

# Granskning av investeringsprocessen Falkenberg's Energi AB

**Falkenberg's Kommun**

Februari 2025






*Matthew Matti*

*Carl-Magnus Stenehav*

# Sammanfattning

Granskningens syfte är att bedöma om styrelsen för Falkenbergs Energi AB säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi, långsiktighet, förutsägbarhet och intern kontroll. Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att styrelsen för Falkenbergs Energi AB inte helt säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi, långsiktighet, förutsägbarhet och intern kontroll.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten.

Revisionsfrågor	Bedömning	
Finns det styrande dokument och aktiviteter för planering av investeringar från idé-/behovsstadie fram till beslut och genomförande?	Delvis	
Har ansvar och roller tydliggjorts i investeringsprocessen?	Delvis	
Bygger beslut om större investeringar på tillräckliga beslutsunderlag?	Ja	
Skер en tillräcklig uppföljning och återrapportering av pågående investeringsprojekt för att, vid behov, kunna vidta åtgärder eller göra omprioriteringar under projektets gång?	Delvis	
Skер tillräcklig uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut och skер projektavslut på ett systematiskt sätt?	Nej	

## Rekommendationer

Utifrån våra bedömningar rekommenderar vi bolagsstyrelsen att:

- Upprätta en investeringsplan på lång sikt (väsentliga investeringar). Avsaknaden av en långsiktig plan kan bl.a. innebära en ökad risk gällande styrning av anläggningarnas underhåll, driftskostnader, miljökrav samt affärsmässighet/konkurrenskraft.
- Överväg om processkartor och checklistor gällande genomförande av investeringsprojekt samt styrande dokument i övrigt kopplat till investeringsprocessen behöver revideras.
- Tillsammans med kommunstyrelsen ta fram riktlinjer för vilken nivå av avvikelse eller vilket specifikt belopp som ska utgöra gränsen för när ett ärende av principiell betydelse eller av större vikt ska föras vidare till moderbolaget. Vidare att tydliggöra

vilka typer av investeringar och storlek på investeringar som kommunfullmäktige ska ta ställning till.

- Säkerställ att VD-instruktionen revideras och utvärderas årligen. Detta i syfte att instruktionerna är aktuella och anpassade till organisationens nuvarande behov och omvärldens förändringar.
- Förtydliga roller och ansvar kopplat till projektprocessen i ett samlat dokument och inte som nu i olika befattningsbeskrivningar. Detta i syfte gällande tydlighet, styrning och kontroll.
- Upprätta direktiv/instruktioner gällande hur, på vilket sätt och hur ofta pågående och avslutade investeringar ska rapporteras till styrelsen. Avsaknad av direktiv/instruktioner kan bl.a. innebära en risk för bristande översikt, fördröjd identifiering av problem, oklara ansvarsförhållanden och försämrade beslutsfattande. Tydliggör även om slutrapport ska ske och i så fall på vilket sätt.
- Upprätta riktlinjer för hur efterkalkyler ska användas inom organisationen. Dessa riktlinjer bör bl.a definiera syftet med efterkalkyler, ansvariga personer och när och hur de ska genomföras.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>1</b>
<b>Inledning</b>	<b>4</b>
<b>Bakgrund</b>	<b>4</b>
<b>Syfte och revisionsfrågor</b>	<b>4</b>
<b>Revisionskriterier</b>	<b>4</b>
<b>Avgränsning</b>	<b>5</b>
<b>Metod</b>	<b>5</b>
<b>Granskningsresultat</b>	<b>6</b>
<b>Riktlinjer och styrande dokument</b>	<b>6</b>
<b>lakttagelser</b>	<b>6</b>
<b>Bedömning</b>	<b>8</b>
<b>Ansvar och roller</b>	<b>9</b>
<b>lakttagelser</b>	<b>9</b>
<b>Bedömning</b>	<b>11</b>
<b>Beslutsunderlag</b>	<b>12</b>
<b>lakttagelser</b>	<b>12</b>
<b>Bedömning</b>	<b>13</b>
<b>Uppföljning och rapportering</b>	<b>13</b>
<b>lakttagelser</b>	<b>13</b>
<b>Bedömning</b>	<b>14</b>
<b>Samlad bedömning</b>	<b>16</b>

# Inledning

## Bakgrund

Demografisk utveckling leder i många kommuner till ett ökat behov av förändring i lokal- och fastighetsbeståndet. Detta medför ökade utgifter i form av nyinvestering och lokalanpassning. Många kommuner har redan i dagsläget hög investeringstakt. Det är av stor vikt att investeringsprocessen är tydlig utifrån styrning och kontroll samt ansvarsfördelning. En bristande investeringsprocess riskerar att investeringsprojekt blir dyrare, försenade och av sämre kvalitet än förväntat. I perioder av hög investeringstakt blir brister i investeringsprocessen särskilt tydliga. Grundförutsättningen för att hantera långsiktiga förändringar är en välgrundad långsiktig planering samt att noga analysera tillkommande driftskostnader inför beslut om investeringar.

