



# Granskning av långsiktig finansiell planering vad gäller lokalförsörjning och strategiska investeringar

Rapport

Svedala kommun

KPMG AB

2022-02-17

Antal sidor 21



**Svedala kommun**

Granskning av långsiktig finansiell planering vad gäller lokalförskning och strategiska

2022-02-17

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Lokalförskningsprocessen	5
3.2	Lokalförskningsplan 2022–2031	8
3.3	Samverkan mellan Svedab och Svedala kommun	11
3.4	Svedala kommuns investeringspolicy	14
3.5	Större planerade investeringar i Svedala kommun	16
4	Slutsats och rekommendationer	19
4.1	Rekommendationer	20

## 1 Sammanfattning

Vi har av Svedala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur kommunen arbetar med långsiktig finansiell planering med fokus på lokalförsörjning och strategiska investeringar. Uppdraget ingår i revisionsplanen 2021.

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen, tekniska nämnden och berörda nämnder har en ändamålsenlig lokalförsörjnings- och investeringsprocess som utgår från kommunens finansiella mål.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen, tekniska nämnden och berörda nämnder har en ändamålsenlig lokalförsörjnings- och investeringsprocess som utgår från kommunens finansiella mål. Kommunen står inför stora investeringsbehov inte minst genom att kommunen befinner sig i tillväxt befolkningsmässigt. Bedömningen är dock att kommunen har en så stark ekonomi att den klarar investeringsnivån utan att äventyra kommunens finansiella mål om 1 % överskott av budgeten och 100 % självfinansieringsgrad av investeringar.

Lokalförsörjningsprocessen tydliggör ansvar och roller. Det finns ett antal strategiska beslut som ska tas innan en lokal kan avropas från Svedab, eller kommunen när det handlar om investering i kultur- och fritidslokaler. Först är det nämnderna som ansvarar för att med relevant referensmaterial och med stöd av lokalstrateg utforma en behovsbeskrivning. LFP Forum gör en beredning av behovsbeskrivningar och tar fram ett förslag/utkast till lokalförsörjningsplan. En beredning görs sedan i Strategisk Lokalgrupp för beslut i tekniska nämnden och vidare till kommunstyrelsen för beslut. Planen ingår i underlaget till budgetarbetet och måste beredas av respektive verksamhet och nämnd för beslut i kommunfullmäktige. Det finns alltså ett antal steg som ska passeras innan ett beslut om att verkställa en investering kan tas.

Vi bedömer att framförhållningen i lokalförsörjningsplanerna är god. Ett kvitto på detta är att användningen av paviljonglösningar är låg i kommunen.

Alla delprocesser som ingår i lokalförsörjningsprocessen är inte beslutade politiskt. Ett exempel är avropsprocessen som beskriver hur en beställning av en byggnad från Svedab ska gå till. Vi bedömer att kommunen och Svedab ändå arbetar efter det förslag till avropsprocess som är framtaget för beslut. Avropsprocessen som den fungerar nu är en tydlig förbättring jämfört med hur det var för ett antal år sedan.

Synsättet vad gäller investeringar i annat än lokaler är liknande som för lokalförsörjningsprocessen. Investeringsprocessen beskrivs i Svedala kommuns investeringspolicy. Det är samma långsiktiga framförhållning som för lokalförsörjningen. Alla investeringar ska föregås av en utredning kring t.ex. vilka ekonomiska konsekvenser en investering ger upphov till för nämnden och vilken påverkan det kommer att få för verksamheten, om det får en budgetpåverkan eller inte m.m. Kopplingen till kommunens budgetprocess bedömer vi därför som tydlig. Vi bedömer att det görs en analys av om investeringsnivån i planerna på något sätt äventyrar uppfyllandet av kommunens finansiella mål, något vi bedömer som viktigt. 2022 års investeringsbudget är hög, men bedömningen av ekonomichefen är att de finansiella målen ändå kommer att uppnås.

## **Svedala kommun**

Granskning av långsiktig finansiell planering vad gäller lokalförsörjning och strategiska

2022-02-17

Upparbetningsgraden, d.v.s. hur mycket av investeringarna som tas upp i investeringsbudgeten och som verkligen genomförs, bedömer vi som hög. Det är viktigt att upparbetningsgraden är hög då det underlättar den långsiktiga finansiella planeringen i kommunen. Det ska inte finnas en stor mängd investeringar i planerna som inte genomförs. Det kan leda till viktiga investeringar av ekonomiska skäl får stå tillbaka.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Tillse att de processer, t.ex. avropsprocessen, som kommunen tillämpar inom lokalförsörjningsprocessen blir dokumenterade och beslutade.
- Säkerställa att roll- och ansvarsfördelning och samverkan mellan kommunen och Svedab i lokal- och investeringsprocessen fortlöper enligt beslutad process.
- Följ upp och utvärdera processerna och vid behov revidera .

## 2 Inledning/bakgrund

Lokalkostnader är en stor post i kommunens budget. Att hushålla med lokaler är därför viktigt samt att planera långsiktigt så att bra lokallösningar kan göras och dyra kortfristiga lösningar t.ex. i form av moduler, kan undvikas i största möjliga utsträckning.

Stora investeringar kan även ha påverkan på kommunens finansiella mål. Det är av vikt att det i den långsiktiga finansiella planeringen beakta lokalkostnadernas påverkan i detta.

Kostnader för utredningar och projektering är inte en försumbar del i byggnation av nya lokaler. Därför är revisorerna även intresserade av att få belyst hur den processen ser ut, både ur tidsperspektiv och kostnader.

I Svedala kommun är det Svedab som bygger och förvaltar de kommunala verksamhetsfastigheterna. Därför vill revisorerna få belyst rollfördelningen mellan kommunen och Svedab i byggprocessen, speciellt beställningsprocessen vid nybyggnation. Samverkan mellan nämnderna och tekniska nämnden som ansvarar för kommunens strategiska planering och projektering, bedömer revisorerna även som viktigt att granska för att belysa hur samverkan sker utifrån identifierade lokalförsörjningsbehov i verksamheterna. Utöver lokaler görs även andra investeringar i kommunen. Revisorerna önskar även få belyst hur de processerna ser ut.

