tillräcklig beredning, kontroll och styrning av investeringar. Vår samlade bedömning är att kommunstyrelsen **delvis** har säkerställt en tillräcklig beredning, kontroll och styrning av investeringar. Bedömningen baseras på kontrollmålen för granskningen som redovisas i revisionsrapporten.

Efter genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Upprätta riktlinjer för investeringar som eget styrdokument för att tydliggöra den politiska styrningen av investeringar. Det bör klarläggas vad som avses med strategisk investering, det vill säga en sådan investering som skall fastställas av kommunfullmäktige.
- I riktlinjerna inkludera information om hur kalkyler ska vara utformade för att utgöra ett tillräckligt beslutsunderlag. Det bör även anges med vilken frekvens de ska uppdateras under ett projekts gång. Detta skulle även kunna kompletteras med en tillhörande mall.
- Säkerställa att processen för uppföljning är tydliggjord och förankrad i hela organisationen, inklusive hantering av ÄTOR. Tillse att roll och beslutsmandatet för kommunstyrelsens ärendeberedning (KSÄB) förtydligas i styrande dokument och att tillse att dess sammanträden dokumenteras.
- Försäkras sig om att budget- och beslutsprocessen avseende investeringar är ändamålsenlig i syfte att tillse att budgeterade medel för investeringar motsvarar ett realistiskt förväntat utfall.
- Tillse att plan för implementering av projektstyrningsverktyg vilket används inom särskild projektavdelning tas fram och genomförs för andra organisatoriska enheter som genomför investeringar.
- Kommunstyrelsen gör en översyn och initierar ett förslag på revidering av policyn för god ekonomisk hushållning.

Skriftligt svar önskas senast 2020-12-18

REVISORERNA


Anne-Marie Wigertz
Ordförande


Gunnar Johansson
Vice ordförande

Granskning av kommunens beredning, kontroll och styrning av investeringar

Nyköpings kommun

Augusti 2020

Jesper Häggman

Hugo Horstman



Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Inledning	3
Organisation	5
Iakttagelser och bedömningar	6
Revisionsfråga 1 - styrdokument	6
Iakttagelser	6
Bedömning	8
Revisionsfråga 2 – politisk behandling och prioritering	9
Iakttagelser	9
Bedömning	12
Revisionsfråga 3 – rutiner för upphandling och ÄTOR	12
Iakttagelser	12
Bedömning	14
Revisionsfråga 4 – uppföljning av avtal	14
Iakttagelser	14
Bedömning	15
Revisionsfråga 5 - projektkalkyler	16
Iakttagelser	16
Bedömning	17
Revisionsfråga 6 - systemstöd	17
Iakttagelser	17
Bedömning	19
Revisionsfråga 7 - projektavslut	20
Iakttagelser	20
Bedömning	21
Revisionell bedömning	22
Rekommendationer	22
Bedömningar av revisionsfrågor	23
Bilagor	25
Bilaga 1 – processscheman investeringsprocessen	25
Bilaga 2 – tjänsteskrivelse för investering	27
Bilaga 3 – skärmlapp projektverktyg	29

Sammanfattning

Efter genomförd granskning bedömer vi att kommunstyrelsen **delvis** har en tillräcklig beredning, kontroll och styrning av investeringar. Övergripande riktlinjer för investeringar har fastställts som del av kommunens mål och budgetdokument. Riktlinjerna saknar dock väsentliga uppgifter, t.ex. uppgifter om vilka beslutsunderlag som ska framtas vid politiska beslutstillfällen. En mer omfattande beskrivning av kommunens investeringsprocess beskrivs i framtagna investeringsrutin, vilken ej är beslutad politiskt. Systemstöd finns för dokumentation och löpande uppföljning av investeringar. Projektstyrningsverktyg finns men är inte implementerat inom samtliga avdelningar vilka driver projekt inom kommunen. Vi ser ett behov av att formalisera investeringsprocessen ytterligare, avseende projektkalkyler och förankring av ÄTA-hantering som två tydliga exempel.

Rekommendationer

Efter genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Upprätta riktlinjer för investeringar som eget styrdokument för att tydliggöra den politiska styrningen av investeringar.
- I riktlinjerna inkludera information om hur kalkyler ska vara utformade för att utgöra ett tillräckligt beslutsunderlag. Det bör även anges med vilken frekvens de ska uppdateras under ett projekts gång. Detta skulle även kunna kompletteras med en tillhörande mall.
- Säkerställa att processen för uppföljning är tydliggjord och förankrad i hela organisationen, inklusive hantering av ÄTOR.
- Tillse att roll och beslutsmandatet för kommunstyrelsens ärendeberedning (KSÄB) förtydligas i styrande dokument och att tillse att dess sammanträden dokumenteras.
- Försäkras sig om att budget- och beslutsprocessen avseende investeringar är ändamålsenlig i syfte att tillse att budgeterade medel för investeringar motsvarar ett realistiskt förväntat utfall.
- Tillse att plan för implementering av projektstyrningsverktyg vilket används inom särskild projektavdelning tas fram och genomförs för andra organisatoriska enheter som genomför investeringar.

Inledning

Bakgrund

Nyköpings kommun har haft en relativt hög investeringsnivå under hela 2010-talet, främst driven av befolkningsökningen i kommunen under denna period. I samband med detta har kommunkoncernens låneskuld ökat från 25 000 kronor per invånare 2010 till 55 000 kronor per invånare per slutet av år 2018.

År 2019 uppgick Nyköpings kommuns nettoinvesteringar till 313 mnkr, vilket var 379 mnkr lägre än budgeterat. Att genomförandetakten släpar efter beror i huvudsak på att projekt tar längre tid än beräknat och att utgifterna därmed skjuts på framtiden.

Kommunens investeringsram uppgår år 2020 till 587 mnkr. Investeringsramen för hela perioden 2019–2022 uppgår till 2 107 mnkr.

Under perioden 2020–2022 beräknas investeringar i lokaler och utrustning för grundskola och förskola att vara fortsatt prioriterat. En ny grundskola samt utbyggnad/nybyggnad av fem förskolor planeras under perioden. Nyköpings kommuns befolkningsprognos 2018–2030 anger en målprognos om en befolkningsökning på 700 personer per år under perioden. Av befolkningsprognosen framgår att behovet av förskole- och grundskoleplatser fortsatt kommer att öka. Även andelen äldre över 80 år kommer att öka, med en snabbare prognostiserad utveckling perioden 2022–2029. Det beräknas leda till att nya lokaler behöver tillskapas.

Investeringar omfattar en rad väsentliga och komplexa frågeställningar som behöver hanteras av kommunen för att säkerställa en ändamålsenlig och effektiv process som lagenlig hantering och korrekt redovisning. Utifrån planering och bedömning av väsentlighet och risk har revisorerna beslutat att granska detta område under 2020.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningen har syftat till att besvara följande revisionsfråga:

Har Kommunstyrelsen en tillräcklig beredning, kontroll och styrning av investeringar?

Kontrollmål

Följande kontrollmål har granskats i syfte att besvara den övergripande revisionsfrågan:

- Det finns tydliga styrdokument och riktlinjer för investeringar på såväl politisk nivå som på tjänstemannanivå. Det finns rutiner för att säkerställa att dessa efterlevs.
- Det finns en ändamålsenlig politisk behandling och prioritering av projekt och tidpunkt för investeringar. Erforderliga underlag ligger till grund för politiska beslut (t ex driftkostnadskalkyler, kapitalkostnadskalkyler, konsekvensanalyser, effektbeskrivningar m.m.).
- Det finns rutiner som säkerställer att lagen om offentlig upphandling följs i investeringsprojekt vid initial upphandling samt vid ändrings- och tilläggsarbeten (ÄTOR).
- Det finns avtal med de leverantörer som anlitas och uppföljning sker att köpta varor och tjänster är enligt avtal.
- Projektkalkyler upprättas och följs upp löpande med kontinuerlig återrapportering till politisk beslutsnivå.
- Det finns ett ändamålsenligt systemstöd för uppföljning och redovisning per projekt.
- Projektavslut hanteras korrekt i samband med färdigställande och ekonomisk uppföljning sker mot förkalkyl.

Revisionskriterier

Styrande och stödjande dokument som är relevanta i granskningen är:

- Budget 2019 - Flerårsplan 2020–2021
- Reglemente för kommunstyrelsen
- Delegationsordning för kommunstyrelsen
- Inköspolicy
- Kommunens riktlinjer för upphandling
- Beslutade avtal och bilagor
- ABT 06 (allmänna bestämmelser för totalentreprenader)

Avgränsning

Granskningen har avgränsats i huvudsak till budgetåret 2019. Två större investeringsprojekt har granskats inom ramen för granskningens kontrollmål. De utvalda investeringsprojekten är: Ombyggnation Bryngelstorp samt Havsörnen och Arnö Allé. Granskningen har avgränsats till att omfatta Kommunstyrelsen, men kommer även till del behandla övriga nämnder i den mån de berörs av utvalda stickprov.

Metod

Granskningen har genomförts med följande metod:

- Granskning av styrande dokument, rutiner och gjorda uppföljningar.
- Granskning av fakturor, politiska beslut, beslutsunderlag, upphandlingsdokumentation i de två stickprovsutvalda investeringsprojekten.
- Granskning av projektuppföljningar och återrapporteringar.
- Inom ramen för granskningen har följande funktioner inom kommunen intervjuats:
 - Kommunstyrelsens ordförande
 - Kommunstyrelsens 1:e vice-ordförande
 - Ekonomichef, Ekonomiavdelningen
 - Controller, Ekonomiavdelningen
 - Divisionschef, Tekniska divisionen
 - Ekonomichef, Tekniska divisionen
 - Fastighetschef, Kommunfastigheter
 - Förvaltare/Projektledare Ombyggnation Bryngelstorpskolan, Kommunfastigheter
 - Förvaltare/Projektledare Havsörnen och Arnö Allé, Kommunfastigheter
 - Projektchef, Tekniska divisionen
 - Ekonom, division samhällsbyggnad
 - VA-chef, Nyköping Vatten

