



Kristianstads kommun
C4 Energi AB
Kommunstyrelsen för kännedom
Kommunfullmäktige för kännedom

Granskning investeringsprocessen C4 Energi AB

PwC har på uppdrag av de lekmannarevisorerna i Kristianstad kommun genomfört en granskning av investeringsprocessen. Syftet med granskningen är att bedöma om bolagets styrelse säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi och intern kontroll.

Efter genomförd revision är vår samlade bedömning att bolagets styrelse i allt väsentligt säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi och intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer:

- Utveckla formerna för slutkostnadsredovisning av investeringsprojekt
- Utveckla riskbedömningar och hur riskerna ska hanteras i projektens beslutsunderlag.

Granskningsrapporten överlämnas till C4 Energi för besvarande senast den 30 april år 2024 och till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige för kännedom. Svar skickas till revisionen@kristianstad.se och till det sakkunniga biträdet lena.salomon@pwc.com

För revisorerna i Kristianstads kommun

Roland Krantz
Ordförande

Göran Sevebrant
Vice ordförande



Kristianstads
kommun

Signerat dokument

Detta dokument är elektroniskt signerat av nedanstående och juridiskt bindande.

Roland Krantz

Göran Sevebrant

Investeringsprocessen

C4 Energi AB

2024-01-16




Daniel Brandt

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av lekmannarevisor i C4 Energi AB genomfört en granskning. Granskningens syfte är att bedöma om bolagets styrelse säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi och intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att bolagets styrelse i allt väsentligt säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi och intern kontroll.

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

Revisionsfrågor	Bedömning
Finns fastställda styrprinciper, riktlinjer, riskbedömningar och rutinbeskrivningar avseende investeringsprocessen. Omfattar de samtliga koncernbolag? Efterlevs de styrande dokumenten i kommunkoncernen avseende investeringsprocessen?	Ja 
Är investeringsprocessen tydlig avseende ansvar, beslutsunderlag och befogenheter för initiering, beslut och genomförande av investeringar?	Ja 
Sker en löpande och systematisk uppföljning och utvärdering av projekt utifrån dess beslutade business case?	Ja 

Rekommendationer

Efter genomförd granskning rekommenderar vi styrelsen i C4 Energi AB att:

- Utveckla formerna för slutkostnadsredovisning av investeringsprojekt
- Utveckla riskbedömningar och hur riskerna ska hanteras i projektens beslutsunderlag.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	3
Bakgrund	3
Syfte och revisionsfrågor	3
Revisionskriterier	3
Avgränsning	4
Metod	4
Granskningsresultat	5
Styrprinciper	5
lakttagelser	5
Bedömning.	6
Ansvarsfördelning	7
lakttagelser	7
Bedömning	8
Uppföljning	8
lakttagelser	8
Bedömning	9
Samlad bedömning	11
Rekommendationer	11

Inledning

Bakgrund

C4 Energikoncernens nyinvesteringar under 2022 i materiella och finansiella anläggningstillgångar uppgick till 206 Mnkr (för 2021 var investeringarna 147,4 Mnkr). I koncernen planeras för ytterligare investeringar om 402 mnkr den närmaste treårsperioden. Processerna inom planering och genomförande av investeringar är komplexa, tidskrävande och innefattar många olika aktörer samtidigt som de finansiella resurserna är begränsade. Detta kräver utökad kunskap om beslutsprocessen och om genomförandet.

C4 Energi AB har i bokslutet för 2022 gjort en nedskrivning av anläggningstillgångar med 99,6 mnkr med anledning av höga prognostiserade kostnader för förbrukningsel samt att bolaget saknar egna tillstånd för och avtal med tekniska nämnden om uttag av kylvatten ur kommunens brunnar, som möjliggör att leverera de mängder kylvatten till bolagets kunder, som bolagets anläggningar är byggda för.

Utifrån ovanstående bakgrund och risk- och väsentlighetsanalysen för år 2023, har lekmannarevisor beslutat att genomföra en fördjupad granskning av bolagets investeringsprocess.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om bolagets styrelse säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi och intern kontroll.