Med anledning av ovan har revisorerna i sin revisionsplanering för 2021 uppmärksammat risker kring hur kommunstyrelsen, tekniska nämnden och berörda nämnder säkerställer en ändamålsenlig lokalförsörjnings- och investeringsprocess och vill därmed granska området vidare.

### 2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen, tekniska nämnden och berörda nämnder har en ändamålsenlig lokalförsörjnings- och investeringsprocess som utgår från kommunens finansiella mål.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns en ändamålsenlig process för kommunens lokalförsörjning såväl inom berörda nämnder som för kommunen som helhet?
  - o Har nämnderna själva gjort några analyser/utredningar som ligger till grund för framtida lokalbehov?
  - o Vilken framförhållning finns i lokalförsörjningsarbetet?
  - o Finns en kommunövergripande strategisk lokalförsörjningsplan och hur tas den fram och följs upp?
- Vilken samverkan sker mellan kommunen och Svedab vid byggnationer?
- Finns en ändamålsenlig investeringsprocess?
  - o Vilka stora investeringar är planerade?

## Svedala kommun

Granskning av långsiktig finansiell planering vad gäller lokalförsörjning och strategiska

2022-02-17

- Har beräkningar gjorts av hur investeringarna påverkar kommunens långsiktiga finansiella mål?
- Finns ett ändamålsenligt system för planering och uppföljning?

Granskningen omfattar kommunens lokalförsörjnings- och investeringsprocess.

Granskningen avser kommunstyrelsen, där tekniska nämnden ingår som en del i granskningen. Övriga nämnder deltar i granskningen utifrån de lokal- och investeringsbehov som identifierats inom respektive verksamhet.

## 2.2 Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgörs av Svedala kommuns regelverk kring lokalplanering och investeringar, samt andra policys och beslut inom området.

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer med ekonomichef och lokalstrateg samt med VD för Svedab, fastighetschef Svedab och fastighetschef Svedalahem.

Rapporten är faktakontrollerad av VD Svedab, fastighetschef Svedab, ekonomi- och utvecklingschef Svedala kommun samt lokalstrateg Svedala kommun.

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Lokalförsörjningsprocessen

Svedala kommuns lokalförsörjningsprocess är under framtagande. Planen är kommunövergripande och särskilda lokalförsörjningsplaner finns inte för respektive nämnd. Istället försöker kommunen arbeta så enkelt som möjligt vilket innebär att nämndernas presenterade lokalbehov, tillsammans med lokalstrateg arbetas in direkt i ett gemensamt kommunövergripande dokument.

Svedala kommun lokalförsörjningsplan beskrivs i ett dokument daterat 2021-03-17. Syftet med Svedala kommuns lokalförsörjningsplan är att på ett samlat sätt illustrera kommunens kommande lokalbehov för en period som sträcker sig från innevarande år och tio år framåt. Syftet är att skapa förutsägbarhet och samsyn i de arbetsmoment som bereder och beslutar lokalförsörjningsplanen. I intervju med Svedab framkommer att bolaget känner stort ansvar för att processen ska fungera. De framhåller även att det bör underlätta att ha lokalstrategerna samlade på kommunledningskontoret istället för att tidigare ha varit utlokaliserade på förvaltningarna. Att samla lokalstrategerna är ett beslut av kommunledningsgruppen där man beslutat att samla all personal som på något sätt arbetar med fastigheter till en enhet under ekonomiavdelningen.

## Arbetsprocesser

Lokalförsörjningsprocessen består av tre samverkande arbetsprocesser:

- Lokalförsörjningsprocessen
- Avropsprocessen
- Processen för Drift och underhåll

**Lokalförsörjningsprocessen** syftar till att planera nya behov vilka kan resultera i nya byggnader, tillbyggnad till- och utvecklingsarbeten i anslutning till befintliga byggnader samt rivningar och frånträden. Den täcker inte löpande uppdateringsbehov, omgrupperingar som till exempel ytskiktsreoveringar eller förvaltningsaktiviteter initierade av fastighetsägare eller hyresvärd. Dessa behov hanteras i processen för drift och underhåll.

Identifiering av behov handlar inte om en byggnad i sig utan om kapacitet och dimensionering som kan påkomma av till exempel befolkningstillväxt och förändrade myndighetskrav. Strävan ska vara att behoven ska redovisas kvantitativt med koppling till den plats och tidpunkt som behovet kommer att uppstå, d.v.s. så konkret det är möjligt.

**Avropsprocessen** syftar till att avropa initiativ, d.v.s. nya byggnationer, till- och utvecklingsbyggnationer eller rivningar och frånträden. Här ska kommunens processer kring markplanering, byggprojektet samt drifttagande av byggnader integreras. Avropsprocessen är under framtagning.

**Processen för Drift och Underhåll** handlar om uppföljning av skötsel och underhåll samt förvaltning av det befintliga lokalbeståndet och de behov som framkommer i anslutning till lokalförvaltning. Exempel är planlagt underhåll och reoveringar eller mindre anpassningar för att förbättra arbetsmiljö och funktion. Processen är ännu inte framtagen.

## Intressenter

I dokumentet lokalförsörjningsprocess, Svedala kommun, finns en uppräknning över de funktioner som är berörda av lokalförsörjningsprocessen.

**Kommunstyrelsen** ansvarar för att besluta om lokalförsörjningsplanens giltighet.

Utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, socialnämnden, kommunstyrelsen samt tekniska nämnden är "behovsnämnder". Nämnderna har som ansvar att varje år ta fram en sammanställd behovsbedömning som utgör underlag för lokalförsörjningsplanen. Det görs genom att behoven diskuteras med lokalstrateg och bakas in direkt i den kommunövergripande lokalförsörjningsplanen som beskriver varje enskild nämnd behov.