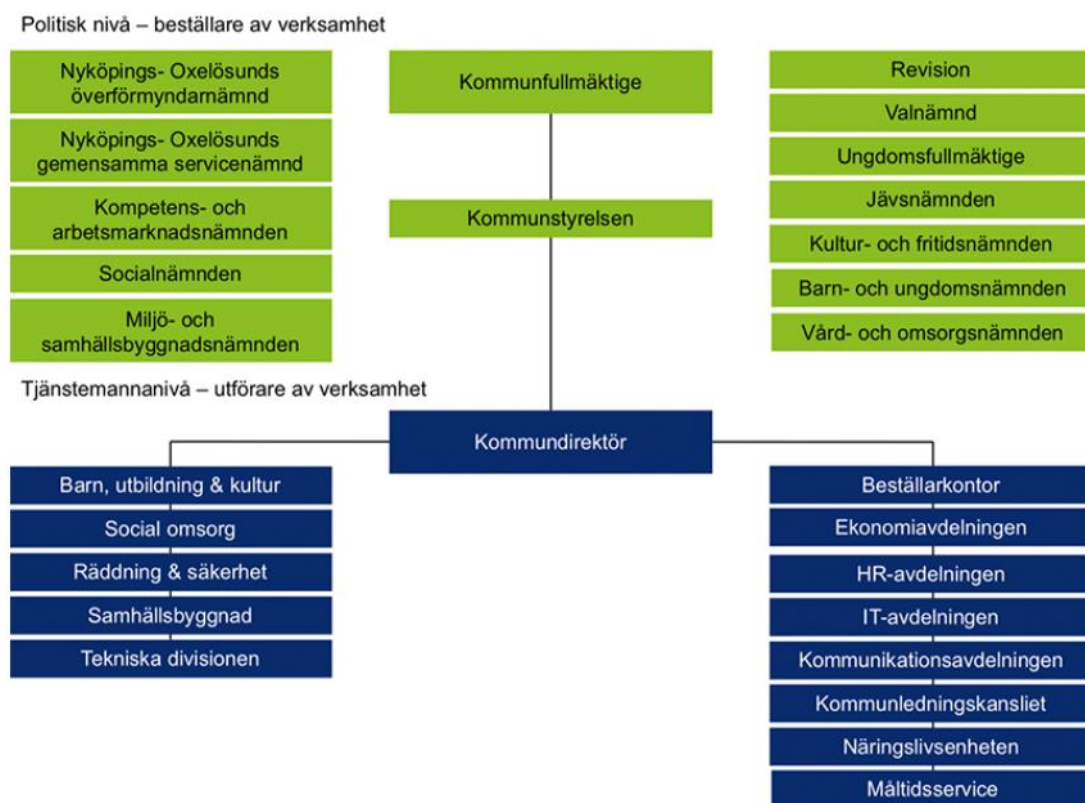
Granskningen har varit föremål för sakgranskning av samtliga intervjuade.

Organisation

Reglemente för kommunstyrelsen antogs av kommunfullmäktige 2019-05-14 § 107 och är gällande från 1 juni 2019. Av reglementet framgår att kommunstyrelsen inom ramen för sitt ansvar för produktionsresurser ansvarar för den interna produktionen avseende investeringar och lokaler. Vidare framgår att kommunstyrelsen ansvarar för att kommunens organisation är rationell och effektivt organiserad. Styrelsen svarar vidare för att underhålla och förvalta kommunens fasta och lösa egendom.

Reglemente för kommunstyrelsen stipulerar att styrelsen inom ramen för sin uppsiktsplikt ska övervaka att de av fullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheten och ekonomi efterlevs. Relaterat sin styrfunktion ska styrelsen tillse att kommunens löpande förvaltning och produktion handhas rationellt samt tillse att uppföljning och resultatanalys gör och redovisas till fullmäktige.

Figur 1: Organisationsschema Nyköpings kommun.



Iakttagelser och bedömningar

Revisionsfråga 1 - styrdokument

Det finns tydliga styrdokument och riktlinjer för investeringar på såväl politisk nivå som på tjänstemannanivå. Det finns rutiner för att säkerställa att dessa efterlevs.

Iakttagelser

Policy för god ekonomisk hushållning

Kommunens *Policy för god ekonomisk hushållning* antogs av kommunfullmäktige 2013-12-10 § 287. I policyn anges finansiella mål som har betydelse för god ekonomisk hushållning i kommunen. Ett av de övergripande målen för god ekonomisk hushållning i kommunen angivna i policyn är att självfinansieringsgraden för investeringar från och med år 2017 ska vara 100 procent. Vi noterar att detta inte har kunnat uppfyllas något år 2017–2019.

Policyn för god ekonomisk hushållning har inte reviderats sedan den blev antagen och är inte fullt aktuell.

Riktlinjer för investeringar

I kommunfullmäktiges Budget 2020 med flerårsplan 2021–2022 (KF 2019-10-08 § 237) inkluderas *Riktlinjer för investeringar*. Det föreskrivs att kommunens investeringar ska ske utifrån ett helhetsperspektiv och bedömas utifrån ett långsiktigt behov. Av riktlinjerna för investeringar framgår vidare att kommunens investeringar delas upp i två huvudgrupper efter finansieringssätt:

- Investeringar för skattefinansierad verksamhet.
- Investeringar för affärsdrivande verksamhet, taxefinansierad verksamhet.

Enligt riktlinjerna anvisar fullmäktige total investeringsram för kommunen. Ramen består av:

- KS ofördelade investeringsram. Investeringar inom den ramen ska godkännas av kommunstyrelsen i varje enskilt fall.
- Ramar för mindre investeringar med återanskaffningskaraktär (under 1 mnkr) per verksamhetsområde.

Större strategiska investeringar ska alltid behandlas av kommunfullmäktige även om de ryms inom ram. Av riktlinjerna framgår dock ej utifrån vilka kriterier en investering är att betrakta som strategisk. Även i intervjuer beskrivs att detta inte är tydligt definierat varken formellt eller informellt. Inget ärende avseende att besluta om en strategisk investering beskrivs i intervju ha varit föremål för behandling i kommunfullmäktige under den senaste 2–3-årsperioden.

Det framgår inte av riktlinjerna vilka underlag som ska tas fram inför politiska beslut avseende investeringar, såväl strategiska som icke-strategiska investeringar.

I kommunfullmäktiges budgetdokument finns inte investeringar angivna på projektnivå. Beslut per projekt görs istället av kommunstyrelsen löpande från kommunstyrelsens ofördelade investeringsram. Det finns en dokumenterad sammanställning (plan) över vilka projektbeslut som ryms inom den ofördelade investeringsramen på detaljerad nivå inklusive prognos över kostnader per år och beskrivning av respektive investeringsprojekt som vi har tagit del av. Denna plan tar däremot inte kommunfullmäktige del av inför beslut av investeringsramar.

I budgetanvisningarna för budget 2021–2023 finns en tidplan för budgetprocessen med investeringar. Det har framgått att budgetanvisningar inte har beslutats på politisk nivå. Enligt kommunens nya process ska strategisk samverkansgrupp ta detta beslut, det sammanträdet blev dock inställt med följderna att budgetanvisningarna inte formellt godkännts. Vidare finns det instruktioner för hur olika delar i budgetprocessen för investeringar ska gå till bl.a. äskandet och prioritering. Förslag till investeringsramar för de olika verksamheterna anges även i budgetanvisningarna. Vidare anges att en beskrivning av projektet samt en beskrivning av alternativ till investeringen ska redovisas i systemverktyget BPA.

I riktlinjerna anges att uppföljning av pågående investeringar ska ske regelbundet till kommunstyrelsen. I riktlinjerna tydliggörs dock ej vad som är att betrakta som regelbunden uppföljning. Vidare anges ej i riktlinjerna under vilka förutsättningar politisk uppföljning och beslut ska ske vid uppkomna avvikelser för beslutade investeringar.

I riktlinjerna anges att slutredovisning och efterkalkyl ska anmälas till central ekonomiavdelning. Närmare direktiv om hur slutredovisning av avslutade investeringsprojekt ska ske till kommunstyrelsen eller annan politisk instans anges ej i riktlinjerna.

I riktlinjerna för investeringar framgår de övergripande regelverket för hantering av de kapitalkostnader investeringar medför och hantering av avskrivningar och internränta relaterat detta. Verksamheterna belastas med intern ränta på bokförda värden för investeringar som beräknas på anskaffningsvärde reducerat med avskrivningar. Intern räntan på mark, inventarier, fastigheter och anläggningar samt exploateringar utgår med 1,5% för år 2020–2022. Riktlinjer i kommunfullmäktiges budget stipulerar att huvudregeln är att ombudgetering/omdisponering inte ska ske.

Investeringsrutin och rutin för framskrivning

Upprättad *Investeringsrutin*, godkänd av kommundirektör 2014-01-01 och senast reviderad 2020-04-03, har som syfte att beskriva kommunens investeringsprocess, säkra god redovisningssed, ge förutsättningar för genomarbetade beslutsunderlag och att kvalitetssäkra olika arbetsmoment. Det är ekonomiavdelningen som är ansvarig för revidering av rutinen vid behov.

Rutinen omfattar en definition av samt kriterier för att en anskaffning ska vara att betrakta som en investering. Relaterat detta anges i rutinen vad som är att betrakta som en ny-, om- och tillbyggnad och vad som är att betrakta som reparation och underhåll. Regler för hantering av avskrivningar och internränta anges vidare mer utförligt i investeringsrutinen.

Investeringsrutinen omfattar en processbeskrivning för kommunens investeringsprocess. Avseende behovsinventering ska det enligt investeringsrutinen ske löpande i lokalberedningsgruppen för fastighetsinvesteringar. För övriga investeringar ska divisionschef/verksamhetschef sammanställa investeringsbehovet för sina respektive verksamheter och föredra framtagna investeringsbehov i investeringsgruppen. Kommunens investeringsprocess och dess olika delar enligt ovan beskrivs mer utförligt under revisionsfråga 2 nedan, se även bilaga 1 för processkartor avseende kommunens investeringsprocess.

Investeringsrutinen föreskriver att i beslutsunderlag som tas fram under budgetprocessen ska samtliga kostnader framgå, inklusive driftskostnader, innan det lämnas vidare till investeringsgruppen. Det framgår även att för investeringar över 10 mnkr krävs ett utökat underlag. Alla investeringar ska ha föregåtts av en prioritering. För angivelser kring ytterligare uppgifter och beslutsunderlag som ska tas fram inför politiska beslut om investeringar hänvisas till Rutin för framskrivning till KS/KF och instruktioner i systemverktyget BPA. Instruktionen i BPA beskriver hur uppgifter dokumenteras i systemverktyget, bl.a. beskrivning av projektet, investeringskalkyl och driftskostnader samt projektorganisation.

Avseende uppföljning av pågående investeringsprojekt anges i investeringsrutinen att investeringar ska följa upp löpande av respektive division/verksamhet, samt att redovisning till kommunstyrelsen skall göras fyra gånger om året enligt fastställd tidplan för verksamhetsuppföljningar (februari, april, augusti och oktober). Uppföljning av investeringsprojekt ska göras avseende tid, kostnad och innehåll. Uppföljning inom respektive division/verksamhet görs på månadsbasis i stödsystemet BPA (hypergene).

Av genomförd protokollgenomgång omfattande kommunstyrelsens samtliga sammanträden år 2019 samt sammanträden per april år 2020 noteras dock att uppföljning av investeringar till kommunstyrelsen under verksamhetsåret 2019 gjorts per februari, april och augusti. I intervju anges att uppföljning per oktober endast delgetts kommunstyrelsen per mejl. Se revisionsfråga 5 nedan för en mer utförlig redogörelse för uppföljning av pågående investeringsprojekt till kommunstyrelsen.