Följande revisionsfrågor används för att uppnå mot syftet med granskningen:

1. Finns fastställda styrprinciper, riktlinjer, riskbedömningar och rutinbeskrivningar avseende investeringsprocessen. Omfattar de samtliga koncernbolag? Efterlevs de styrande dokumenten i kommunkoncernen avseende investeringsprocessen?
2. Är investeringsprocessen tydlig avseende ansvar, beslutsunderlag och befogenheter för initiering, beslut och genomförande av investeringar?
3. Sker en löpande och systematisk uppföljning och utvärdering av projekt utifrån dess beslutade business case?

Revisionskriterier

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

- Delegationsordningar
- Riktlinjer för investeringar
- Attestreglemente och attestförteckningar
- Reglemente för intern kontroll och internkontrollplan/-er
- Andra styrdokument som berör området

Avgränsning

Granskningen avgränsas i huvudsak till kalenderåret 2023. I övrigt se avsnitt "Syfte och revisionsfrågor

Metod

Granskningen har genomförts genom granskning av styrande dokument och dokumenterade rutinbeskrivningar. Intervjuer har genomförts med bolagets VD, ekonomichef samt chef verksamhetsstöd.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Styrprinciper

Revisionsfråga 1: Finns fastställda styrprinciper, riktlinjer, riskbedömningar och rutinbeskrivningar avseende investeringsprocessen. Omfattar de samtliga koncernbolag? Efterlevs de styrande dokumenten i kommunkoncernen avseende investeringsprocessen?

lakttagelser

De kommunala bolagen i hela koncernen styrs genom ägardirektiv. Detta fastställs i Kristianstads kommuns företagspolicy, fastställd av kommunfullmäktige den 2017-09-20. Ägardirektiven anger riktning, ramar och mål för bolaget med utgångspunkt från aktiebolagslagen och det kommunala ändamålet. Syftet med ägardirektiven är att ge övergripande strategiska riktlinjer till bolagets ledning. Ägardirektiv för C4 Energi AB antogs av årsstämman 2021-04-22.

I kommunens företagspolicy beskrivs ärenden där bolagen ska inhämta kommunfullmäktiges ställningstagande. Fullmäktige ska ta ställning i frågor av principiell beskaffenhet.

Exempel på frågor som definieras som av principiell beskaffenhet är:

- Bolagsbildningar
- Strategiska förvärv eller försäljning av aktier eller andelar som ej avser kapitalplacering
- Avyttring av dotterbolagsaktier
- Start eller avveckling av rörelsegrenar eller affärsområden
- Förvärv, investeringar eller försäljningar av fastigheter eller andra tillgångar vilka är av väsentlig omfattning.

I bolagets ägardirektiv anges att bolaget ska utveckla fiberinfrastrukturen i linje med den nationella bredbandsstrategin, vilket innebär att 98 procent bör ha tillgång till bredband om minst 1 Gbit/s i hemmet och på arbetet, resterande 1,9 procent bör ha tillgång till minst 100 Mbit/s, och 0,1 procent bör ha tillgång till minst 30 Mbit/s senast år 2025. Utbyggnaden av fiberinfrastruktur ska egenfinansieras av C4 Energikoncernen också då enskilda byggnadsprojekt inte bedöms som lönsamma

Bolaget har en investeringspolicy som fastställts på styrelsemöte 2022-11-17. I policyn specificeras hur investeringsbudget ska hanteras. Policyn avser samtliga bolag i energikoncernen.

Det är styrelsen i respektive bolag som ska besluta om budgetramarna för investeringsverksamheten uppdelad på affärsområde och även på rörelsegrensnivå. Beslut av styrelse ska ske årligen. Utöver det ska investeringsprojekt som överstiger 5

miljoner kr specificeras i budgeten. För projekt som varar över flera år är det den totala investeringsutgiften som används.

Om en investering prognostiseras överstiga den antagna budgeten med 10% eller max 2 miljoner kr så krävs ett särskilt styrelsebeslut. Vid ett större haveri eller om det uppstår en situation som kräver andra akuta åtgärder för att exempelvis upprätthålla leveranser eller minimera uppenbara negativa ekonomiska konsekvenser, har VD mandat att fatta beslut om åtgärder utöver 2 miljoner kr. VD skall i de fallen informera styrelsen om situationen så skyndsamt som möjligt.