Falkenbergs kommunkoncern har den senaste perioden haft en hög investeringstakt. Totalt har kommunkoncernen investerat 2 miljarder kronor under perioden 2021-2023. För perioden 2024–2026 planerar kommunen att investera 1 miljard kronor och bolagskoncernen beräknas investeringsvolymen uppgå till 1,7 miljarder kronor.

Utifrån ovanstående bakgrund och risk- och väsentlighetsanalysen för år 2024, har de förtroendevalda revisorerna och lekmannarevisorerna beslutat att genomföra en fördjupad granskning gällande investeringsprocessen i kommunen och de kommunala bolagen Falkenberg Energi AB, Falkenbergs Bostads AB samt Falkenbergs Vatten och Renhållnings AB.

## Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om styrelsen för Falkenbergs Energi AB säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi, långsiktighet, förutsägbarhet och intern kontroll.

Följande revisionsfrågor används för att uppnå mot syftet med granskningen:

1. Finns det styrande dokument och aktiviteter för planering av investeringar från idé-/behovsstadie fram till beslut och genomförande?
2. Har ansvar och roller tydliggjorts i investeringsprocessen?
3. Bygger beslut om större investeringar på tillräckliga beslutsunderlag?
4. Sker en tillräcklig uppföljning och återrapportering av pågående investeringsprojekt för att, vid behov, kunna vidta åtgärder eller göra omprioriteringar under projektets gång?
5. Sker tillräcklig uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut och sker projektavslut på ett systematiskt sätt?

## Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Aktiebolagslagen

- Ägardirektiv
- Andra styrdokument som berör området

### **Avgränsning**

Granskningen avgränsas till att omfatta styrelsen för Falkenbergs Energi AB. Granskningen avgränsas till totalt 1 projekt.

### **Metod**

Granskningen har skett genom granskning av styrande dokument och uppföljningsrapporter enligt följande:

- Styrmodell för Falkenbergs kommun
- Mål och budget för respektive år (2024 och 2025)
- Ägardirektiv och generellt ägardirektiv
- FEAB Affärsplan 2024-2028
- FEAB Affärsplan 2025-2029
- Falkenberg Energi Processbeskrivning Underhåll
- Falkenberg Energi Processbeskrivning Projektera och Bygga
- FEAB förslag befogenheter och attest
- Falkenberg Energi Elnät AB Nätplan 2025–2029 En vägledning för framtida investeringar (2024-07-18)
- Delårsrapport 2024 för Falkenberg Energi AB
- Rapportering styrelsemötet 2024-11-20 (Symbios, Ågård och Fbg Östra mottagningsstation)
- Projektinformation

Intervjuer har skett med VD, ekonomichef och Affärsområdeschef Elnät.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

# Granskningsresultat

## Riktlinjer och styrande dokument

*Revisionsfråga 1: Finns det styrande dokument och aktiviteter för planering av investeringar från idé-/behovsstadie fram till beslut och genomförande?*

### *lakttagelser*

I Falkenberg kommunkoncern definieras investering som en anskaffning eller standardförbättring av anläggningstillgångar med ett anskaffningsvärde på minst ett halvt prisbasbelopp och en beräknad nyttjandeperiod på minst tre år. Samtliga kriterier ska vara uppfyllda för att betraktas som en investering.

## Styrmodell för Falkenbergs kommun

I dokumentet beskrivs bl.a. kommunens ekonomistyrning där det övergripande anges att god ekonomisk hushållning i Falkenbergs kommun innebär att styra både på kort och lång sikt utifrån de två finansiella målen gällande resultatmål och soliditetsmål. De två målen ger en styrning som balanserar finansieringen av välfärden idag och för kommande generationer. I dokumentet framgår även ett årshjul för hur planering- och uppföljningsprocessen under året sker.

Planeringsprocessen (budgetprocessen) inleds med att kommunstyrelseförvaltningen i samarbete med kommunens övriga förvaltningar och bolag tar fram en omvärldsanalys. Ett dialogmöte sker under våren där förtroendevalda och tjänstepersoner deltar för att skapa en gemensam plattform för det kommande planeringsarbetet. I maj beslutar kommunstyrelsen om budgetförutsättningar inför nämndernas och bolagens budgetarbete. I detta tydliggör kommunstyrelsen de ekonomiska förutsättningar som nämnder och bolag har att förhålla sig till i budgetarbetet.