Divisioner/verksamheter anges i rutin vara skyldiga att skyndsamt rapportera till kommunstyrelsen om de upptäcker större avvikelser avseende tid, kostnad eller innehåll. Relaterat detta anges i rutinen att omprioritering av budget mellan olika projekt eller en utökad budget för enskild investering kräver ny framskrivning för beslut i kommunstyrelsen. Divisionschefer/verksamhetschefer anges dock ha visst utrymme att hantera avvikelser av mindre karaktär enligt följande:

- 5 procent avvikelse accepteras gällande projekt mellan 0–5 mnkr.
- 3 procent avvikelse accepteras för projekt mellan 5–100 mnkr.
- För mindre projekt inom internbudget gäller beslutad ram.

I rutinen anges att slutredovisning till kommunstyrelsen omfattande utvärdering av projektet utifrån tid, kostnad och innehåll ska genomföras för alla större projekt över 50 mnkr efter att slutredovisning dokumenterats i projekthanteringssystemet BPA (hypergene).

I rutin för framskrivning till KS/KF (framtagen och senast uppdaterad av kommunsekreterare 2019-01-22) anges ett antal frågeställningar som ska besvaras genom tjänsteskrivning vid framskrivning av investeringsärenden avseende kommunstyrelsens ofördelade investeringsram. Det anges att underlaget ska innehålla uppgifter om bl.a. nytta, tidplan, alternativ och ekonomiska konsekvenser inklusive driftskostnader. Detta avser dock vid framskrivning för att ta del av kommunstyrelsens ofördelade investeringsram men inte vid framskrivning inom ramen för budgetprocessen (se revisionsfråga 2 samt bilaga 2 nedan).

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms **delvis uppfylld**.

Bedömningen baseras på följande grunder:

- Vi noterar att kommunens policy för god ekonomisk hushållning är beslutad 2013 och att dokumentet inte är fullt aktuellt. Övergripande riktlinjer för investeringar har fastställts inom ramen för kommunens mål och budgetdokument. Budgetanvisningar för kommande års investeringsbudget upprättas även med tidplan och uppgifter om processer för bl.a. äskande och prioritering. Budgetanvisningarna för kommande budgetår har dock ej beslutats politiskt.
- Riktlinjerna skulle emellertid kunna förtydligas i flera avseenden. Det anges inte tydligt vilka underlag som ska tas fram för att projekt ska budgeteras, särskilt inom ramen för den årliga budgetprocessen. Det bör även framgå vid vilka beslutstillfällen kalkylerna ska uppdateras för att utgöra ett tillräckligt beslutsunderlag. Vi noterar vidare att riktlinjerna inte tydliggör när under verksamhetsåret återrapportering avseende pågående investeringar ska ske till politiskt ansvarig nivå och under vilka förutsättningar avvikelser i pågående investeringsprojekt ska återrapporteras till ansvarig politisk instans.

- Det finns en av tjänstemän framtagna dokumenterad investeringsrutin som förtydligar investeringsprocessen för såväl beslut av investeringar som uppföljning av investeringar. Behovsinventering för investeringar utöver fastigheter skulle dock kunna tydliggöras i rutinen.

Revisionsfråga 2 – politisk behandling och prioritering

Det finns en ändamålsenlig politisk behandling och prioritering av projekt och tidpunkt för investeringar. Erforderliga underlag ligger till grund för politiska beslut (t ex driftkostnadskalkyler, kapitalkostnadskalkyler, konsekvensanalyser, effektbeskrivningar m.m.).

lakttagelser

Investeringsprocessen - Beslut om investeringsramar

I budgetanvisningar för investeringar inför budget 2021–2023 anges att investeringsbehovet specificeras genom att äskanden registreras i systemverktyget BPA. Eventuella driftkostnader som uppkommer i samband med investeringen ska beskrivas vid registrering av äskande. Investeringsramarna som respektive verksamhet ska utgå ifrån i sina äskanden finns angivna i budgetanvisningarna på fem års sikt.

Av investeringsrutin framgår att investeringsbehov kan äskas på två sätt, antingen inom ramen för kommunens budgetprocess eller under pågående verksamhetsår. Förfarandet vid uppstått investeringsbehov under löpande verksamhetsår anges i processkarta (se bilaga 1).

Enligt investeringsrutin ska äskanden normalt lämnas på våren året innan investeringen är tänkt att genomföras. Varje divisionschef/verksamhetschef ansvarar för att ta fram sina behov av investeringar. Alla investeringar som är strategiska ska förankras med berörd nämnd. Definition eller kriterier för vad som är att betrakta som en strategisk investering anges ej i investeringsrutin. Alla investeringar som föreslås ska ha föregåtts av en prioritering. I intervju beskrivs att prioritering i första hand görs på tjänstemannanivå, men att det åligger respektive verksamhet att informera om detta arbete till berörd nämnd. När investeringen lämnas vidare till investeringsgruppen ska det finnas ett underlag som är tillräckligt för att kunna fatta ett beslut. För investeringar över 10 mnkr krävs ett utökat underlag. Av underlaget ska samtliga kostnader för investeringen framgå, även hur driftkostnader påverkas av projektet.

Investeringsbehoven ska delas upp i två spår - ny-, om- eller tillbyggnad samt övriga investeringar. Behovsinventeringen avseende fastigheter och lokaler på tjänstemannasidan sker löpande i lokalberedningsgruppen. Lokalberedningsgruppen svarar även för samordning, planering och uppföljning av ärenden avseende fastigheter och lokaler. I lokalberedningsgruppen representeras lokalutnyttjande division av verksamhetschef och lokalsamordnare. Berörda förvaltare från kommunfastigheter och kommunens bostadsbolag (Nyköpingshem) deltar också och vid behov även fastighetschefen. Lokalberedningsgruppen ansvarar inom ramen för investeringsprocessen bl.a. för huruvida investeringen finns med i lokalresursplanen, att ekonomiska konsekvenser för hela kommunen av investeringen är framtagna samt att alternativ till vald investering analyserats. Alla beslutsunderlag ska finnas dokumenterade i BPA under respektive projekt. I investeringsrutinen anges att lokalberedningsgruppen svarar för att bereda ett konkret förslag/underlag till tjänstemannagruppen lokalstyrgruppen. I intervju framkommer dock att lokalstyrgruppen vid tid för granskning ersatts av strategisk samverkansgrupp (SSG), i vilken ingår: divisionschef tekniska, divisionschef samhällsbyggnad, divisionschef social omsorg, divisionschef barn utbildning kultur, kommundirektör, ekonomichef och näringslivschef.

SSG beskrivs i intervju i likhet med tidigare lokalstyrgrupp arbetar på uppdrag av kommunstyrelsen och ansvarar för:

- strategiska överväganden och förslag i större lokalförsörjningsärenden
- att ta ställning till lokalberedningsgruppens förslag och fatta beslut om vilka investeringar som ska föreslås för budgetberedningen
- att återremittera bristande underlag till lokalberedningsgruppen

SSG behandlar även övriga investeringar som inte berör fastigheter. Investeringsgruppen ansvarar för att:

- ta ställning till, prioritera, och fastställa vilka investeringar som ska föreslås för budgetberedningen.
- remittera förslag vid bristande underlag.

Enligt investeringsrutinen inleds den politiska beslutsprocessen med att budgetberedningen prioriterar efter angelägenhetsgrad och tidsperspektiv över tre budgetår efter att divisioner/verksamheter gjort sina äskanden. Ett förslag till investeringsramar bereds utifrån ett politiskt och ekonomiskt perspektiv. Därefter fastställs budgetramarna av kommunstyrelsen för att slutligen fastställas av kommunfullmäktige i samband med budgetbeslutet.

Investeringsrutinen beskriver att när ramarna är fastställda innebär det att varje division/verksamhet tilldelats ramar som är tänkta att användas till mindre investeringar och investeringar av återanskaffningskaraktär. Nämndernas samlade ramar för denna typ av investeringar uppgår år 2020 till 76,3 mnkr. Divisioner och verksamheter kan utifrån tilldelad investeringsram prioritera bland äskade projekt vad som ska göras för kommande år. Verksamheter (bl.a. avgiftskollektiven) som har större ramar behöver dock stämma av med sin nämnd innan projekten genomförs. I fullmäktigebudget står specifikt belopp och vilken nämnd där avstämning ska göras. Investeringarna ska vara förankrade mellan nämnd och division innan internbudgeten beslutas. Enligt uppgift fattar dock inte beställande nämnd något beslut gällande investeringar.

Kommunfullmäktige fastställer även en ram för kommunstyrelsens ofördelade investeringsmedel i samband med budgetprocessen. Samlad ofördelad investeringsram avseende kommunens skattefinansierade verksamhet uppgår i budget för verksamhetsåret 2020 till 484 mnkr. Vilka investeringsprojekt som ingår i denna ram specificeras inte i budgetdokumentet utan kan enbart ses i BPA och är klassat som arbetsmaterial. Av intervju framgår att kommunfullmäktige i samband med beslut om ofördelad investeringsram i första hand tar beslutet utifrån tillgängligt finansiellt utrymme relaterat de kapitalkostnader investeringar medför.

Äskande om att ianspråka medel från den ofördelade investeringsram utgår i huvudsak från dokumenterad plan för investeringar. Denna investeringsplan är inte beslutad politiskt men beskrivs i intervju ha varit föremål för informell beredning inom framförallt kommunstyrelsens ärendeberedning (KSÄB), men delvis också kommunstyrelsen. Av erhållen investeringsplan för åren 2019–2021 framgår bedömd kostnad per investering och per år 2019–2022 samt en övergripande beskrivning per projekt. Motsvarande sammanställning återfinns i investeringsplan 2020–2022 och har utöver detta byggts på med uppgifter om vilka alternativ som finns till beskriven investering samt hur investeringen bedöms påverka verksamhetens möjlighet att nå uppställda mål. I intervjuer beskrivs att underlag till uppskattad kostnad förknippad med en planerad investering generellt är baserad på tidigare erfarenhet och så kallade erfarenhetnyckeltal.

För att ta del av medlen omfattade av kommunstyrelsens ofördelade ram krävs framskrivning till kommunstyrelsen, vilken i samband med beslut om budget av kommunfullmäktige ges mandat att besluta om fördelning av den ofördelade investeringsramen.

Investeringsprocessen - Beslut avseende enskilda investeringsprojekt

Det är framförallt tekniska divisionen som svarar för genomförande av större investeringsprojekt och skriver fram ärenden avseende att i anspråk ta medel från kommunstyrelsens ofördelade investeringsram.

I intervju uppges att det händer att politiskt prioriterade investeringar inkluderas sent i investeringsprocessen. Processen att inkludera sådana investeringar och prioritera om i framtagna investeringsplan beskrivs som otydlig.