Den **strategiska lokalgruppen** består av kommunledningsgruppens ledamöter samt extrainkallade deltagare som skiftar efter dagordningens innehåll. Gruppens uppgift är att på strategisk och kommungemensam nivå föreslå prioriteringar mellan olika

## Svedala kommun

Granskning av långsiktig finansiell planering vad gäller lokalförsörjning och strategiska

2022-02-17

önskemål och behov. Gruppen är ett beredningsorgan i lokalfrågor inför kommunstyrelse, fullmäktige och teknisk nämnd. Mer konkret är gruppens uppgift att:

- Ge direktiv inför arbetet med lokalförsörjningsplanen
- Föreslå mål för lokalförsörjningen
- Att samordna lokalresursplanering med övrig strategisk planering inom kommunen
- Föreslå prioriteringar mellan de olika lokalbehoven och lösningsförslagen som berör flera verksamheter
- Föreslå fastställande av lokalförsörjningsplan

### **Lokalförsörjningsplaneringsforum (LFP Forum)** består av

verksamhetsrepresentanter, stadsarkitekt samt planarkitekt och arbetet leds av lokalstrateg. Vid behov utökas gruppen med representanter från andra verksamheter, exempelvis Svedab och Bostads AB Svedalahem.

LFP Forums uppgift är att bearbeta de behovsbedömningar som producerats av verksamheterna och bereder beslutsunderlag för den totala lokalförsörjningsplanen åt strategiska lokalgruppen.

**Lokalstrategiska funktionen** är organiserad under miljö och teknik/strategisk planeringsenhet. Funktionen är ansvarig för kommunens lokalförsörjning vilket bland annat består i att ta fram den strategiska lokalförsörjningsplanen. Lokalstrategiska funktionen består av lokalstrateger samt strategisk planeringschef.

### **Lokalförsörjningsprocessen**

Arbetet med lokalförsörjning följer åtta på varandra följande steg.

- 1) Uppstart  
Lokalstrategerna samlar in och uppdaterar relevant referensmaterial för arbetet. Verksamheterna uppmärksammas på att behovsdialogerna bör starta. Detta arbete görs i slutet av året.
- 2) Behovsberedning  
Behovsberedningen förs av verksamheterna i dialog med sin nämnd. Arbetet innebär att respektive verksamhetsbehov av lokaler ses över och sammanställs i en behovsbeskrivning. Som underlag används t.ex. kommunens årliga befolkningsprognos. Behovsbeskrivningen görs i samråd mellan verksamhet, lokalstrateg och berörd nämnd. Den delges strategisk planeringsenhet/lokalstrateg.
- 3) LFP beredning  
När behovsbeskrivningarna delgivits lokalstrateg granskas de initialt och sammanställs i ett arbetsmaterial som sedan bearbetas i LFP-forum. Resultatet av detta är ett utkast till lokalförsörjningsplan. Utkastet delges strategisk lokalgrupp.
- 4) Beredning – Strategisk Lokalgrupp  
Utkastet till lokalförsörjningsplanen presenteras för strategisk lokalgrupp som bereder materialet för beslut i teknisk nämnd. Beredningen kan innebära behov



2022-02-17

av prioriteringar inom planen eller att något i planen bör omarbetas. Strategisk lokalgrupp ger strategisk planeringsenhet i uppdrag att uppta lokalförsörjningsplanen för beslut i teknisk nämnd.

- 5) Beslut – Tekniska Nämnd  
Lokalförsörjningsplanen presenteras för teknisk nämnd som bereder materialet för beslut i kommunstyrelsen. Teknisk nämnd ger strategisk planeringsenhet i uppdrag att uppta lokalförsörjningsplanen till ordförandeberedningen för beslut i kommunstyrelsen.
- 6) Beslut kommunstyrelsen  
Innehållet i lokalförsörjningsplanen presenteras för kommunstyrelsen som behandlar planen för beslut. Resultatet är en antagen lokalförsörjningsplan för perioden innevarande år och tio år framåt.
- 7) Ingår i budget  
Beslutad lokalförsörjningsplan ingår i underlaget till budgetarbetet. Budgeten bereds av respektive verksamhet och nämnd för beslut i kommunfullmäktige.
- 8) Utvärdering Lokalstyrgrupp (strategisk Lokalgrupp)  
Under årets följande möten för den strategiska lokalgruppen utvärderas de projekt som tas upp i planen. Vid dess möten kan även, under året löpande, nya eller utifrån planen förändrade behov tas upp. Vid behov beslutas då om tillägg eller ändringar till planen. Dessa ändringar ska sedan tas upp och integreras med nästkommande version av lokalförsörjningsplanen.

### 3.1.1 Bedömning

Vi bedömer att det arbetssätt som tas upp i den ännu ej beslutade lokalförsörjningsprocessen är ändamålsenligt. Behoven av lokaler utreds nogsamt och bereds i olika forum. Underlagen för beredning och beslut bedömer vi som väl genomarbetade då de dels utarbetats tillsammans med nämnden, dels processats med lokalstrateg. Planeringsperioden omfattar tio år vilket borgar för en bra framförhållning som i sin tur leder till ett minskat behov av tillfälliga och akuta lösningar. Lokalförsörjningsplanen ingår dessutom som underlag i budgetarbetet vilket innebär att beslutens påverkan på den långsiktiga finansiella planeringen och kommunens finansiella mål blir tydlig.

## 3.2 Lokalförsörjningsplan 2022–2031

Svedala kommuns lokalförsörjningsplan är daterad 2021-03-25 och täcker perioden 2022-2031. Planen utgör kommunens planering för lokaler inom kommunens samtliga verksamhetsområden. Den syftar till att verksamheternas lokalbehov tillgodoses i rätt omfattning, med tillgång i rätt tid och till rimlig kostnad.

Planen bygger på verksamheternas redovisade behov av nya lokaler, förändringar eller avveckling av lokaler. Planen ska uppdateras årligen. Beslut om antagande av föreslagen lokalförsörjningsplan ska inte tolkas som att det är ett slutgiltigt beslut om start eller finansiering av byggprojekt.

Planen är kopplad till budgetprocessen.

2022-02-17

Miljö och teknik har som uppdrag från kommunstyrelsen att årligen ta fram kommunens lokalförsörjningsplan där strategisk planeringsenhet leder och samordnar arbetet. Den tas fram i samarbete mellan kommunens verksamheter, nämnder, kommunala fastighetsbolag och kommunledning.

Lokalförsörjningsplanen beskriver hur samhällsutvecklingen påverkar förutsättningar för lokalförsörjningsplaneringen. Yttre faktorer som konjunktur, arbets- och fastighetsmarknad, bostadstrender påverkar liksom lagar och myndighetsförfordningar och rekommendationer. Inre faktorer som påverkar är politiska värderingar och ställningstaganden, befintlig tillgång till lokaler och traditioner m.m. Exempel som tas upp är om det planeras för ett större bostadsområde vilket ger behov av fler för- och grundskoleplatser. Även generationsskiften eller en åldrande befolkning påverkar behovet av lokaler.