Nämnderna och bolagen arbetar därefter fram förslag på underlag till kommunfullmäktiges budget. I budgetunderlagen beskrivs behov av verksamhetsförändringar för planeringsperioden utifrån verksamhetens resultat, måluppfyllelse och förändringar i omvärlden. I detta arbete lämnar nämnderna/bolagen även sitt förslag till driftbudget och investeringsplan. Underlagen beslutas i respektive nämnd/bolagsstyrelse senast i augusti.

Under september genomförs budgetdialoger/analysdagar där budgetberedningen träffar nämndernas presidier och för dialog om de budgetunderlag som de lämnat in. Falkenbergs Stadshus AB träffar bolagens presidier för information och dialog om de budgetunderlag som de lämnat in. Budgetberedningen arbetar därefter fram ett förslag till mål och budget. Beslut om inriktning och ekonomi innehåller driftbudget och investeringsplan.

## Mål och budget 2024-2026

I dokumentet *Mål och budget 2024-2026* beslutad av kommunfullmäktige (2023-11-14) anges att bolaget budgeterar ett resultat efter finansiella poster på 14 mnkr, för år 2024.

För bolaget budgeterar investeringar om totalt 248,9 mnkr för 2024, vilka omfattar projekt såsom Symbiosprojektet för spillvärme på Smedjeholm, en ny mottagningsstation för elnät samt en ny fjärrvärmeanläggning på Ågård. Utifrån dokumentet framgår bolagets investeringsbudget/ram/plan för perioden 2024-2026, vilket uppgår till 89 mnkr. Någon specifikation gällande vilka typer av investeringar som investeringsbudgeten avser framgår inte.

### **Mål och budget 2025-2027**

I dokumentet *Mål och budget 2025-2027* beslutat av kommunfullmäktige (2024-11-12) anges att bolaget budgeterar ett resultat efter finansiella poster på 26,8 mnkr för år 2025. Bolagets investeringsbudget uppgår till 79 mnkr för år 2025. Utifrån dokumentet framgår bolagets investeringsbudget/ram/plan för perioden 2025-2027, vilket uppgår till 117 mnkr. Någon specifikation gällande vilka typer av investeringar som investeringsbudgeten avser framgår inte.

### **Generellt ägardirektiv**

Enligt ägardirektiv ska bolagets styrelse årligen fastställa affärsplan och budgetar för kommande treårsperioder, inklusive en femårig investeringsbudget. Dessa budgetar och affärsplaner ska presenteras för och godkännas av styrelsen i Falkenbergs Stadshus AB. Vidare ska bolaget till kommunen lämna de uppgifter som bedöms nödvändiga för upprättande av kommunens budget, årsredovisning och delårsrapport. Bolaget ska också redovisa sin ställning och resultat per den 30/4, 31/8 och 31/12, och uppmärksamma ägaren på viktiga omständigheter och förändringar som kan påverka verksamheten. Falkenbergs Stadshus AB beslutade 2024-10-11 att godkänna Falkenberg Energi AB med koncerns budget, ram och plan för 2025-2027 innefattande resultat- och balansräkning för 2025-2027, nyckeltal för 2025-2027, investeringsplan för 2025-2029. Budgeten beslutades av Falkenberg Energi AB:s styrelse 2024-09-26.

### **FEAB Affärsplan 2024-2028**

Enligt affärsplanen ska Falkenberg Energi arbeta långsiktigt och hållbart med investeringar och återinvesteringar som syftar till att stärka energilösningarna för hela Falkenbergs kommun. Under rubrik *Strategiska investerings- och utvecklingsprojekt 2025–2029* redovisas åtta strategiska investerings- och utvecklingsprojekt som ska utredas och eventuellt genomföras de närmsta åren.

Investeringsbudgeten för 2024 uppgår till 304 mnkr och samlat för perioden 2024-2028 till 475 mnkr. Investeringsbudgeten fördelas på de olika affärsområdena och specificeras på enskilda projekt och budget per projekt. Styrelsen fattade beslut om investeringsbudgeten 2023-10-11.

### **FEAB Affärsplan 2025-2029**

Falkenberg Energi arbetar med långsiktighet och hållbarhet i fokus för att utveckla och förbättra energiförsörjningen inom kommunen. Strategin för perioden 2025–2029 betonar betydelsen av att möta ökande energibehov genom att implementera smarta och hållbara energilösningar. Särskilt viktiga är åtgärder för att öka användningen av förnybara energikällor, som spillvärme och egen elproduktion, samt att modernisera och

förstärka infrastrukturen för att säkerställa hög leveranssäkerhet och effektivitet. Under rubriken *Strategiska investerings- och utvecklingsprojekt 2025–2029* redovisas åtta strategiska investerings- och utvecklingsprojekt som ska utredas och eventuellt genomföras de närmsta åren.