Det sker normalt två framskrivningar för projekt till kommunstyrelsen efter att kommunfullmäktige fattat beslut om ramen för kommunstyrelsens ofördelade investeringsmedel enligt investeringsrutinen. Framskrivning rörande innehåll, utformning och omfattning för framskrivningar till kommunstyrelsen/kommunfullmäktige anges i *Rutin för framskrivningar till KS/KF*. Av särskilt avsnitt i rutinen avseende investeringsärenden och handlingar framgår vilken information avseende äskade investeringsprojekt som ska ingå i framskrivningar till kommunstyrelsen. Avsnittet omfattar en rad frågor som ska vara besvarade om en investering i framskriven tjänsteskrivelse, se bilaga 2 nedan.

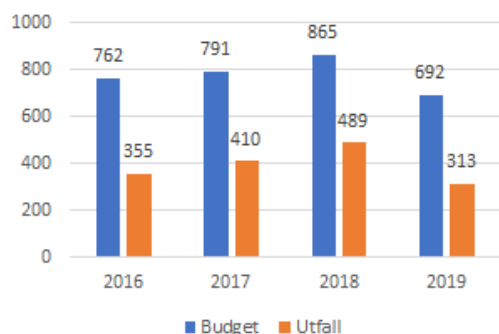
Vid första framskrivningen ges uppdraget att genomföra förstudie och projektering inför upphandling samt att genomföra upphandling. I både framskrivning eller beslut ska det inte finnas med några belopp avseende uppskattade kostnader förknippat med investeringen, eftersom det då finns en risk att upphandlingsförfarandet påverkas.

När upphandlingen är genomförd görs en ny framskrivning i ärendet till kommunstyrelsen för beslut om tilldelande av medel för investeringen. I intervju anges att en så kallad anbudsbaserad kalkyl som, enligt uppgift vid sakgranskning, innebär anbudssumma, bestämt riskbelopp och byggherre-kostnader tas fram inför tilldelning av investeringsmedel. Det är den anbudsbaserade kalkylen som, enligt uppgift vid sakgranskning, ligger till grund för projektbudget som uppföljningen sker emot.

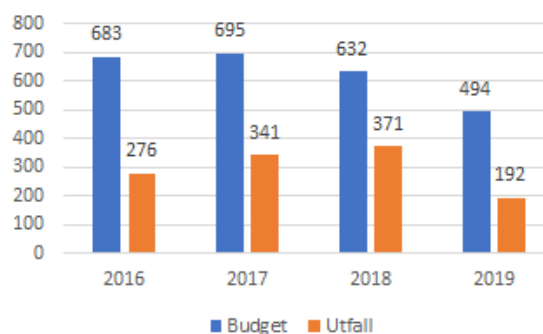
Investeringsmedel - utfall mot budget

I intervju beskrivs att kommunens förfarande med en stor ofördelad investeringsram riskerar att medföra att investeringsprojekt förskjuts i tid samt att tillgängliga investeringsmedel inte hinner arbetas upp enligt investeringsplan. I tabell 1 och 2 nedan redovisas utfall och budget för kommunens samlade investeringsram och specifikt för investeringar mot kommunens skattefinansierade verksamhet åren 2016–2019.

Tabell 1 - Budget och utfall, nettoinvesteringar samlad ram kommunen, i mnkr, åren 2016-2019



Tabell 2 - Budget och utfall, nettoinvesteringar skattefinansierad verksamhet, i mnkr, åren 2016-2019



Av statistiken redovisad i tabeller 1 ovan framgår att nyttjandegraden för budgeterade investeringsmedel för kommunens samlade investeringsram, åren 2016–2019, i genomsnitt uppgår till 50 procent. Utfallet varierar inom ett intervall mellan som lägst 45 procent år 2019 och som högst 57 procent år 2018.

Av statistiken redovisad i tabeller 2 ovan framgår att nyttjandegraden för budgeterade investeringsmedel avseende för investeringar i kommunens skattefinansierade verksamhet åren 2016–2019 i genomsnitt uppgår till 47 procent. Utfallet varierar inom ett intervall mellan som lägst 39 procent år 2019 och som högst 59 procent år 2018.

Bryngelstorpsskolan

Kommunstyrelsen fattade vid kommunstyrelsens sammanträde 2017-05-22 § 190 beslut om att uppdra åt tekniska divisionen att genomföra en om- och tillbyggnation och inkluderande energiomställning av Bryngelstorpsskolan enligt framskrivet förslag. Samtidigt beslutade kommunstyrelsen att anvisa 18,1 mnkr till tekniska divisionen ur kommunstyrelsens ofördelade investeringsmedel i Bryngelstorpsskolan samt att investeringens kapitaltjänstkostnader belastar kommunstyrelsens budget. Projektledare från det kommunala bolaget Kommunfastigheter har drivit projektet. Det har inte framgått vilka beslutsunderlag med undantag för tjänsteskrivelse som kommunstyrelsen tog del av inför sitt beslut.

Arnö allé och Havsörnen

Kommunstyrelsens uppdrag till tekniska divisionen att upphandla ett modulbyggt hus inom ramen för SKL Kommentus på fastigheten Havsörnen 1 vid sammanträde 2018-03-26 § 98. Modellhuset skulle bli ett gruppboende bestående av sex lägenheter. Kommunstyrelsen uppdrog även att an-

visa 15 mnkr till tekniska divisionen för kommande byggnation och markarbete. Genomförd investering skulle finansieras genom hyresintäkter från verksamheten. Det har inte framgått vilka beslutsunderlag med undantag för tjänsteskrivelse som kommunstyrelsen tog del av inför sitt beslut.

Vid kommunstyrelsens sammanträde 2018-05-21 § 163 beslutade kommunstyrelsen att anvisa 31,3 mnkr ur kommunstyrelsens ofördelade investeringsmedel till tekniska divisionen för markarbeten för kommande byggnation i bl.a. Arnö. Kostnaden för markarbeten gällande Arnö Allé bedömdes uppgå till 4,9 mnkr. Vidare uppdrogs tekniska divisionen att upphandla fyra huskroppar med lägenheter och tre stycken LSS-gruppboenden via SKL-Kommentus och ansöka om statligt investeringsstöd för hyresbostäder. Kommunstyrelsen anvisade även 76 mnkr ur kommunstyrelsens ofördelade investeringsmedel till tekniska divisionen för byggnation av fyra huskroppar med lägenheter och tre LSS-gruppboenden i Stigtomta, Arnö och Malmbryggshage. För Arnö Allé bedömdes ett gruppboende på sex personer vara mest lämpligt och kostnaden beräknades till 12 mnkr exklusive moms. Drift och kapitaltjänstkostnader skulle belasta tekniska divisionen och finansieras via hyresintäkter. Det har inte framgått vilka beslutsunderlag med undantag för tjänsteskrivelse som kommunstyrelsen tog del av inför sitt beslut.

Det uppges vidare i intervju finnas en brist gällande information till beställande nämnd om investeringars påverkan på nämndens driftkostnader.

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms **delvis uppfyllt**.

Bedömningen baseras på följande grunder:

- Det finns en utarbetad och dokumenterad investeringsprocess, avseende beredning och beslut.
- Det finns emellertid inte politiskt beslutade riktlinjer som tydligt beskriver vilka beslutsunderlag som ska bifogas vid beslutstillfällen. Vi har inte heller kunnat se vilka beslutsunderlag utöver tjänsteskrivelse som kommunstyrelsen tagit del för de stickprovsgranskade projekten.
- Granskad statistik över utfall jämfört med budget för kommunens samlade investeringar åren 2016–2019 visar att kommunen i genomsnittligt endast nyttjar 50 procent av budgeterade investeringsmedel.
- Vi konstaterar att berörda verksamhetsnämnder inte fattar beslut om beställning av investeringsprojekt eller att godkänna upprättad investeringsplan. I intervju har framkommit att information om ökade driftskostnader som följd av investering till beställande nämnd inte upplevs helt ändamålsenlig.

Revisionsfråga 3 – rutiner för upphandling och ÄTOR

Det finns rutiner som säkerställer att lagen om offentlig upphandling följs i investeringsprojekt vid initial upphandling samt vid ändrings- och tilläggsarbeten (ÄTOR).

Iakttagelser

Kommunens *Inköpspolicy*, antagen av kommunfullmäktige 2017-11-14, innehåller generella riktlinjer för upphandlingsarbetet. Det anges bl.a. att upphandling ska ske med hänsyn till livscykelkostnaden och med beaktande av nya innovativa lösningar för verksamhetens behov. Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret och tar fram riktlinjer avseende inköp.

Riktlinjer för upphandling, antagna av kommunstyrelsen 2016-01-08, innehåller uppgifter om roller och ansvar i upphandlingsprocessen. Upphandlingsenheten agerar som stöd till verksamheten avseende upphandling och har det övergripande samordningsansvaret. Upphandlingsenheten ska alltid vara delaktig i kommunens upphandlingar. Det föreskrivs att verksamheterna själva kan göra avropsbeställningar från ramavtal upp till 10 prisbasbelopp. Vid avropsbeställningar över 10 prisbasbelopp ska en dialog föras med den centrala upphandlingsenheten. Tröskelvärden enligt lagstiftning finns även angivna men är inte uppdaterade efter 2017-12-31 vilket

gör att beloppen inte längre är aktuella. Det finns även angivna riktlinjer för direktupphandling men även här är beloppen inte uppdaterade i enlighet med gällande lagstiftning.

Det finns inte tydligt angivet i styrdokument hur avvikelser till följd av ändrings- och tilläggsarbeten (ÄTOR) ska beslutas och hanteras. I upprättad investeringsrutin finns, angett under revisionsfråga 1, gränsvärden för avvikelser som kräver beslut av kommunstyrelsen. Det finns även en rutinbeskrivning för hantering av ÄTOR, framtagna av tekniska divisionen. I rutinen beskrivs att en ifylld blankett ska skickas till projektledare från entreprenör då ÄTA uppstår. I blanketten ("ÄTA fråga/svar totalentreprenad"), som vi tagit del av, ska entreprenör ange vad ÄTA avser och ge förslag på åtgärd. Beslut ska därefter ske enligt kommunens delegationsordning. Vi har i kommunstyrelsens delegationsordning kunnat bekräfta att det finns angivna beloppsgränser för hantering av ÄTOR inom ramen för budget. Därefter ska en ÄTA-sammanställning, enligt ÄTA-rutinen, ifyllas av entreprenör som godkänns av projektledare. För detta syfte finns en mall för ÄTA-sammanställning framtagna av tekniska divisionen. Det har dock framgått av intervjuer att denna rutin inte är till fullo känd i kommunens organisation. Hanteringen beskrivs exempelvis i vissa genomförda intervjuer ske utifrån sunt förnuft, vilket anges innebära att beslut om inkomna ÄTOR i första hand beslutas projektledare och sen vidare inom kommunens linjeorganisation i den mån de bedöms innebära risk att beslutad budget för projektet inte kommer hållas eller att projektet på annat sätt riskerar drabbas negativt.