### **Stödprocesser och planeringsverktyg**

I lokalförsörjningsplanen tas upp ett antal stödprocesser och planeringsverktyg som används för att ta fram lokalförsörjningsplanen. En del av dessa är bostadsförsörjningsprogrammet som har en direkt koppling till behovet av lokaler för kommunal service i olika former. Befolkningsprognosen är också en viktig del. För planering av lokalarbeten pågår framtagning av ett antal arbetsprocesser för avrop av lokalprojekt och underhåll av befintligt lokalbestånd. Kommunen har även en parkeringsnorm och ett kulturmiljöprogram som ger förutsättningar för arbetet med att ta fram en lokalförsörjningsplan.

Kostnads kalkylering är en process som assisterar till bedömning och beslutstagande i anslutning till de föreslagna projekt som tas upp i lokalförsörjningsplanen. I kostnads kalkyleringen utgår man från tidiga kostnadsindikationer under förstudiefasen samt ur mer utförligt genomarbetade kalkyler som framkommer under arbetet med projektering och byggproduktion. Här är Svedab och Svedalahem involverade som stöd. Även nyckeltal baserade på rekommendationer från Boverket används som dimensioneringsstöd inom arbetet för lokalplanering. Sådana dimensioneringsrekommendationer är till exempel area per brukare, lokalkostnader per brukare och lokalkostnad per area.

Angående befolkningsprognoserna är det den enskilt viktigaste parametern i lokalförsörjningsarbetet. Att prognosticera befolkningsutvecklingen med dess sammansättning i olika åldersklasser ger ett underlag för hur mycket lokaler som kan förväntas behövas framöver. Svedala kommun växer befolkningsmässigt och förväntas så fortsätta vilket gör att det enligt de intervjuade är sannolikt att behovet av kommunal service och lokaler också kommer att öka. I lokalförsörjningsplanen räknar kommunen med en ökning inom samtliga åldersgrupperingar.

### **Vilka lokalbehov finns under nuvarande planeringsperiod 2022-2031?**

I lokalförsörjningsplanen redovisas samtliga, under planperioden, förutsedda lokalbehov för de kommunala verksamheterna. Behoven är redovisade genom platskapacitet, per ort och vid vilken tidpunkt lokalerna behöver tas i bruk.

## Svedala kommun

Granskning av långsiktig finansiell planering vad gäller lokalförsörjning och strategiska

2022-02-17

**Lokaler för förskolor** kommer att behöva byggas under planperioden i Svedala, Bara och Klågerup. Befolkningsprognosen visar att det kommer att bli en fortsatt tillströmning av barn i åldrarna 1-5 år de allra närmaste åren. I Klågerup kommer det att behövas en temporär lösning med paviljonger innan en ny förskola står klar.

**Lokaler för grundskolor** beräknas också behövas till följd av en växande befolkning. I Svedala bedöms behovet vara mättat. I Bara har nya lokaler tillkommit 2020 men dessa bedöms vara fyllda redan om ca två år. Till viss del möts behovet med en omorganisation där en årskurs flyttas till Spångholmsskolan som får en tillbyggnad (åk 4-9) som färdigställs under 2022. I Klågerup har behovet varierat under åren varför beslut om utökning har dröjt. I planen önskar verksamheten framtidssäkra skolan och utöka skolans kapacitet med 150 elever med start 2025.

Inga nya behov av **lokaler för gymnasieskola och vuxenundervisning** har identifierats.

**Lokaler för kultur och fritid** framställs det inte några stora behovsökningar för. Däremot behövs reinvesteringar i befintliga anläggningar.

Det framtida behovet av lokaler för **särskilt boende för äldre** är svårbedömt. Dels beror det på pandemin, dels på att fullmäktige beslutat att införa LOV inom särskilt boende. Den demografiska prognosen visar dock på att äldreomsorgen kommer att behöva utöka sin kapacitet framöver. Den senaste befolkningsprognosen pekar på att det kommer att tillkomma knappt 70 personer över 80 års ålder per år under planperioden (10 år).

Behovet av lokaler för **dagcentraler** och **LSS-gruppboende** är svårbedömda. Behov av upprustning och ombyggnationer lyfts.

Lokaler som **Miljö och teknik** ansvarar för är föremål för utredning. Miljö och teknik har som ansvar att tillse att de lokaler som hamnar under deras ansvar förvaltas och företräds, ur hyresgästsynpunkt, på ett sådant sätt att bästa verksamhetsfunktion till rimligaste ekonomi förestår. En låg nyttjandegrad av lokaler som hanteras av miljö och teknik konstateras.

Miljö och teknik har även ansvar för **Lokalbanken**. Lokalbanken har funnits sedan 2020 och hanterar förhyrda lokaler. Det finns ett reglemente, daterat 2020-10-28 som reglerar hur lokalbanken kan användas. Syftet med lokalbanken är att frigöra nämnderna finansieringsansvar för lokaler som de inte längre har behov av. För att bli befriad från finansieringsansvaret ska en framställan om befrielse göras till kommunstyrelsen. Om kriterierna för befriande av finansieringsansvar är uppfyllda förs lokalen in i lokalbanken. När lokalförsörjningsplanen fastställdes fanns en byggnad anmäld till lokalbanken – Fröhusets förskola. Strategiska lokalgruppen beslutar om vilka eventuella åtgärder som ska vidtas för de lokaler som finns i lokalbanken. I samband med överförandet av finansieringsansvaret överförs kommunbidrag till tekniska nämnden för att täcka hyreskostnaderna.

**Kommunstyrelsen** har ett direkt ansvar för användning av kommunhuset och räddningsstationen. Behovet uppges vara svårt att överblicka. Det har tidigare funnits behov av fler arbetsplatser och mötesrum i takt med att kommunen växer, men Coronapandemin har gett nya perspektiv på hur lokalerna används. Stora delar av

2022-02-17

verksamheterna i kommunhuset har arbetat på distans och det råder en osäkerhet kring hur de administrativa lokalerna kommer att nyttjas framöver. Det finns administrativa lokaler på annan plats i Svedala tätort som granskas för att se om effektivisering genom samlokalisering kan genomföras.