Investeringsbudgeten för 2025 uppgår till 79 mnkr och samlat för perioden 2025-2029 till 341 mnkr. Investeringsbudgeten fördelas på nyproduktion, kommunala exploateringar samt övriga investeringar. Redovisningen specificeras på enskilda projekt och budget per projekt. Styrelsen fattade beslut om investeringsbudgeten 2024-08-28.

### **Investeringsplan**

I granskningen har vi efterfrågat investeringsplan. Den plan vi tagit del av sträcker sig över en period om 2025-2029. Inom affärsområde elnät har vi tagit del av dokumentet *Falkenberg Energi Elnät AB Nätplan 2025–2029 En vägledning för framtida investeringar* (2024-07-18). I nätplanen framgår investeringar och reinvesteringar som krävs för elnätets utveckling bortom en femårsperiod för de väsentligaste anläggningarna. Syftet med planen är att minska sårbarhet mot störningar, säkerställa att tillräcklig överföringskapacitet finns och bidra till att elnätet är tillräckligt flexibelt för att möta framtida behov. När det gäller affärsområde fjärrvärme sker årliga inspektioner, besiktningar, statuskontroller, m.m. utifrån revisionsstoppen av produktionsanläggningar. Utifrån dessa inventeras behovet av investeringar och reinvesteringar för de kommande femårsperioden som ligger till grund för investeringsbehovet. I granskningen har vi tagit del av dokumentet *Falkenberg Energi Processbeskrivning Underhåll* (2018-12-03) som beskriver processen.

Någon investeringsplan över en längre period än fem år har vi inte tagit del av.

### **Bolags interna dokument**

I granskningen har vi efterfrågat om det finns ytterligare ytterligare riktlinjer med fokus på hur bolaget arbetar med behovsinventering/underhållsplaner, processkartor och genomförande av projekt. Enligt bolagsledningen anges att det inom Elnät och Fjärrvärme finns framtagna processkartor och checklistor kring genomförande av investeringsprojekt däremot finns i övrigt inga riktlinjer. Checklistorna omfattar uppgifter bla projektplanering, beredningsprocessen (bl.a projektbeskrivning, kalkyler, projekttid, bygghandlingar och riskanalyser) samt byggnation. I dokument *Falkenberg Energi Processbeskrivning Projektera och Bygga* (2020-01-13) tydliggörs bl.a. olika rollers ansvar i processen. I granskningen har vi tagit del av beslutsunderlag kopplat till investeringar inom affärsområdena Fjärrvärme och Elnät som tydliggörs att inför investeringen sker lönsamhetsberäkning.

### *Bedömning*

*Finns det styrande dokument och aktiviteter för planering av investeringar från idé-/behovsstadie fram till beslut och genomförande?*

*Delvis.*

Vi bedömer att det delvis finns styrande dokument och aktiviteter för planering av investeringar från idé-/behovsstadie fram till beslut och genomförande. Vi grundar detta på att det antagits dokument som är styrande för bolaget såsom *Styrmodell för Falkenbergs kommun, ägardirektiv, Mål och budget 2024-2026 och 2025-2027, FEAB Affärsplan 2024-2028 samt för 2025-2029*.

Affärsplanerna innehåller en tydlig specificering kring vilka investeringsprojekt som styrelsen fattar beslut om. Dokumentet *Falkenberg Energi Elnät AB Nätplan 2025–2029 En vägledning för framtida investeringar* tydliggör de investerings- och reinvesteringsbehov som krävs för elnätets utveckling över en femårsperiod. Det saknas motsvarande dokument gällande affärsområde fjärrvärme. Det saknas även en investeringsplan på lång sikt (väsentliga investeringar). Avsaknaden av en långsiktig plan kan bl.a. innebära en ökad risk gällande styrning av anläggningarnas underhåll, driftskostnader, miljökrav samt affärsmässighet/konkurrenskraft.

Vi ser positivt på framtagna processkartor och checklistor kring genomförande av investeringsprojekt. Det kan finnas anledning att se över och säkerställa att dessa är aktuella och följs.

## Ansvar och roller

*Revisionsfråga 2: Har ansvar och roller tydliggjorts i investeringsprocessen?*

### *lakttagelser*

#### **Styrmodellen för Falkenbergs kommun**

I dokumentet *Styrmodellen för Falkenbergs kommun* tydliggör att kommunfullmäktige beslutar om mål och ekonomiska ramar som kommunkoncernen ska arbeta mot för att röra sig i riktning mot visionen. Förvaltningar och bolag ansvarar för att planera, genomföra och följa upp verksamheten utifrån mål och ramar. Kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar att i dialog med nämnder och bolag följa upp hur styrmodellen fungerar och efterlevs.