Bryngelstorpskolan

Den största andelen av kostnaderna för projektet avsåg totalentreprenad av matsalsbyggnad. En entreprenör som kommunen har ramavtal med, Ramböll, tog fram förfrågningsunderlag för totalentreprenad avseende nyproduktion av matsalsbyggnad 2018-01-23. Byggnaden skulle placeras intill befintlig matsalsbyggnad och förses med en förbindelse mellan byggnaderna. Tre anbud inkom för att genomföra totalentreprenaden. Samtliga inkomna anbudsgivare bedömdes som kvalificerade och tilldelning skedde av upphandlingschef 2018-03-07 med anbudspris som grund. Av delegationsordning för kommunstyrelsen, antagen av kommunstyrelsen 2019-05-13 § 140, framgår att upphandlingschef har delegation att underteckna avtal ingående i upphandling. Avtal för nyproduktion av matsalsbyggnaden skrevs under av leverantör och kommunen via upphandlingschef 2018-04-04 motsvarande en kontraktssumma om 15,6 mnkr. Ansvar enligt ABT 06 skulle gälla för entreprenaden. Enligt kontraktshandlingar skulle byggmöten normalt hållas varannan vecka. Entreprenaden skulle i sin helhet vara färdigställd 2018-12-21.

Som angetts under revisionsfråga 2 ovan beslutade kommunstyrelsen 2017-05-22 § 190 att anslå 18,1 mnkr till tekniska divisionen för om- och tillbyggnation av Bryngelstorpsskolan. Således fattades beslut om att anslå medel för genomförande av projektet innan upphandling var genomförd. Vid sakgranskning framkommer att detta avsteg från ordinarie rutin beror på att tekniska divisionen initialt planerat använda ramavtalsentreprenör för projektet. Det beskrivs att förutsättningar för projektet förändrades efter kommunstyrelsens beslut att anslå medel för projektet vilket medförde att en upphandling av totalentreprenad var nödvändig. Det uppges dock att dokumentation rörande detta förfarande och politiskt godkännande av detsamma inte finns att tillgå.

Vi har tagit emot en ÄTA-sammanställning, daterad 2019-05-14, motsvarande 1,1 mnkr. Vi har även tagit emot en annan ÄTA-sammanställning, som inte är daterad, motsvarande kostnader med 469 tkr. Den återstående avvikelsen mot budget motsvarande cirka 2,8 mnkr förklaras enligt uppgift med tillkommande merkostnader i form av sprängning och markarbete på grund av förändrad placering i sent skede.

Det framgår i intervju att projektprocessen bedöms som forcerad i inledningsfasen och att markförhållanden inte inkluderats i ursprunglig budget och upphandling. De tillkommande markarbetena hanterades genom separat entreprenadpart. I intervju framkommer att det inte upplevs finnas tydliga riktlinjer för vilka beloppsgränser som gäller för projektledares ÄTA-godkännande. Projektledare från Kommunfastigheter har återrapporterat till fastighetschefen vid tekniska divisionen vid uppkomna större avvikelser. Vidare uppges att ekonomin följs upp månadsvis tillsammans med kommunens ekonomiavdelning och att det är projektledaren från Kommunfastigheter som har gjort uppföljningar i systemverket Hypergene.

De tillkommande utgifterna motsvarande 2,8 mnkr ska enligt intervju ha hanterats genom beslut från KSÄB. KSÄB har inte något formellt beslutsmandat och gruppens möten är inte dokumenterade genom protokoll.

Arnö allé och Havsörnen

Byggnation av SoL-boendet (gruppboende bemannat med personal dygnet runt) Havsörnen har avropats enligt Ramavtal Bostadshus 2016 som tecknats mellan SKL Kommentus Inköpscentral AB och ramavtalsleverantören. Vi har tagit del av upprättat avtal mellan leverantören och kommunen via inköps- och upphandlingschef 2018-04-23. Kontraktet omfattar uppförande av ett typhus med konfiguration och tillhörande arbeten och skulle ske genom totalentreprenad enligt ABT 06. Kontraktarbeten skulle vara utförda i sin helhet 2018-09-28 och fast ersättning utgå med 10,3 mnkr exklusive moms.

Även byggnation av omsorgsboendet Arnö Allé avropades genom Ramavtal Bostadshus 2016. I avtalet som undertecknades 2019-04-30 av leverantören och kommunen genom kommunjurist. Kontraktet avser ett typhus med konfiguration och tillhörande arbeten samt skulle ske som totalentreprenad enligt ABT 06. Kontraktssumman anges till 11,3 mnkr men tidplan fastställs inte i avtalet.

Enligt uppgift har inte projekten Havsörnen och Arnö Allé omfattats av några väsentliga ÄTOR. Generellt uppges projektledare ha mandat att fatta beslut om ÄTOR som ryms inom budget för projektet. Projektledare har följt upp ekonomiskt utfall med controller på ekonomiavdelningen månatligen. Det uppges i intervju att större avvikelser ska lyftas till KSÄB som beslutar om avvikelserna ska lyftas till KS.

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms som **delvis uppfyllt**.

Bedömningen baseras på följande grunder:

- Det finns en policy och upprättade riktlinjer för upphandling som anger vägledande principer, upphandlingsformer och organisation för upphandlingsarbetet i kommunen. Vi ser dock ett behov av att revidera riktlinjerna då exempelvis angivna direktupphandlingsgränser inte längre gäller.
- Det finns gränsvärden angivna för när beslut av budgetavvikelser ska beslutas av kommunstyrelsen i upprättad investeringsrutin. Vi anser dock att det finns ett behov av ytterligare förankring rörande rutinerna kring ÄTOR eftersom det har framkommit i intervjuer att det inte är helt tydligt för projektledare hur ÄTOR ska hanteras.
- Slutligen har KSÄB och inte KS beslutat om en väsentlig budgetavvikelse för ett av projekten. Vidare noterar vi att kommunstyrelsen beslutat om medelstilldelning för ett stickprovsgranskat projekt innan upphandling genomförts, vilket är ett avsteg från beskriven rutin. Det saknas även dokumentation kring beslutsgången avseende förändrade förutsättningar i projektet.

Revisionsfråga 4 – uppföljning av avtal

Det finns avtal med de leverantörer som anlitas och uppföljning sker att köpta varor och tjänster är enligt avtal.

Iakttagelser

Vid attest av fakturor hänförliga till investeringsprojekt gäller kommunens ordinarie riktlinjer vilka specificeras i upprättade attestförteckningar.

Enligt kommunens inköspolicy svarar inköps- och upphandlingsenheten för att ha ett strategiskt helhetsperspektiv över kommunens inköpsprocess inklusive samordning och uppföljning. Verksamheter och bolag ska kontinuerligt följa upp och förbättra sin inköpsprocess. Utpekade enheter inom kommunkoncernen ska ha en utsedd inköpsamordnare som är drivande i detta arbete.

Kommunens inköpsriktlinjer föreskriver att verksamheten ansvarar för uppföljning av avtalstrohet och uppföljning av frekventa direktupphandlingar. Det anges inte närmare hur uppföljning av genomförd upphandling ska genomföras eller hur avtalstrohet ska mätas.

Det finns angivna riskområden i internkontrollplaner med bäring på investeringsprocessen. I internkontrollplan 2019 för tekniska divisionen ingår riskområden vilket omfattar att kontroller att varor/tjänster beställs från avtalad leverantör samt att leverans av beställd vara/tjänst sker i enlighet med avtal. I internkontrollplan 2019 för central ekonomiavdelning ingår kontroll att leverantörsregister är aktuellt och komplett samt att utbetalningar görs i enlighet med attestregister. Kommunens näringslivsavdelning inkluderar vidare ett riskområde att lagen om offentlig upphandling inte följs vid inköp i kommunen. Kontrollmoment, ansvarig för kontroll, metod och frekvens finns angivet i samtliga fall.

I internkontrollplan 2020 för bland annat kansliet, underordnat kommunstyrelsen ingår riskområden avseende att leverantörer inte fakturerar eller levererar utifrån avtal. I samma internkontrollplan finns även ett riskområde avseende att kommunen ej är trogen ramavtal. I internkontrollplan 2020 för ekonomiavdelningen finns ett riskområde angivet rörande felaktiga utbetalningar. Kontrollmoment, ansvarig för kontroll, metod och frekvens finns angivet.

Bryngelstorpskolan

Fakturor har inkommit tillhöriga projektet motsvarande 22,5 mnkr. Vi har tagit ett stickprov på fem fakturor. Vi har granskat att fakturorna tillhör projektet och är attesterade korrekt. Inga avvikelser noterades.

Arnö allé och Havsörnen

Fakturor har inkommit tillhöriga projektet Arnö Allé motsvarande 16,7 mnkr och för projektet Havsörnen uppgående till 14,4 mnkr. Vi har tagit ett stickprov på tre fakturor för projektet Arnö Allé och två fakturor för projektet Havsörnen. Vi har granskat att fakturorna tillhör projektet och är attesterade korrekt. Inga avvikelser noterades.

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms **uppfylld**.

Bedömningen baseras på följande grunder:

- Det finns generella attesteringsriktlinjer och attestförteckningar.
- I internkontrollplaner för 2019 och 2020 framgår flera riskområden med bäring på investeringsprocessen. Kontrollmoment, ansvarig för kontroll, frekvens och metod anges tydligt i internkontrollplaner.
- Vi har i vårt stickprov för respektive projekt inte funnit några avvikelser för de granskade fakturorna.
- Vi menar dock att skrivningar i styrande dokument kan förtydliga hur uppföljning av avtal och uppföljning av avtalstrohet i bredare bemärkelse ska ske.

Revisionsfråga 5 - projektkalkyler

Projektkalkyler upprättas och följs upp löpande med kontinuerlig återrapportering till politisk beslutsnivå.

lakttagelser

I budgetanvisningar för investeringar 2021–2023 anges att driftskostnadskonsekvens ska framgå i äskandet i BPA. I övrigt saknas uppgifter i politiskt beslutade styrdokument hur kalkyler ska beräknas och i vilka skeenden. Enligt investeringsrutinen ska det för varje investeringsprojekt upprättas en projektbudget. Det framgår även av investeringsrutinen att det vid första framskrivning till kommunstyrelsen, inför upphandling, ska finnas beräkningar bifogade för projektet som bygger på en uppskattad kostnad. I investeringsrutinen framgår att erfarenhetsbaserad beräkning för investeringsprojekt ska tas fram vid framskrivning till kommunstyrelsen inför upphandling och att dessa kan komma att ändras efter genomförd upphandling. Det saknas dock i investeringsrutin tydligt dokumenterade beskrivningar av hur kalkyler ska vara utformade och när de ska uppdateras.