Räddningstjänsten behöver nya och/eller uppdaterade lokaler som är anpassade för gällande regelverk och funktionskrav. Även Gata-parkenheten behöver bättre utrymmen för personal och maskiner.

### ***Framförhållning i lokalförsörjningsplanen***

Ett tecken på vilken framförhållning en lokalförsörjningsplan har är förekomsten av provisoriska och/eller akuta lösningar på lokalbehoven. Det brukar oftast te sig uttryck i användning av paviljonglösningar. I Svedala kommun finns för närvarande tre inhyrda paviljonger. Två av dem beror på att befolkningsökningen, som lokalförsörjningsplanen grundar sig på, har varit större än prognosticerat. En av dem beror på ett ombyggnadsprojekt i Bara och används som evakueringslokaler under byggtiden.

Det är Svedab som hyr paviljongerna och skriver avtal med leverantörer. Avtalstiden är densamma för kommunen som hyresgäst som Svedab har gentemot leverantören av paviljongerna. Om paviljonglösningen inte skulle behövas under hela avtalsperioden är det kommunen som hyresgäst gentemot Svedab som får stå för kostnaderna under resterande avtalsperiod. Det vanliga är att avtalstiderna förlängs i enlighet med optioner i hyresavtalen.

### **3.2.1 Bedömning**

Vi bedömer att lokalförsörjningsplanen, som ett resultat av lokalförsörjningsprocessen, är ändamålsenlig. Vi bedömer att nuvarande plan ger ett ändamålsenligt underlag för att ha en långsiktighet i lokalförsörjningen så att behovet av tillfälliga och akuta lösningar kan elimineras i största möjliga mån. Ett tecken på långsiktigheten är att antalet tillfälliga lösningar i form av paviljonglösningar är få. Kopplingen mellan lokalförsörjningsplanen och budgetprocessen bedömer vi också som ändamålsenlig genom att kostnaderna för de behov som har identifierats ligger till grund för budgetarbetet.

### **3.3 Samverkan mellan Svedab och Svedala kommun**

I Svedala kommun är det i huvudsak Svedab som bygger och förvaltar förvaltningsbyggnader åt kommunen. Undantaget är lokaler för kultur- och fritidsnämnden där kommunen investerar direkt istället för att lägga ut byggnationer på Svedab och sedan hyra lokalerna av Svedab. Kommunen kan dock välja att låta andra än Svedab bygga. För att förtydliga respektive parts ansvar och engagemang i samband med byggnation har en avropsprocess tagits fram som håller på att implementeras. I avropsprocessen tydliggörs respektive parts ansvar i samband med initiering av byggnation och i själva byggnationsprocessen samt överlämnande av

## Svedala kommun

Granskning av långsiktig finansiell planering vad gäller lokalförsörjning och strategiska

2022-02-17

byggnad. Även de ekonomiska åtagandena är beaktat i processbeskrivningen, d.v.s. från preliminär hyressättning till ÄTA-hantering<sup>1</sup> och slutgiltig hyresprissättning.

Avropsprocessen är ännu inte beslutad politiskt. Avsikten är att den ska upp till politisk behandling i april månad 2022.

Det finns ett utkast till avropsprocess med dels en processkarta, dels en beskrivning i text som omfattar 20 sidor. Processbeskrivningen som är daterad november 2021 omfattar syftet med avropsprocessen, kontext, intressenter, avropsprocessen med förstudie och beskrivning av byggprocessen samt en lista över begreppsord.

Av avropsprocessen framgår att processen har två huvudmoment. Förstudien ansvarar kommunen för medan byggprocessen handläggs av Svedab. Även om huvudmomenten och ansvariga för dessa är fördelade på båda parter är båda parter delaktiga i respektives processdel.

Med kontext avses avropsprocessens del av tre samverkande arbetsprocesser. Här nämns lokalförsörjningsprocessen, avropsprocessen och processen för drift och underhåll. Dessa är sinsemellan beroende av varandra och beslut måste tas i nämnda ordning.

Driftprocessen hänger samman med avropsprocessen. Beroende på hur en byggnation utförs påverkas även kostnader för drift och underhåll. Hyresgästen, i det här fallet Svedala kommun, betalar en hyra för lokalerna där kostnader för drift och underhåll inkluderas. Därför är det naturligt att betrakta avropsprocessen och drift- och underhållsprocessen tillsammans. Vem som står för drift och underhåll avgörs av en gränsdragningslista. T.ex. står kommunen för invändiga lås och yttre skötsel (som sköts av kommunens parkavdelning).

I dokumentet räknas ett stort antal intressenter upp och vilket ansvar dessa har. Vi beskriver dem inte närmare i denna rapport.

För att ett projekt ska starta måste det finnas med i aktuell lokalförsörjningsplan. Det ska också beredas av Strategisk lokalgrupp som kan besluta om en revidering av lokalförsörjningsplanen. Därefter kan projektet godkännas och ärendet kan beredas för beslut i berörd nämnd och kommunstyrelsen. Det är kommunstyrelsen som beslutar om ett förstudieuppdrag som sedan utförs av Strategisk planeringsenhet.

Avropsprocessen beskrivs i sammanlagt nio steg.

---

<sup>1</sup> ÄTA står för Ändringar, Tillägg och Avdrag i byggprocessen. ÄTA påverkar den slutliga kostnaden för en investering. ÄTA kan vara initierat av antingen entreprenören eller beställaren.

## Svedala kommun

Granskning av långsiktig finansiell planering vad gäller lokalförsörjning och strategiska

2022-02-17

- 1) Uppstart projekt
- 2) Utredda behov
- 3) Förstudie
- 4) Programhandling
- 5) Systemhandling
- 6) Bygghandling
- 7) Byggproduktion
- 8) Inreda och flytta in
- 9) Uppföljning

De första tre stegen ansvarar beställaren/hyresgästen för medan stegen fyra till sju är hyresvärdens ansvar. Steg åtta, inreda och flytta in är hyresgästens ansvar medan steg 9, är ett gemensamt ansvar för hyresvärderna och hyresgästen. Eventuella garantiärenden drivs däremot av Svedab gentemot berörd entreprenör.