#### **Ägardirektiv**

Enligt Falkenbergs Energi AB:s ägardirektiv fastställt 2023-11-14 av kommunfullmäktige anges att bolaget har till föremål för sin verksamhet att följa utvecklingen i energibranschen och energins roll i samhällsutvecklingen, inköpa och försälja elenergi samt uppföra och äga egen förnybar elproduktion samt producera, distribuera och försälja värmeenergi inom Falkenbergs kommun. Dessutom får bolaget uppföra, äga, förvalta, hyra ut och överlåta härför erforderliga anläggningar samt äga och förvalta aktier och andelar i företag inom sektorn energi och därmed förenlig verksamhet. Bolaget är skyldigt att utföra de uppdrag som bolaget tilldelas av sin ägare. Ändamålet med bolagets verksamhet är att på affärsmässiga grunder inköpa och försälja elenergi med ett hållbart och klimatneutralt ursprung samt att i övrigt tillhandahålla konkurrenskraftiga tjänster till sina kunder. Bolaget skall vara kommunens verktyg för att bedriva konkurrenskraftig utbyggnad av förnybar elproduktion. Bolaget äger rätt att åta sig externa uppdrag som stämmer med bolagsordningens intentioner. Bolaget bör verka för att andelen förnybar energi ökar. Avkastningskrav för koncernen Falkenberg

Energi AB avser; genomsnittlig räntabilitet på totalt kapital om 2,6 % om året och att soliditeten ska uppgå till minst 25 %.

Enligt dokumentet *Generellt ägardirektiv* fastställt av kommunfullmäktige 2021-12-21 anges att det generella ägardirektivet är ett komplement till bolagsordningen och bolagens specifika ägardirektiv. Bolaget står enligt 6 kap. 1 § kommunallagen under uppsikt av kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen utövar kommunens ledningsfunktion över bolaget i enlighet med vad som anges i kommunstyrelsens reglemente. Bolaget ansvarar för att kommunfullmäktige får ta ställning innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas. Exempel på sådana ärenden, som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt och därför kräver att kommunfullmäktige skall beredas möjlighet att ta ställning innan beslut fattas, utgör exempelvis större investeringar i bolaget, förvärv eller försäljning av fastigheter.

### VD instruktioner

I granskningen har vi tagit del av VD instruktion fastställd 2022-08-18 och där framgår att VD skall ansvara för den löpande förvaltningen i bolaget enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar vilket bl.a. omfattar:

- att leda bolagets verksamhet
- att verkställa styrelsens beslut
- att fullgöra förhandlings- och informationsskyldighet enligt MBL
- att inom ramen för den löpande verksamheten ingå avtal där bolagets åtaganden ej överstiger 25 mnkr eller annars är av principiell betydelse eller av större vikt
- att inom ramen för investeringar ingå avtal där bolagets åtaganden ej överstiger 5 mnkr eller annars är av principiell betydelse eller av större vikt
- att i övrigt fatta de beslut och vidta de åtgärder som erfordras för den löpande förvaltningen av bolaget.

VD skall fortlöpande informera styrelsen om förhållanden i bolaget. Ekonomisk rapportering skall ske i enlighet med särskilda av styrelsen fastställda instruktioner. Några fastställda instruktioner har vi i granskningen inte tagit del av.

I granskningen har vi tagit del av ett dokument som namnges *FEAB förslag befogenheter och attest* daterat 2020-12-01. I dokumentet anges bl.a. under rubrik *Beslut om investering* nedan:

Inom/Utom budget	VD	AO-chef	Avdelnings- och Teamchef	Medarbetare
Beslut inom budget	Max 5 000 kkr	Max 1 500 kkr	Max 300 kkr	-
Beslut utom budget	Max 5 000 kkr	Max 500 kkr	-	-

I granskningen har vi efterfrågat dokumentation över roller och ansvar gällande investeringsprocessen. Från bolagsledningen anges att det i medarbetarnas befattningsbeskrivningar finns en beskrivning kring respektive rolls arbetsområde. Vid

externa projektledare upprättas enligt uppgifter särskilda dokument (konsultkontrakt eller/och förstudie- eller projektdirektiv) I granskningen påtalas att bolagets har ingen separat projektorganisation och det är respektive affärsområde som ansvarar för projektgenomförande.

### **Övriga iakttagelser**

Enligt bolagets ägardirektiv ska Falkenberg Energi AB fortlöpande, via moderbolaget, hålla ägaren informerad av bolaget om dess verksamhet. Bolaget ska även ansvara för att kommunfullmäktige får ta ställning innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas. I ägardirektivet anges exempelvis större investeringar i bolaget. Enligt intervju med bolagets ledning och kommunens ekonomichef finns ingen tydlig angiven nivå på avvikelser eller något tydligt belopp som gräns för när ett ärende ska lyftas till moderbolaget. Enligt kommunens ekonomichef ska befarade budgetavvikelser för bolagen som är av större vikt eller principiell betydelse för kommunkoncernen lyftas för tilläggsbudgetering. Skälet är att exempelvis lånebehovet ökar om investeringar inte håller budget. Det råder även oklarhet kring vilka typer av investeringar och vilken storlek på investeringar som kommunfullmäktige ska ta ställning till.