I intervju beskrivs att initial projektkalkyl tas fram inför eller i samband med kommunens ordinarie budgetprocess, beskriven under revisionsfråga 2. Initial projektkalkyl bygger i regel på schablonberäkningar baserade på historiska data om kostnader relaterade olika typer av bygg- och anläggningsprojekt. I samband med sakgranskning framkommer att kommunen använder sig av ett kalkylverktyg (Byggnyckeln) för att prognosticera kostnad för byggnationer av lokaler utifrån nyckeltal. Vi har tagit del av dokumentation som visar vilka variabler som används vid nyckeltalsbaserad kostnadsbedömning för nybyggnation av skola av normal standard samt totalrenovering av skola.

I samband med och framförallt efter genomförd upphandling upprättas en mer kvalificerad projektkalkyl, en anbudsbase kalkyl, enligt intervju. Det beskrivs i intervju vara utifrån denna kalkyl arbetet med projektet fortgår under genomförandeskedet och uppföljning av kalkylen görs månadsvis mellan projektledare och controller. Kalkylen beskrivs uppdateras och justeras vid behov. Återrapportering av kalkylen till kommunstyrelsen beskrivs dock endast göras om avvikelser bedöms väsentliga.

Återrapportering av utfall jämfört med beslutad budget för investeringar på aggregerad nivå uppges göras till kommunstyrelsen i samband vid fyra tillfällen under verksamhetsåret (februari, april, augusti och oktober) samt bokslut.

Bryngelstorpskolan

Vi har tagit del av en översiktlig slutkalkyl från systemverktyget BPA som visar att totalutfallet för projektet blev 22,5 mnkr, en fördyring med 4,4 mnkr jämfört med ursprunglig budget. Löpande uppföljning mot projektets budget görs enligt uppgift i BPA. Vidare hänvisas vid sakgranskning till att nyckeltalsbaserade kalkyler tas fram när investeringsprojekt läggs in i investeringsplan, men att dessa ej dokumenteras. Enligt uppgift vid sakgranskning tar anlita konsult för projektering inför upphandling fram kalkyler vilka ligger till underlag för upphandling. Vi har inte tagit del av initial kalkyl eller uppdaterade kalkyler. Det har heller inte framgått att kalkyler bifogats politiska beslutstillfällen. I intervju framförs att det inte funnits några krav på uppdaterade kalkyler från kommunstyrelsen. Enligt uppgift är erhållet presentationsmaterial för KSÄB det underlag som ligger till grund för beslut om godkännande av avvikelse mot projektbudget. I presentationsmaterialet framgår övergripande skäl till avvikelse. Det framgår dock ingen uppdaterad kalkyl utan endast en angivelse om uppdaterad kostnadsprognos. Entreprenören är den som har detaljerade kalkylunderlag enligt uppgift.

Arnö allé och Havsörnen

Vi har tagit del av en översiktlig slutkalkyl från systemverktyget BPA för Havsörnen som visar att totalutfallet blev 14,4 mnkr vilket ligger inom ramen för ursprunglig budget. Löpande uppföljning mot projektets budget görs enligt uppgift i BPA. Vi har inte tagit del av initial kalkyl eller uppdaterade kalkyler.

Projektet Arnö Allé var ännu inte slutfört vid tiden för denna granskning men av kalkylen vi har tagit del av redovisar en prognos för totalt utfall som ligger inom ramen för ursprunglig budget.

Löpande uppföljning mot projektets budget görs enligt uppgift i BPA. Vi har inte tagit del av initial kalkyl för projektet.

Det har heller inte framgått för något av projekten att kalkyler bifogats politiska beslutstillfällen. Avseende Arnö Allé har vi dock mottagit en kostnadsberäkning för markarbeten och projektering, daterad 2018-03-02. Det framgår i intervju att inget kalkyleringsprogram finns att tillgå utan att Excel har använts.

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms **ej uppfylld**.

Bedömningen baseras på följande grunder:

- Riktlinjer avseende kalkyler är otydliga i kommunens styrande dokument. Vi anser att det bör anges detaljeringsnivå för kalkyler och vid vilka beslutspunkter kalkylen för ett projekt ska uppdateras. Detta är viktigt för att tillse att beslut fattas på välgrundade kostnadsanalyser.
- Det har beskrivits att nyckeltalsbaserade kalkyler tas fram med hjälp av ett kalkylverktyg.
- Det har dock inte framgått för de stickprovsgranskade projekten att kalkyler bifogats i samband med politiska beslutstillfällen. Vi har inte tagit del av initiala kalkyler som låg till grund för beslut för de stickprovsgranskade projekten med undantag för kalkyl för ett av de stickprovsgranskade projekten avseende projektering och markarbeten.

Revisionsfråga 6 - systemstöd

Det finns ett ändamålsenligt systemstöd för uppföljning och redovisning per projekt.

Iakttagelser

Uppföljning av projekt sker genom systemverktyget Hypergene/BPA. Enligt en rutinbeskrivning vi har mottagit rörande hantering av investeringar (inklusive exempelutdrag) kan hanteringen av projekt i systemverktyget skilja sig åt beroende på verksamhet, storlek på investeringen och mellan olika år. För de projekt som genomförs inom av fullmäktige beslutad investeringsram görs, enligt rutinbeskrivning, prognos löpande per projekt till varje uppföljning till kommunstyrelsen. De sex huvudstegen i Hypergene/BPA för investeringsprojekt är:

- Ej äskad
- Äskad
- Ramgodkänd
- Projektbudget godkänd
- Pågående
- Slutredovisad

Det mesta av informationen som registreras för respektive projekt går att ändra under projektets livslängd. Rapporter kan tas fram utifrån inlagd information i systemet. Inbyggt i systemet finns fyra flikar som följer med i ovan angivna huvudsteg:

- Egenskaper: Anges bl.a. projektansvarig/ansvarig organisatorisk enhet, beräknad driftstart och beskrivning av projektet (inklusive nytto- och prioriteringsbeskrivning)
- Kontering kapitaltjänstkostnader: Anges vem som står för kapitaltjänstkostnader och används till anläggningsreskontra och simuleringar.
- Kalkyl: Anges kalkyl för investeringsutgifter och investeringsinkomster. Det finns även möjlighet att göra kalkyl för övriga driftintäkter och kostnader.
- Koppla dokument: Finns möjlighet att lägga in dokument och beskrivningar av projekt. Då projektet blir beslutat av KS ska beslutet bifogas här.

Vid sidan av Hypergene har kommunen även upphandlat ett projektstyrningsverktyg, Antura. Två projektfaser beskrivs vara kopplade till projektstyrningsverktygets, projekteringsfasen och byggnation-/genomförandefasen. Projektstyrningsverktyget är strukturerat i olika avsnitt/delar för vilka ett antal kriterier behöver uppfyllas för att det ska gå att komma vidare i processen till nästa fas (se bilaga 3 för ett exempel). Av erhållna skärmdokument framgår även att beslutspunkter kan arbetas in i som del i projektstyrningsverktyget. Projektstyrningsverktyget omfattar även en mappstruktur för informationsdelning mellan projektledare, beställare och utförare/entreprenör.

Projektverktyget anges i intervju användas av medarbetare vid kommunens särskilda projektavdelning, organisatoriskt lokaliserad inom tekniska divisionen. För de två projekt vilka särskilt granskas inom ramen för denna granskning har projektstyrningsverktyget ej använts. I intervju beskrivs att arbete med att implementera systemet även för projekt vilka inte leds av projektledare från den särskilda projektavdelningen är pågående men att tidplan och form för denna bredare implementering inte är helt fastställd. Det beskrivs i intervju inte finnas något formellt uppdrag avseende implementering av projektstyrningsverktyget (Antura) från kommunstyrelsen.

Uppföljning av investeringar

Avstämningar avseende projektets utveckling i förhållande till fastställd tidplan, budget och delvis också syfte görs en gång i månad i möte mellan ansvarig ekonom och projektledare enligt intervju. Uppföljningen dokumenteras i BPA. Utifrån denna uppföljning och den information som dokumenteras i BPA kan rapporter för återrapportering till kommunstyrelsen tas fram.

Återrapportering sker enligt uppgift löpande till berörd division genom de projektgrupper som verksamheten är delaktig i. Enligt uppgift får berörd division även information om avvikelser i projekt, t.ex. mot budget eller tidplan, för att kunna ta ställning till förändringen. Däremot uppges inte återrapportering av investeringar ske systematiskt till beställande nämnd.

Av genomförd protokollgenomgång avseende kommunstyrelsen perioden 2019-01-28 - 2020-04-27 framgår att styrelsen tar del av uppföljning avseende kommunens investeringar i samband med verksamhetsuppföljningar per februari och april, delårsbokslut per augusti samt vid årsbokslut. Ytterligare en uppföljning beskrivs i intervju genomföras per oktober månad. Rapport för denna återrapportering har erhållits. Rapporten anges dock endast ha kommunicerats till kommunstyrelsens medlemmar via mejl och har inte varit föremål för behandling vid kommunstyrelsesammanträde.

Uppföljning av investeringar i verksamhetsuppföljningar per februari, april (samt rapport per oktober) omfattar dels en redovisning av periodutfall och prognos för helåret för kommunens samlade investeringar. Det görs även en uppdelning mellan investeringar som är skattefinansierade och investeringar vilka finansieras inom ramen för avgiftskollektivet. Redovisning i en övergripande resultat och prognostabellen kompletteras av kommentarer och förklaringar till uppnått utfall för perioden och motivering av prognos för utfall per helåret. Som del av återrapporteringen avseende kommunens investeringar återfinns i verksamhetsrapporten per april även en tabell omfattande: utfall för perioden, prognos för helårsutfall, budget, prognostiserad totalkostnad samt avvikelse mot budget och förändring mot föregående prognos, för ett antal utvalda större pågående investeringsprojekt.

Uppföljningen av investeringar i kommunens delårsrapport per augusti 2019 är till sin utformning och omfattning motsvarande den som beskrivits för verksamhetsuppföljningen per april ovan. Redovisningen kompletteras med korta övergripande status för redovisade investeringsprojekt

Uppföljningen i kommunens årsredovisning 2019 motsvarar i form till stor del den per april samt i delårsrapporten per augusti 2019. Istället för redovisning av prognostiserat resultat för 2019 samt kommentarer till det anges istället utfall och kommentar för 2019.

I genomförd protokollgenomgång noteras inte att kommunstyrelsen vid något tillfälle behandlat ett ärende eller tagit del av information vilken avsett uppföljning av ett pågående investeringsprojekt utöver återrapporteringen i samband med ovan beskrivna verksamhetsuppföljning, delårsbokslutet och årsbokslut.

Bryngelstorpskolan

Projektet har följts upp i årsredovisningar och delårsrapporter 2018 och 2019 samt i många men inte all ekonomiska uppföljning till KS under projektets genomförande. I delårsrapporter samt de

övriga ekonomiska uppföljningar till KS där projektet följts upp anges utfall och prognos för året samt totalt för projektet.