Förstudien ska dokumenteras. I avropsprocessen finns förslag på vilka rubriker som utredningen i förstudien ska bedrivas utifrån. Det finns nio sådana rubriker allt ifrån bakgrund, mål och syfte till olika lösningsförslag, ekonomi och tidplan. Vad gäller ekonomi ska en redovisning av vad som är investeringskostnader och vad som är driftkostnader för verksamheten ske. Kalkyler görs i olika skeden av avropsprocessen. I tidiga skeden såsom förstudie är det kommunen som har huvudansvaret för kalkylen som då i huvudsak görs med hjälp av nyckeltal såsom kronor per kvadratmeter och yta per person. När Svedab får ett uppdrag att bygga görs mer specificerade kalkyler och en preliminär hyreskalkyl levereras till kommunen. Svedab använder sig i huvudsak av s.k. utförandeentreprenad vilket innebär att de själva projekterar. I projekteringsstadiet blir den kalkylerade totala byggkostnaden mer pricksäker. Säkrast är den när upphandling är genomförd och anbud har erhållits.

Först när kommunstyrelsen har fått ett underlag för beredning innehållande förstudiematerial, lokal-/funktionsprogram samt en avsiktsförklaring kopplats till rekommenderat projekt och beslutat om att bevilja investeringen kan ett avrop till Svedab att bygga göras. Om det är så att det aktuella projektet inte är upptaget i lokalförsörjningsplanen ska dessutom beslut tas i fullmäktige innan avropet är giltigt.

Byggprocessen vidtar så snart ett avrop har gjorts. Processen innehåller tre huvudsakliga skeden. Dessa är projektering, upphandling av entreprenör samt själva uppförandet av byggnaden. När dessa tre skeden är genomförda kan hyresgästen flytta in och efter uppföljning av projektet avslutas det och byggnaden går in drift- och underhållsskedet.

Slutligen finns i avropsprocessen en lista över begreppsord. Byggbranschen har sina etablerade begrepp och det är viktigt att samma begrepp används av båda parter för att säkerställa att man pratar om samma saker så att missförstånd i största möjliga mån kan undvikas.

## Svedala kommun

Granskning av långsiktig finansiell planering vad gäller lokalförsörjning och strategiska

2022-02-17

Även om avropsprocessen inte är beslutad politiskt är den ändå till största delen implementerad. Oavsett, uppger Svedab, den uppdelning i ansvar för de olika stegen i processen som finns samverkar parterna i respektives steg för att uppnå största möjliga nytta för kommunen som helhet.

### 3.3.1 Bedömning

Vi bedömer att avropsprocessen, som den är tänkt att fungera och som den redan i huvudsak fungerar, är ändamålsenlig och att den tydliggör roller och ansvar mellan kommunen och Svedab. Kommunens avrop från Svedab har historiskt inte fungerat helt smidigt. I och med implementeringen av det arbetssätt som avropsprocessen stipulerar med tydliga ansvarsfördelningar finns det goda utsikter att avropen framöver kommer att fungera väl.

## 3.4 Svedala kommuns investeringspolicy

### *Inledning*

Kommunens investeringspolicy är antagen av kommunfullmäktige 2021-02-17, § 7. I dokumentet anges att investeringspolicyn är ett övergripande ramverk som fastställer hur investeringar ska hanteras inom Svedala kommun. Policyn avser att tydliggöra ansvar och roller, kvalitetssäkra arbetsmoment i processen och säkerställa att beslutsunderlag är genomarbetade.

Definitionen på investeringar är anskaffning av anläggningstillgångar med en nyttjandeperiod överstigande tre år och med ett värde överstigande 50 000 kronor exklusive moms. Lagen om kommunal bokföring och redovisning (LKBR) samt rekommendationer från Rådet för kommunal redovisning (RKR) ska styra vad som ska anses vara en investering. Enligt LKBR är det avsikten med innehavet som ska styra klassificering av anskaffningen.

### *Investeringsprocessen*

Investeringsanslag beslutas av fullmäktige i juni månad året närmast före budgetåret samt en investeringsplan som ska omfatta de två kommande åren efter budgetår. Dessa två år ska bygga på en framtagna, långsiktig investeringsplan (8 år) som presenteras i budgetutskottet i oktober månad. Varje nämnd beslutar om ett investeringsunderlag som skickas för beredning till kommunstyrelsen. Underlagen sammanställs av ekonomiavdelningen och bereds för beslut i samband med den ordinarie budgetprocessen. Underlagen ska innehålla en beskrivning av nämndens investeringsbehov för kommande budgetår samt plan för de två nästkommande åren. För skattefinansierade verksamheter ska investeringsbehovet anges som projekt, d.v.s. varje specifikt investeringsprojekt, och för avgiftsfinansierade verksamheter anslås en rambudget.

2022-02-17

### ***Ansvaret och roller***

Ansvaret för att följa de investeringsramar som fullmäktige beslutat om åligger verksamhetschef. Med verksamhetschef avses enhetschef som rapporterar direkt till nämnd.

Verksamhetschef ansvarar för att följa upp investeringsbudgeten och vid budgetavvikelse i något projekt eller om tidplanen inte hålls ska detta rapporteras till nämnden och kommunstyrelsen. En förklaring till omständigheterna ska bifogas samt förslag till lämpliga åtgärder.

Även om det är verksamheterna som ansvarar för sin investeringsbudget har ekonomienheten ansvar för att kvalitetssäkra processerna genom att vägleda verksamheterna och kontrollera att rutinerna följs.

### ***Investeringskalkyler***

Alla äskanden om investeringsprojekt överstigande en miljon kronor ska kompletteras med en investeringskalkyl. I den ska även framgå vilka ekonomiska konsekvenser investeringen får för den löpande verksamheten. Nämnderna ska i sin anmälan om utökad investeringsbehov även redovisa beräknade drift- och kapitalkostnader samt eventuella besparingar som investeringen beräknas leda till. I investeringskalkylen ska även anges om verksamheten räknar med att klara tillkommande kostnader inom ramen eller om man äskar om utökad driftsbudget. Här ska även konsekvenser för andra nämnders driftsbudget lyftas i kalkylen. Allt detta ska finnas med i nämndens budgetäskande.