I intervju med bolagsledningen anges att det funnits olika uppfattningar på hur man från bolaget och kommunen ser på bolagets behov av investeringar. Från kommunens sida så ser man att Falkenberg Energi AB:s lån inryms inom ramen för hela kommunkoncernens låneskuld mot Kommuninvest. Från bolaget betonas vikten av att deras investeringar är inriktade på att generera framtida avkastning. Därför bör dessa investeringar betraktas på ett annat sätt än lån som inte är kommersiellt drivna. Bolaget har av Falkenbergs Stadshus AB tidigare blivit ombudade att minska sina investeringar. Bolagsledningen anger att bolaget inför 2025 års budget fått gehör för bolagets investeringsbehov. Bolagets investeringar syftar till att generera ökad framtida avkastningar.

Enligt bolagsledningen medverkar bolaget i kommunens samhällsbyggnadsprocess. Processen sker utifrån översiktsplan och detaljplan. Enligt bolagsledningen bedömer bolaget själva behovet av fjärrvärme och elnät till ett exploateringsområde. Det kommer inga direktiv eller beställningar från kommunen om att det allmänt ska förläggas fjärrvärme eller elnät i ett område för framtiden. Bedömningen sker utifrån vilken byggnation som är aktuell, vilka aktörer som är inblandade, ekonomiska kalkyler och bolagets erfarenhet. Beställningar av anslutningar till elnät och fjärrvärme görs utav de exploatörer som bygger fastigheterna. Vid investeringar förläggs i regel nätet i gatan tillsammans med den entreprenör som utför arbetet med att bygga gatan åt kommunen.

När det gäller upphandling anges att bolaget följer Falkenbergs kommuns riktlinjer avseende upphandling, Policy för upphandling Falkenbergs kommun. Det förekommer ibland att bolaget gör separat upphandlingar. Bolaget tar hjälp av kommunens

upphandlingsfunktion eller använder sig av upphandlade leverantör hos Svensk Inköpscentral för Infrastruktur Ekonomisk förening SINFRA.

### *Bedömning*

#### *Har ansvar och roller tydliggjorts i investeringsprocessen?*

##### *Delvis.*

Vi bedömer att ansvar och roller delvis har tydliggjorts i investeringsprocessen

Vi grundar detta på att ägardirektiv har upprättats, där det framgår att Falkenberg Energi AB fortlöpande, via moderbolaget ska hålla ägaren informerad av bolaget om dess verksamhet. Det saknas riktlinjer för vilken nivå av avvikelser eller vilket specifikt belopp som ska utgöra gränsen för när ett ärende av principiell betydelse eller av större vikt ska föras vidare till moderbolaget. Det råder även oklarhet kring vilka typer av investeringar och vilken storlek på investeringar som kommunfullmäktige ska ta ställning till.

Vidare grundar vi detta på att VD-instruktionen har fastställts. Dessa instruktioner fastställdes 2022 och vår bedömning är att dessa årligen revideras och utvärderas. Det saknas instruktioner kring hur och på vilket sätt ekonomisk rapportering ska ske till styrelsen.

Befattningsbeskrivningar finns för respektive medarbetare. Vi rekommenderar att roller och ansvars tydliggörs gällande projektprocessen i ett samlat dokument och inte som nu hänvisning till olika medarbetares befattningsbeskrivningar.

### **Beslutsunderlag**

#### *Revisionsfråga 3: Bygger beslut om större investeringar på tillräckliga beslutsunderlag?*

##### *Iakttagelser*

Vi har i granskningen inom bolagets ansvarsområde granskat investeringsprojektet, *Nya ledningar Vinbergsvägen* som slutredovisades under år 2024. Nedan framgår gransknings iakttagelser kopplat till investeringsprojektet:

- Investeringsprojektets kostnader för projektet *Nya ledningar Vinbergsvägen (elkablar)* uppgick till 0,9 mnkr och vid kalkyleringstillfället (2024-05-15) beräknades kostnaderna uppgå till 1,4 mnkr. Risker i form av hinder och potentiella föroreningar beskrivs vara upptagna i kalkylen. Affärsområdeschefen har rätt att besluta om investeringar upp till 1,5 mnkr och därmed har något styrelsebeslut för det enskilda projektet inte varit nödvändigt. Investeringsprojektet finns redovisat i investeringsbudgeten som styrelsen beslutade om 2023-08-23, § 107. Projektet är där benämnt som 95060 FBGO Vinbergsvägen/laddstolpar. Projektet har av praktiska skäl delats upp i två delprojekt varav *Nya ledningar Vinbergsvägen* är ett av dem. Arbetet har i huvudsak utförts i egen regi (egen personal och grävare) och material har köpts in via befintligt ramavtal.