Beställande verksamhet uppges i intervju ha varit med under byggmöten men att det inte finns riktlinjer som förtydligar i vilka skeden av projektgenomförande som verksamheten ska vara delaktiga. Beställande nämnd uppges inte ha varit delaktiga i utformningen av projektet.

Det framgår i månadsuppföljningen, 2019-03-24, att projektet är försenat och beräknas vara klart december 2019. I delårsrapport, per 2019-08-31, anges att placering av den nya huskroppen har ändrats och nya kostnader för dränering dagvattenhantering har tillkommit vilket lett till ett överskridande av budget med 4 mnkr. Enligt uppgift är erhållet presentationsmaterial för KSÄB det underlag som ligger till grund för beslut om godkännande av avvikelse mot projektbudget. I presentationsmaterialet framgår övergripande skäl till avvikelse och storlek på avvikelse samt ny prognos för projektets ekonomi. Som noterats vid revisionsfråga 3, har KSÄB dock ingen formellt angiven beslutskapacitet.

Arnö allé och Havsörnen

I årsredovisning 2018 följdes projekten Havsörnen och Arnö Allé och två andra projekt upp aggregerat. I årsredovisning 2019 följdes projekten Havsörnen och Arnö Allé upp aggregerat. Vi har inte kunnat se att projekten Havsörnen och Arnö Allé har följts upp på projektnivå i delårsrapporter eller i kommunstyrelsens ekonomiska uppföljningar med undantag för uppföljningen 2019-10-31. I uppföljningar finns redovisning av utfall och prognos för året samt totalt för Havsörnen och Arnö allé sammanslaget. Ingen budgetavvikelse noterades.

I intervju framförs att diskussion förts med beställande verksamhets lokalstrateg under projektens gång. Avseende beställande nämnds delaktighet uppges att division och Kommunfastigheter tillsammans presenterat ett förslag till modell för gruppboende till beställande nämnd.

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms **delvis uppfylld**.

Bedömningen baseras på följande grunder:

- Kommunen hanterar dokumentation och löpande uppföljning av investeringsprojekt genom systemet BPA. Vidare konstateras att rutin för uppföljning av pågående investeringsprojekt finns.
- Ett projektstyrningsverktyg är implementerat och används i projekt som drivs av projektledare för projektavdelningen vid tekniska divisionen. Projektstyrningsverktyget är dock inte implementerat för investeringar som inte drivs av projektavdelningen. Verktyget har inte använts i de två stickprov som särskilt kontrolleras inom ramen för denna granskning.
- Gällande politisk uppföljning kan vi konstatera att kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige inte följer upp samtliga investeringar på projektnivå. Vi noterar även en diskrepans i uppföljning av de stickprovsgranskade projekten. Vi konstaterar att kommunstyrelsen under pågående verksamhetsår tar del av löpande uppföljning av kommunens samlade investeringsutfall samt periodutfall för ett antal större investeringsprojekt vid fyra tillfällen. Vi noterar att denna uppföljning är på övergripande nivå och att endast kortfattade kommentarer lämnas för återrapporterade projekt.

Revisionsfråga 7 - projektavslut

Projektavslut hanteras korrekt i samband med färdigställande och ekonomisk uppföljning sker mot förkalkyl.

lakttagelser

Investeringsrutinen beskriver att när alla utgifter för ett projekt registrerats eller senast sex månader efter det att investeringen slutförts eller tagits i drift ska projektet slutredovisas i BPA. Av slutredovisningen ska det framgå om kommunen har fått det som var beställt, till kostnad och i rätt tid. Alla större projekt över 50 mnkr ska efter slutredovisning återrapporeras till kommunstyrelsen. För de större projekten och betydande projekt med en livslängd längre än 10 år ska papperskopior skrivas ut och bifogas slutredovisningsrapporten i BPA och skickas till ekonomiavdelningen för arkivering. Ansvarig projektledare skriver slutredovisningskommentarer i BPA. Beställande nämnd får enligt uppgift ingen återrapporering av slutredovisning av projekt.

Av genomförd protokollgenomgång avseende kommunstyrelsen perioden 2019-01-28 - 2020-04-27 framgår att styrelsen vid tre tillfällen under granskad period tagit del av återrapporeringar av slutredovisningar avseende avslutade investeringsprojekt. I samtliga fall har projekten drivits av projektavdelningen under tekniska kontoret och det är projektchef som föredrar återrapporering av projekten. I protokoll noteras ärendena som informationsärenden och de är inte föremål för något formellt beslut av kommunstyrelsen. Av erhållet presentationsmaterial för slutredovisningarna av två av investeringarna framgår att redogörelsen för kommunstyrelsen bland annat innehåller:

- Projektets förlopp över tid uppdelat för dess centrala faser
- Utfall i förhållande till budget
- Redovisning av bedömt uppnått resultat mot syfte
- Analys av utmaningar och lärdomar av projektet
- Erfarenheter av projektet

Även slutredovisningen avseende det tredje projektet omfattar en redogörelse för projektet utfall mot tidplan och budget samt en beskrivning av projektets omfattning.

I intervju beskrivs att genomförda slutredovisningar av ansvariga politiker bedömts ha varit av god kvalitet.

Bryngelstorpskolan

I slutredovisning från systemverktyget BPA framgår en översiktlig kalkyl med totalt utfall respektive ursprunglig budget. Det finns även en kort beskrivning av projektet och hur investeringen påverkar verksamhetens möjligheter att nå uppställda mål. I slutredovisningen finns även angivna driftkostnader och andra kapitalkostnader för de nästkommande tre åren. I intervju framförs att slutredovisning inte skett till kommunstyrelsen. Slutredovisning har registrerats av projektledare i systemverktyget BPA.

Arnö allé och Havsörnen

I slutredovisning för Havsörnen från systemverktyget BPA framgår en översiktlig kalkyl med totalt utfall respektive ursprunglig budget. Det finns även en kort beskrivning av projektet och hur investeringen påverkar verksamhetens möjligheter att nå uppställda mål. I slutredovisningen finns även angivna driftkostnader och andra kapitalkostnader för de nästkommande tre åren. Enligt intervju har inte slutredovisning skett till KS men KSÄB uppges ha blivit meddelade att projektet är avslutat.

Projektet Arnö Allé hade ännu inte slutredovisats vid tiden för denna granskning.

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms **uppfylld**.

Bedömningen baseras på följande grunder:

- Projektavslut hanteras genom och dokumenteras i BPA. Vi har för två av de stickprovsgranskade projekten kunnat se att det i slutredovisning från systemverktöget BPA framgår en översiktlig kalkyl med totalt utfall respektive ursprunglig budget. Det finns även en kort beskrivning av projektet och hur investeringen påverkar verksamhetens möjligheter att nå uppställda mål. I slutredovisningen finns även angivna driftkostnader och andra kapitalkostnader för de nästkommande tre åren.
- Kommunens regler för vilka projekt som ska slutredovisas till ansvarig politisk instans är fastställt på tjänstemannanivå i investeringsrutin. Vi konstaterar att kommunstyrelsen under år 2019 och till och med april 2020 i enlighet med dess regler tar del av slutredovisningar för tre avslutade investeringsprojekt. Dessa slutredovisningarna bedöms upprätthålla ändamålsenlig kvalitet.
- Vi anser dock att beloppsgränser för vilka slutredovisningar som ska återsäkras till kommunstyrelsen bör framgå av riktlinjer beslutade av kommunfullmäktige.

Revisionell bedömning

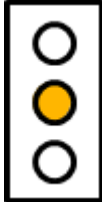
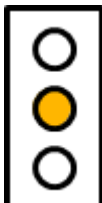
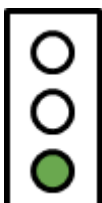
Efter genomförd granskning bedömer vi att kommunstyrelsen **delvis** har en tillräcklig beredning, kontroll och styrning av investeringar. Övergripande riktlinjer för investeringar har fastställts som del av kommunens mål och budgetdokument. Riktlinjerna saknar dock väsentliga uppgifter, t.ex. om vilka beslutsunderlag som ska framtas vid politiska beslutstillfällen. En mer omfattande beskrivning av kommunens investeringsprocess beskrivs i framtagna investeringsrutin, vilken ej är beslutad politiskt. Systemstöd finns för dokumentation och löpande uppföljning av investeringar. Projektstyrningsverktyg finns men är inte implementerat inom samtliga avdelningar vilka driver projekt inom kommunen. Vi ser ett behov av att formalisera investeringsprocessen ytterligare, avseende projektkalkyler och förankring av ÄTA-hantering som två tydliga exempel.

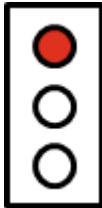
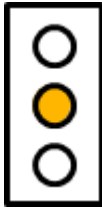
Rekommendationer