För investeringsäskanden finns en särskild blankett där ändamålet och anledningen till investeringen ska anges samt typ av investering såsom t.ex. nyinvestering eller reinvestering. Det ska även anges om det finns alternativ till att investera och vilka konsekvenser det kan få.

### ***Beslut om igångsättning av investeringsprojekt***

En investering kan endast påbörjas om det finns ett beslut om anslag i kommunfullmäktige. Ett godkännande av förfrågningsunderlag alternativt ett särskilt igångsättningsbeslut krävs för investeringsprojekt över en miljon kronor. Syftet är bl.a. att ekonomiavdelningen ska få in underlag för likviditetsplanering och att säkerställa att upphandling sker på ett korrekt sätt.

Antagande av anbud alternativt slutligt beslut om igångsättningsbeslut fattas av berörd nämnd. Beslutet ska baseras på en skrivelse från ansvarig tjänsteman. Skrivelsen bör innehålla bilagor såsom planeringsläge, utgiftskalkyl, inkomna anbud, tilldelningsbeslut samt anslagna medel för projektet. Om inkomna anbud överstiger tilldelad budget ska nämnden inte anta anbudet och heller inte bevilja igångsättningsbeslut. Om en utökad ram behövs ska nämnden besluta om att ansöka om nytt anslag i fullmäktige innan investeringen kan påbörjas.



## Svedala kommun

Granskning av långsiktig finansiell planering vad gäller lokalförsörjning och strategiska

2022-02-17

### Uppföljning av investeringar

Alla beviljade och beslutade investeringsprojekt ska förses med en unik projektkod som tilldelas av ekonomienheten. Fyra gånger om året ska nämnderna lämna uppföljningsrapporter till fullmäktige. Rapporten ska innehålla budget, ackumulerat utfall och prognos eller slutkostnad, kommentarer till avvikelse, beräknat slutdatum samt periodisering till kommande år.

Omdisponeringar mellan projekt är inte tillåtet. Inte heller är det tillåtet för tekniska nämnden att omdisponera mellan avgiftsfinansierad och skattefinansierad verksamhet. Om sådana omdisponeringar önskas måste beslut om detta tas i fullmäktige.

Vi befarade budgetavvikelse ska ansvarig tjänsteman ge förslag till åtgärder som nämnden ska ta ställning till. Nämnden måste fatta beslut om åtgärder så att anslaget inte överskrids. Om nämnden bedömer att den inte klarar sig inom tilldelat anslag ska rapportering till kommunstyrelsen ske omgående.

Efter avslutad investering ska en slutredovisning enligt beslutad blankett ske i nämnden/kommunstyrelsen.

I övrigt behandlar investeringspolicyn ekonomiska beräkningsgrunder såsom avskrivningar, räntor, komponentavskrivning m.m. vilket vi inte går in på i denna rapport.

#### 3.4.1 Bedömning

Vi bedömer att kommunens investeringspolicy är ändamålsenlig. Vi ser positivt på en långsiktig framförhållning vilket även ger underlag till en långsiktig finansiell planering. Vi ser också positivt på att investeringspolicyn stipulerar att alternativ till nyinvesteringar ska föregås av en grundlig analys över om det finns alternativa lösningar till en nyinvestering.

### 3.5 Större planerade investeringar i Svedala kommun

Beslutade och planerade investeringar (ej beslutade) är sammanställda i ett excel-ark som vi har tagit del av. Investeringsbudgeten (netto) för 2022 är på sammanlagt 129,4 miljoner kronor fördelat på nämnderna nedan.

Nämnd	Investeringar 2022, tkr
Kultur och fritid	42 050
Kommunstyrelsen	10 020
Socialnämnden	1 650
Teknisk nämnd, avg	29 762
Tekniska nämnd, skatt	33 255
Utbildningsnämnden	12 700
Totalt	129 437

## Svedala kommun

Granskning av långsiktig finansiell planering vad gäller lokalförsörjning och strategiska

2022-02-17

*Tabell: Investeringsbudget per nämnd 2022. Källa: ekonomiavdelningen Svedala kommun*

Tekniska nämnden står för de största investeringarna på drygt 63 miljoner kronor fördelat på avgiftsfinansierad och skattefinansierad verksamhet. Den avgiftsfinansierade delen av tekniska nämnden belastar inte skattebetalarna. Därefter kommer kultur- och fritidsnämnden med drygt 42 miljoner kronor. Den enskilt största investeringen för kultur- och fritidsnämnden är ett samlat idrottsområde i Klågerup med en budget på 27,5 miljoner kronor. Byggnationer såsom skolor och liknande förvaltningsbyggnader ligger inte i kommunens investeringsbudget. Sådana investeringar finns hos Svedab där finansieringen sker genom uthyrning till kommunen. En investering i t.ex. skolor påverkar därmed kommunens driftbudget istället i form av ökade totala hyreskostnader.

Inom tekniska nämnden finns investeringar i den skattefinansierade delen främst i form av investeringar i allmän platsmark och gator.

Utbildningsnämndens investeringar på 12,7 miljoner kronor utgör främst inventarier och IT/Telefoni.

Upparbetningsgraden är intressant vad gäller investeringsbudgeten. Den talar historiskt om hur stor de av de planerade investeringarna som verkligen genomförs. En hög upparbetningsgrad är önskvärd då investeringsnivån bl.a. påverkar fullmäktiges finansiella mål. De investeringar som planeras ska också genomföras. Investeringar som inte genomförs tar upp plats i budgeten och kan leda till att angelägnare investeringar, i onödan, får stå tillbaka av ekonomiska skäl. Tabellen nedan visar upparbetningsgraden för åren 2019—2021. I 2021 års siffror ligger ett icke planerat markinköp på 28 mnkr. Om det exkluderas är investeringsvolymen 128 mnkr.

År	Utfall (mnkr)	Budget (mnkr)	Diff (mnkr)	Genomförandegrad (%)
2019	125,1	172,0	46,9	72,7%
2020	108,3	164,0	55,7	66,0%
2021*	156,0	137,2	-18,8	113,7%

*Tabell: upparbetningsgraden av investeringsbudgeten 2019—2021. Källa: ekonomiavdelningen Svedala kommun*

Två av fullmäktiges finansiella mål för kommunen är ett ekonomiskt överskott om 1 % samt en självfinansieringsgrad på investeringar om 100%. I samtal med ekonomichefen bedöms investeringsnivån vara sådan att fullmäktiges mål blir uppfyllda för 2021.

