

**Karin Andersson**  
revisionschef  
Tel. 0470-410 62

Till styrelsen i Växjö Energi AB

Kopia för kännedom till:  
Styrelsen i Växjö Kommunföretag AB  
Kommunstyrelsen

## Granskning av genomförandet av projektet Sandvik 3

Byggnationen av kraftvärmeverket Sandvik 3 har i dagsläget blivit ca 140 Mkr dyrare än beräknat. Mot den bakgrunden har vi med biträde av revisionsföretaget KPMG granskat vissa delar av projektet. Syftet med denna granskning är att klarlägga grundorsakerna till fördyringarna.

Vi har sökt svar på revisionsfrågor inom följande områden:

- Projektets organisation och bemanning.
- Styrgruppens och styrelsens hantering av projektet.
- Upphandlingar av entreprenader och val av prismodeller.
- Kontrollen över projektets kostnader.

KPMG har på vårt uppdrag talat med nyckelpersoner hos VEAB på styrelsenivå, i verkställande ledningen och i projektet. Revisionsföretaget har tagit kontakt med personer som lämnat VEAB, men som var anställda under byggtiden. Vidare har KPMG läst en mängd dokument i syfte att kartlägga de områden som revisionsfrågorna avser.

KPMG:s redogörelse för granskningen och deras slutsatser framgår av bifogad rapport. Utifrån KPMG:s granskning gör vi följande bedömning av hur projektet Sandvik 3 genomförts.

Den verkställande ledningen och styrelsen gjorde inte inledningsvis en tillräckligt genomgripande och noggrann kartläggning och bedömning av VEAB:s förutsättningar att genomföra projektet. Strategiska överväganden i frågor som val av entreprenadform, bemanning av projektorganisationen, och rekrytering av relevant sakkompetens till styrgruppen har inte gjorts. Det visade sig att VEAB inte var tillräckligt rustat för att själva samordna delentreprenader och samtidigt ha en tillräcklig och ändamålsenlig kontroll över tekniskt utförande och kostnader.

Projekteringen av flera delar av anläggningen var bristfällig. Det var framför allt omfattningen på mark-, bygg- och elarbetena som underskattades och entreprenörerna övergick till att ta betalt på löpande räkning istället för avtalad fast räkning. Dessa delar har blivit ca 200 Mkr dyrare än kalkylen.

Upphandlingarna gjordes på ett professionellt sätt. Det var få upphandlingar som överprövades och i de fall det gjordes ändrades inte VEAB:s beslut.

Projektorganisationen, som i huvudsak bestod av egna anställda, var underbemannad. Allt fler arbetsuppgifter överfördes till huvudprojektledaren utan att denne fick mera resurser till sitt förfogande. Behovet av stödresurser var inte tillgodosett.

Styrgruppen fastställde en specifik besluts- och delegationsordning för projektet. Vi anser att styrelsen borde ha fastställt dokumentet.

Styrelsen och fullmäktige godkände en total investeringsutgift om 1 200 Mkr under 2012. Därutöver skulle mark för anläggningen anskaffas för 20 Mkr. Idag beräknas de totala investeringsutgifterna uppgå till 1 358 Mkr. Styrelsen godkände aldrig en reviderad budget. Inte heller har den högre investeringsutgiften varit ett ärende i fullmäktige.

Styrgruppen fastställde redan från början ambitiösa riktlinjer avseende projekt- och ekonomistyrning med syftet att säkerställa ordning och reda. Under projekttiden reviderades riktlinjerna ett flertal gånger i en riktning som försvagade kontrollen över projektet och detta trots att riskerna ökade. Styrgruppen borde ha agerat tvärtom och förstärkt organisationen för att kunna upprätthålla den beslutade internkontrollen. Bland det mest anmärkningsvärda är att en sjukskriven projektcontroller inte fick någon ersättare och att det inte går att i efterhand hitta de interna mejl som skulle styrka leverantörsfakturornas riktighet.

I internkontrollen ingår också att säkerställa att kraven på teknisk prestanda uppfylls. Det avtalsrättsligt synnerligen viktiga beslutet att överta ansvaret för anläggningen från leverantörerna fattades av huvudprojektledaren under våren 2015. Undertecknandet av övertagandedokumentet nämns inte explicit i beslutsordningen. Vi anser dock att det hade varit en mera självklar ordning att övertagandet föregåtts av en strategisk och taktisk diskussion i styrelsen, särskilt mot bakgrund av att tecken fanns att anläggningen inte var välfungerande och inte testats färdigt i prestandahänseende. Även i det här avseendet har det brustit i den interna kontrollen.

När det gäller styrelsens insatser under uppförandet av Sandvik 3 gör granskaren bedömningen att styrelsen i princip endast haft en informationsmottagande roll. Vidare anser denne att styrelsen inte gjort vad man kan förvänta sig av en bolagsstyrelse. När vi tar del av granskarens sammandrag av styrelsens hantering av Sandvik 3 i granskningsrapportens bilaga får vi intrycket att styrelsen hade en passiv roll i förhållande till styrgruppen. Inga protokollförda beslut har exempelvis fattats om åtgärder för att förbättra styrningen och uppföljningen av projektet. Vi anser därför att styrelsens besluts- och kontrollfunktion inte har fungerat. Vi ställer oss därför frågan om styrelsen axlat hela det ansvar som ligger på en bolagsstyrelse.

Vi överlämnar rapporten till VEAB för styrelsens vidare hantering. Rapporten behandlar ett skeende som av allt att döma avslutats aktiebolagsrättsligt. Därför begär vi inte att styrelsen yttrar sig om de brister som framkommit. Istället anser vi att de förhållanden vi tagit upp i detta missiv tillsammans med rapporten kan läggas till grund för rutiner om hur komplicerade projekt bör hanteras framöver i kommunens bolag.

Till sist vill vi informera om att den granskning som nu avrapporteras beställdes i februari 2016. Under vårt arbete har det framkommit att de driftsstörningar som anläggningen dragits med från start inte åtgärdats till belåtenhet. Diskussioner pågår mellan leverantören och VEAB. Vi har i denna granskning inte kartlagt driftsstörningarna och deras konsekvenser. Vi har löpande kontakt med företagsledningen och följer utvecklingen.

Peter Bengtsson  
Lekmannarevisor i VEAB

Magnus Jisborg  
Lekmannarevisor i VEAB

Bilaga: Granskningsrapport från KPMG 2016-06-15