Efter genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

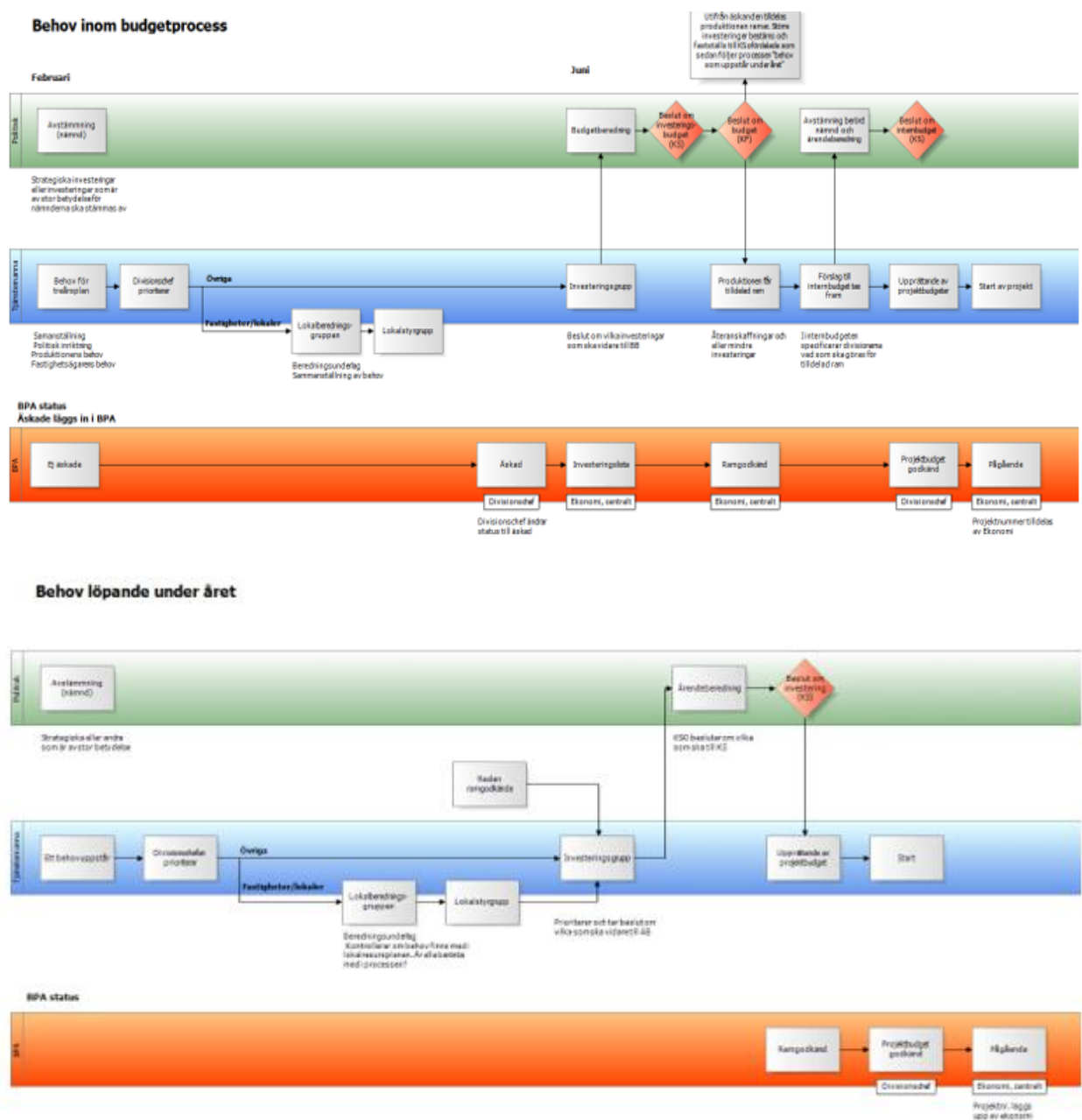
- Upprätta riktlinjer för investeringar som eget styrdokument för att tydliggöra den politiska styrningen av investeringar.
- I riktlinjerna inkludera information om hur kalkyler ska vara utformade för att utgöra ett tillräckligt beslutsunderlag. Det bör även anges med vilken frekvens de ska uppdateras under ett projekts gång. Detta skulle även kunna kompletteras med en tillhörande mall.
- Säkerställa att processen för uppföljning är tydliggjord och förankrad i hela organisationen, inklusive hantering av ÄTOR.
- Tillse att roll och beslutsmandatet för kommunstyrelsens ärendeberedning (KSÄB) förtydligas i styrande dokument och att tillse att dess sammanträden dokumenteras.
- Försäkras om att budget- och beslutsprocessen avseende investeringar är ändamålsenlig i syfte att tillse att budgeterade medel för investeringar motsvarar ett realistiskt förväntat utfall.
- Tillse att plan för implementering av projektstyrningsverktyg vilket används inom särskild projektavdelning tas fram och genomförs för andra organisatoriska enheter som genomför investeringar.

Bedömningar av revisionsfrågor

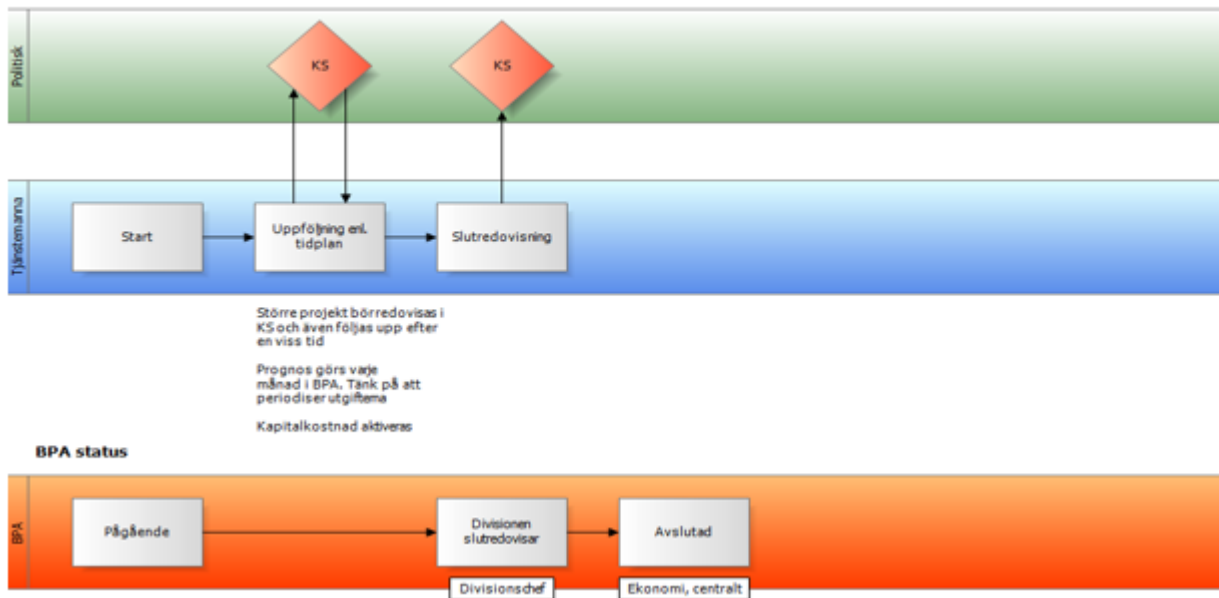
Revisionsfråga	Kommentar	
Revisionsfråga 1: Styrdokument och riktlinjer	Delvis uppfyllt	
Revisionsfråga 2: Politisk behandling och prioritering	Delvis uppfyllt	
Revisionsfråga 3: Rutiner för upphandling och ÄTOR	Delvis uppfyllt	
Revisionsfråga 4: Uppföljning av avtal	Uppfyllt	

Revisionsfråga 5: Projektkalkyler	Ej uppfyllt	
Revisionsfråga 6: Ändamålsenligt projektstöd	Delvis uppfyllt	
Revisionsfråga 7: Projektavslut	Uppfyllt	

Bilaga 1 – processcheman investeringsprocessen



Pågående investeringar



Bilaga 2 – tjänsteskrivelse för investering

Detta ska stå i en tjänsteskrivelse om en investering:

- Varför ska en investering göras?
- Hur stor är investeringen? Ange något relevant mått. T ex antal barn, avdelningar, km, kvm etc.
- Vilka alternativ finns till att inte göra investeringen/genomföra projektet. Finna det alternativ som har förkastats och i så fall varför?
- Kommer det krävas ytterligare åtgärder på lång eller kort sikt?
- Vad ingår i projektet/investeringen och vad ingår inte. Hur är det med t ex rivning, sprängning, evakuering, marksanering, VA-ledningar, IT, inventarier etc.
- Vilka verksamheter berörs av beslutet och vilka ska genomföra uppdraget
- Hur ser tidsplanen ut? Eventuell tidpunkt som beslutet ska börja gälla från? När/hur ska beslutet återslagas/följas upp?
- Ekonomiska konsekvenser
 - Vilka risker finns det i de ekonomiska kalkylerna? Finns det en riskreserv inräknad?
 - Hur är ekonomin för investeringen i förhållande till andra liknande investeringar. Har vi eller andra gjort liknande investeringar förut vad var kostnaden per kvm, per barn, per m då? Vad säger officiell statistik? Ange varför denna investering avviker ifall den gör det.
 - Om investeringen redan till fullo finns planerad inom investeringsramen eller inte? Om inte, ge förslag på investeringar som kan prioriteras bort (här kan samråd behövas göras med investeringsgrupp).
 - Vilka driftkostnader (engångs och årliga) medför investeringen för kommunen som helhet och för respektive enhet? (t ex kapital-, personal, kostnader, nya underhållsavtal, evakueringskostnader, utrangeringar etc.
 - Hur ser de nya driftkostnaderna ut i förhållande till de gamla
 - Hur ska driftkostnaderna finansieras innevarande år och kommande år
 - Påverkan på andra verksamheter och kommunens samlade ekonomi

Exempel 1: En investering som kräver upphandling och projektering.

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen beslutar

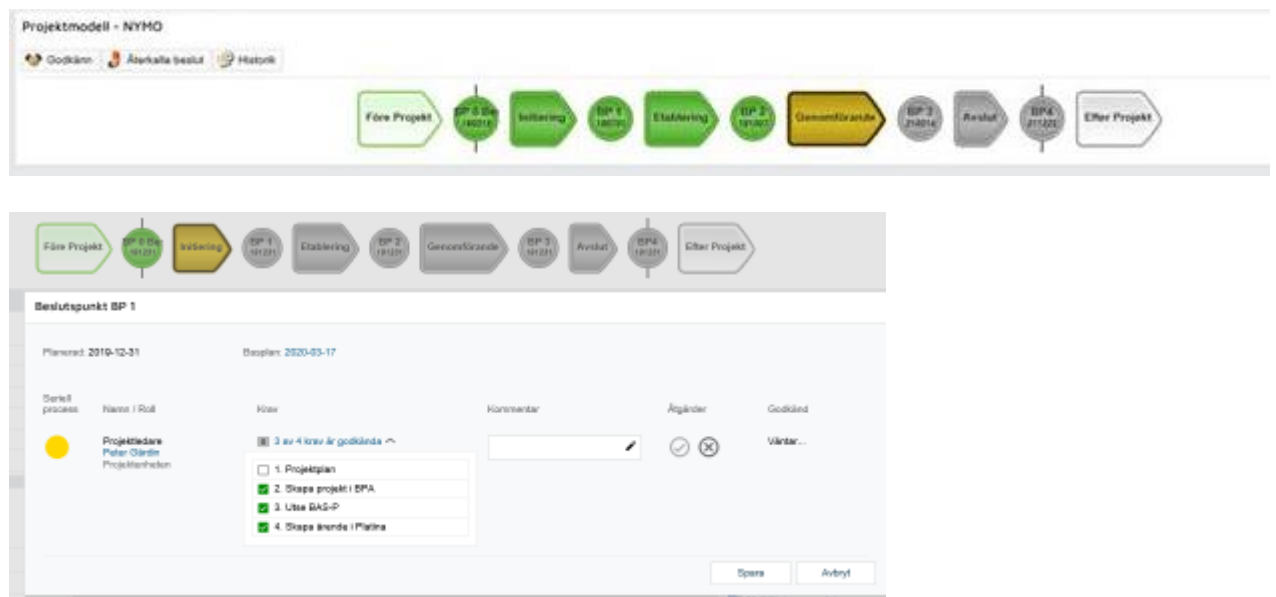
att uppdra till Tekniska divisionen att projektera och upphandla X

att anvisa X mnkr till Tekniska divisionen från kommunstyrelsens ofördelade investeringsmedel till projektering och upphandling av uppdraget,

att drift- och kapitalkostnaderna ska täckas inom Tekniska divisionens budget.

att Tekniska divisionen efter genomförd upphandling återkommer till kommunstyrelsen för beslut om tilldelning av investeringsmedel.

Bilaga 3 – skärmlipp projektverktyg



2020-08-25

Tobias Bjöörn

Jesper Häggman

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Nyköping kommuns revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2020-03-23. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.