Investeringsnivån kommer att vara hög 2022 för att sedan enligt plan minska de närmast kommande åren. Dock kan planen komma att ändras då den uppdateras årligen. Svedala kommun, speciellt inom vissa kommundelar, har växt mer än vad befolkningsprognosen har pekat mot.

## Svedala kommun

Granskning av långsiktig finansiell planering vad gäller lokalförsörjning och strategiska

2022-02-17

Nämnd	År								
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
K&F	8 460	42 050	5 767	2 334	2 733	2 673	2 298	3 490	2 037
KS	4 200	10 020	8 150	6 505	9 850	10 470	5 400	5 550	6 820
SN	1 250	1 650	1 650	1 650	1 650	1 650	1 650	1 650	1 650
TN-avg	31 397	29 762	30 240	20 753	44 170	37 727	42 100	34 896	24 842
TN-skatt	29 091	33 255	59 867	57 511	35 510	37 694	25 569	-13 891	19 490
Utb	6 900	12 700	12 200	6 300	14 400	9 400	6 500	6 500	6 500
<b>Grand Total</b>	<b>81 298</b>	<b>129 437</b>	<b>117 874</b>	<b>95 053</b>	<b>108 313</b>	<b>99 614</b>	<b>83 517</b>	<b>38 195</b>	<b>61 339</b>

Tabell: investeringsbudget med plan 2023—2029 per nämnd. Källa: beslutad investeringsbudget med plan t.o.m. 2029. Källa: ekonomiavdelningen Svedala kommun

### 3.5.1 Bedömning

Investeringsbehovet är stort i kommunen framför allt under 2022 med planerade 129 mnkr netto för att sedan minska något 2023 till ca 118 mnkr. Kommande års siffror kan komma att revideras då befolkningsökningen kan bli högre än vad som prognosticeras. Investeringsbehov kan t.ex. öka om nya bostadsområden planeras vilket genererar nya behov av investeringar i infrastruktur. Kommunens långsiktiga finansiella planering bygger på de investeringsvolymerna som är budgeterade. Vi har inte bedömt hur eventuellt ökad befolkningstillväxt, utöver befolkningsprognoserna, påverkar den långsiktiga finansiella planeringen och kommunens finansiella mål.

## 4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen, tekniska nämnden och berörda nämnder har en ändamålsenlig lokalförsörjning- och investeringsprocess som utgår från kommunens finansiella mål. Kommunen står inför stora investeringsbehov inte minst genom att kommunen befinner sig i tillväxt befolkningsmässigt. Bedömningen är dock att kommunen har en så stark ekonomi att den klarar investeringsnivån utan att äventyra kommunens finansiella mål om 1 % överskott av budgeten och 100 % självfinansieringsgrad av investeringar.

Lokalförsörjningsprocessen tydliggör ansvar och roller. Det finns ett antal strategiska beslut som ska tas innan en lokal kan avropas från Svedab eller kommunen när det handlar om investering i kultur- och fritidslokaler. Först är det nämnderna som ansvarar för att med relevant referensmaterial och med stöd av lokalstrateg utforma en behovsbeskrivning. LFP Forum gör en beredning av behovsbeskrivningar och tar fram ett förslag/utkast till lokalförsörjningsplan. En beredning görs sedan i Strategisk Lokalgrupp för beslut i tekniska nämnden och vidare till kommunstyrelsen för beslut. Planen ingår i underlaget till budgetarbetet och måste beredas av respektive verksamhet och nämnd för beslut i kommunfullmäktige. Det finns alltså ett antal steg som ska passeras innan ett beslut om att verkställa en investering kan tas.

Vi bedömer att framförhållningen i lokalförsörjningsplanerna är god. Ett kvitto på detta är att användningen av paviljonglösningar är låg i kommunen.

Alla delprocesser som ingår i lokalförsörjningsprocessen är inte beslutade politiskt. Ett exempel är avropsprocessen som beskriver hur en beställning av en byggnad från Svedab ska gå till. Vi bedömer att kommunen och Svedab ändå arbetar efter det förslag till avropsprocess som är framtaget för beslut. Avropsprocessen som den fungerar nu är en tydlig förbättring jämfört med hur det var för ett antal år sedan.

Synsättet vad gäller investeringar i annat än lokaler är liknande som för lokalförsörjningsprocessen. Investeringsprocessen beskrivs i Svedala kommuns investeringspolicy. Det är samma långsiktiga framförhållning som för lokalförsörjningen. Alla investeringar ska föregås av en utredning kring t.ex. vilka ekonomiska konsekvenser en investering ger upphov till för nämnden och vilken påverkan det kommer att få för verksamheten, om det får en budgetpåverkan eller inte m.m. Kopplingen till kommunens budgetprocess bedömer vi därför som tydlig. Vi bedömer att det görs en analys av om investeringsnivån i planerna på något sätt äventyrar uppfyllandet av kommunens finansiella mål, något vi bedömer som viktigt. 2022 års investeringsbudget är hög, men bedömningen av ekonomichefen är att de finansiella målen ändå kommer att uppnås.

Upparbetningsgraden, d.v.s. hur mycket av investeringarna som tas upp i investeringsbudgeten och som verkligen genomförs, bedömer vi som hög. Det är viktigt att upparbetningsgraden är hög då det underlättar den långsiktiga finansiella planeringen i kommunen. Det ska inte finnas en stor mängd investeringar i planerna som inte genomförs. Det kan leda till viktiga investeringar av ekonomiska skäl får stå tillbaka.

**Svedala kommun**

Granskning av långsiktig finansiell planering vad gäller lokalförsörjning och strategiska

2022-02-17

## 4.1 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Tillse att de processer, t.ex. avropsprocessen, som kommunen tillämpar inom lokalförsörjningsprocessen blir dokumenterade och beslutade.
- Säkerställa att roll- och ansvarsfördelning och samverkan mellan kommunen och Svedab i lokal- och investeringsprocessen fortlöper enligt beslutad process.
- Följ upp och utvärdera processerna och vid behov revidera.

Datum som ovan

KPMG AB



Namn

*Certifierad kommunal revisor*

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i