- Lönsamhetsberäkning har genomförts i projektet. Det finns inga uppgifter kring framtida driftkostnader i beslutsunderlaget. Enligt uppgifter från bolaget är det inte relevant för denna typ av investering.
- I granskningen har vi tagit del av en efterkalkyl. Någon dokumenterad slutrapport har inte upprättats. Enligt uppgifter har en översiktlig genomgång av projektets kostnader, nedlagd tid och utvärdering över vad som fungerat bra och vad som kunde gjorts bättre genomförts av inblandade.

Projekt	Utfall	Belopp ursp. budget	Tillräckliga kalkylmässiga und. bedöms finnas, inv.	Tillräckliga kalkylmässiga und. bedöms finnas, drift	Ryms aktuella prognoser inom beslutad budget.	Risk- konsek analys	Avtal finns med leverantör	Slut- besiktats	Slut- rapport
Nya ledningar Vinbergsvägen	0,9 mnkr	1,4 mnkr	Ja	NA	Ja	Ja	Ja	Jaj	Nej

### Bedömning

#### Bygger beslut om större investeringar på tillräckliga beslutsunderlag?

#### Ja

Vi bedömer utifrån genomfört stickprov som granskats att beslut om större investeringar skett på tillräckliga beslutsunderlag.

Vi grundar detta på att tillräckliga kalkylmässiga underlag gällande investeringsbudgeten, efterkalkyl har upprättats samt att projektet genomförts inom ramen för investeringsbudgeten.

Vi bedömer att det saknas direktiv/instruktioner gällande om slutrapport ska ske, i så fall på vilket sätt och huruvida den ska rapporteras till styrelsen.

### Uppföljning och rapportering

*Revisionsfråga 4: Sker en tillräcklig uppföljning och återrapportering av pågående investeringsprojekt för att, vid behov, kunna vidta åtgärder eller göra omprioriteringar under projektets gång?*

*Revisionsfråga 5: Sker tillräcklig uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut och sker projektavslut på ett systematiskt sätt?*

### Iakttagelser

#### Ägardirektiv

Enligt kommunfullmäktige fastställt *Generellt ägardirektiv (2021-12-21)* ska bolaget till ägaren, via moderbolaget, redovisa bolagets ställning och resultat per den 30/4, 31/8 och 31/12. Bolaget ska därvid uppmärksamma ägaren på viktigare omständigheter och förändringar som kan inverka på bolagets verksamhet.

## Uppföljningar

Utifrån *Delårsrapport 2024 för Falkenberg Energi AB* sker investeringsredovisningen för de större projekten *Symbios*, *Ågård*, *Falkenberg östra mottagningsstation* samt att mindre investeringar summeras till en post kallad *övrigt*. Uppställning motsvarar inte på samma detaljnivå som affärsplanens uppställning.

## Övriga iakttagelser

Enligt VD instruktioner ska VD fortlöpande informera styrelsen om förhållandena i bolaget. Ekonomisk rapportering skall ske i enlighet med särskilda av styrelsen fastställda instruktioner. I granskningen har vi efterfrågat efter instruktioner. Enligt bolagsledningen så finns inga beslutade instruktioner kring hur och på vilket sätt uppföljning av investeringar ska ske. Det innebär att det inte finns direktiv gällande hur och på vilket sätt rapportering avseende pågående eller slutredovisade projekt ska ske.

Enligt uppgifter sker en rapportering vid samtliga av styrelsens möte avseende de större investeringsprojekten *Symbios*, *Ågård* och *Fbg Östra mottagningsstation*. När det gäller övriga investeringsprojekt sker ingen rapportering till styrelsen. Vi har i granskningen tagit del av rapportering som skett vid styrelsemötet 2024-11-20 som bekräftar att så sker. Projektbudget beräknas förutom i projektet *Symbios* hållas. Budgetavvikelsen beror till stor del på tillkommande ÄTA arbeten. När det gäller slutredovisning av investeringsprojekt till styrelsen, sker inte detta.

Enligt intervju med bolagsledningen anges att bolagets styrgrupp träffas kontinuerligt för diskussioner kring investeringsprojekt. Vid dessa möten sker återrapportering av de större pågående investeringsprojekten (*Ågård*, *Symbios* och *Falkenberg Östra*) avseende bl.a. genomförande av byggnation, tidsplan samt ekonomi.

Det saknas direktiv/riktlinjer huruvida efterkalkyler ska upprättas. Enligt intervjuer med bolagsledningen anges att efterkalkyler görs från fall till fall och specifikt i de investeringsprojekt där kostnaderna avviker mot budget. I granskningen av projektet *Nya ledningar Vinbergsvägen* har efterkalkyler upprättats.

## Bedömning

*Sker en tillräcklig uppföljning och återrapportering av pågående investeringsprojekt för att, vid behov, kunna vidta åtgärder eller göra omprioriteringar under projektets gång?*

## Delvis.

Vi bedömer att det delvis sker en tillräcklig uppföljning och återrapportering av pågående investeringsprojekt för att, vid behov, kunna vidta åtgärder eller göra omprioriteringar under projektets gång.

Vi grundar detta på att det saknas direktiv/instruktioner gällande hur, på vilket sätt och hur ofta investeringar ska rapporteras till styrelsen. Avsaknad av direktiv/instruktioner kan bl.a. innebära en risk för bristande översikt, fördröjd identifiering av problem, oklara ansvarsförhållanden och försämrade beslutsfattande. Trots avsaknaden av direktiv/instruktioner bedömer vi att rapportering till styrelsen sker gällande de större och

mer riskfyllda investeringsprojekten. När det gäller de mindre investeringsprojekten som styrelsen fattar beslut om sker ingen rapportering till styrelsen.

Intern inom bolaget bedöms löpande uppföljningar ske med en koncentration till de större investeringsprojekten.

*Sker tillräcklig uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut och sker projektavslut på ett systematiskt sätt?*

*Nej.*

Vi bedömer att det inte sker tillräcklig uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut och projektavslut på ett systematiskt sätt.

Vi grundar detta på att det saknas direktiv/instruktioner gällande hur och på vilket sätt uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut ska ske. Avsaknad av direktiv/instruktioner kan innebära en risk att ekonomisk rapportering inte sker eller att det sker på ett sätt som inte är tillräckligt samt att lärdomar inte beaktas i tillräcklig utsträckning.

Granskningen visar på att styrelsen inte tar del av någon uppföljning av investeringsprojekt efter projektets avslut.

Det saknas styrande riktlinjer kring på vilket sätt efterkalkyler ska användas eller inte. Det framgår dock att efterkalkyler sker från fall till fall.

# Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Falkenbergs kommun genomfört en granskning av investeringsprocessen. Granskningens syfte är att bedöma om styrelsen för Falkenbergs Energi AB säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi, långsiktighet, förutsägbarhet och intern kontroll. Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att styrelsen för Falkenbergs Energi AB inte helt säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi, långsiktighet, förutsägbarhet och intern kontroll.

## Rekommendationer

Utifrån våra bedömningar rekommenderar vi bolagsstyrelsen att:

- Upprätta en investeringsplan på lång sikt (väsentliga investeringar). Avsaknaden av en långsiktig plan kan bl.a. innebära en ökad risk gällande styrning av anläggningarnas underhåll, driftskostnader, miljökrav samt affärsmässighet/konkurrenskraft.
- Överväg om processkartor och checklistor gällande genomförande av investeringsprojekt samt styrande dokument i övrigt kopplat till investeringsprocessen behöver revideras.
- Tillsammans med kommunstyrelsen ta fram riktlinjer för vilken nivå av avvikelse eller vilket specifikt belopp som ska utgöra gränsen för när ett ärende av principiell betydelse eller av större vikt ska föras vidare till moderbolaget. Vidare att tydliggöra vilka typer av investeringar och storlek på investeringar som kommunfullmäktige ska ta ställning till.
- Säkerställ att VD-instruktionen revideras och utvärderas årligen. Detta i syfte att instruktionerna är aktuella och anpassade till organisationens nuvarande behov och omvärldens förändringar.
- Förtydliga roller och ansvar kopplat till projektprocessen i ett samlat dokument och inte som nu i olika befattningsbeskrivningar. Detta i syfte gällande tydlighet, styrning och kontroll.
- Upprätta direktiv/instruktioner gällande hur, på vilket sätt och hur ofta pågående och avslutade investeringar ska rapporteras till styrelsen. Avsaknad av direktiv/instruktioner kan bl.a. innebära en risk för bristande översikt, fördröjd identifiering av problem, oklara ansvarsförhållanden och försämrade beslutsfattande. Tydliggör även om slutrapport ska ske och i så fall på vilket sätt.
- Upprätta riktlinjer för hur efterkalkyler ska användas inom organisationen. Dessa riktlinjer bör bl.a. definiera syftet med efterkalkyler, ansvariga personer och när och hur de ska genomföras.

2025-02-10

*Rebecca Lindström*

*Carl-Magnus Stenehav*

---

*Uppdragsledare*

---

*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Falkenbergs kommuns lekmannarevisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2024-08-23. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.