Styrelsen tar även ett särskilt beslut för enskilda investeringar som överstiger nedanstående nivåer:

- AO Värme och AO Elnät, >5 miljoner kr
- Övriga investeringar, >2 miljoner kr

Som underlag för beslut avseende investeringar ska styrelsen minst en vecka i förväg ta del av ett underlag där projektet beskrivs och där investeringskalkyl och i vissa fall lönsamhetskalkyl ska ingå. Det finns en framtagen mall för hur ett investeringsärende ska beskrivas. I mallen ingår ett särskilt område som rör risker kopplat till projektet.

För investeringsprojekt där en enskild upphandling överstiger 20 Mkr ska styrelsens godkännande inhämtas innan avtalet undertecknas.

Redovisning och uppföljning av både pågående och projekt som avslutats under året ska ske i samband med ordinarie styrelsemöten. Investeringsprojekt som överstiger 500 Tkr ska redovisas, med undantag för investeringar som avser produktionsanläggningar där beloppet istället är 2 miljoner kr.

Vi har i vår granskning tagit del av budget avseende 2023, inklusive flerårsbedömning för 2024-2026, avseende C4 Energi AB och C4 Energikoncernen. I budgeten redovisas investeringsbudget för respektive affärsområde. Större enskilda investeringar kommenteras i budgetunderlaget.

Bedömning.

Finns fastställda styrprinciper, riktlinjer, riskbedömningar och rutinbeskrivningar avseende investeringsprocessen. Omfattar de samtliga koncernbolag? Efterlevs de styrande dokumenten i kommunkoncernen avseende investeringsprocessen?

Ja.

De centrala styrprinciperna avseende investeringsverksamheten regleras genom ägardirektiv. I Kristianstads kommuns företagspolicy finns även reglerat att fullmäktige ska ta ställning till principiella frågor. Bolaget har antagit en investeringspolicy som reglerar hur budget, beslut samt uppföljning ska ske. Sammantaget bedömer vi att revisionsfrågan är uppfylld.

Ansvarsfördelning

Revisionsfråga 2: Är investeringsprocessen tydlig avseende ansvar, beslutsunderlag och befogenheter för initiering, beslut och genomförande av investeringar?

lakttagelser

Bolagets övergripande styrprinciper beskrivs under revisionsfråga 1 i denna rapport. I våra intervjuer beskrivs att bolaget har förändrat sin beslutsprocess avseende investeringsärenden. Förändringen innebär främst att en investeringskommitté har inrättats sedan oktober 2023. Deras uppgift är att ansvara för beredningen av samtliga investeringärenden som ska beslutas av VD eller styrelse och består av VD, ekonomichef samt chef över verksamhetsstöd. Syftet med förändringen beskrivs som att få en likartad beredning av samtliga investeringsärenden samt en bättre överblick och framförhållning. I våra intervjuer beskrivs vidare att den tidigare hanteringen av investeringsärenden hade brister avseende utformning av beslutsunderlagen samt att det ibland kunde ske att ärenden inte beretts i tillräcklig omfattning innan de gick till beslut i styrelsen.

Det är styrelsen i bolaget som beslutar om budgetramarna för investeringsverksamheten uppdelad på affärsområde och även på rörelsegränsvå, detta sker i den årliga investeringsbudgeten. Styrelsen tar även ett särskilt beslut för enskilda investeringar som överstiger vissa nivåer.

VD ansvarar för genomförandet om inget annat följer av respektive bolags attestordning. Beloppsgränser för attesträtter tillämpas på samma sätt som i den vanliga driftsverksamheten.

Avseende beslutsunderlag finns som tidigare beskrivits under revisionsfråga 1 en upprättad mall för hur de ska utformas. Större och mer komplexa projekt kan även föregås av ett mer detaljerat projektförslag. Enligt den framtagna mallen ska följande områden beskrivas:

- Motiv för investeringen, kopplingen till bolagets verksamhetsmål.
- Konsekvensbeskrivning, påverkan på bolagets effektmål, ekonomiska förutsättningar inklusive nyckeltalsbeskrivningar.
- Omvärldsanalys
- Risker, beskrivning av väsentliga risker och åtgärder för att minimera risken.
- Miljöbedömning
- Arbetsmiljöbedömning

Mallen har upprättats under hösten 2023 och införs nu på framtida projekt.

Vi har som en del i vår granskning inhämtat underlag till styrelsens beslut avseende två investeringsprojekt.

Nytt förråd Allöverket.

Beslutsunderlaget följer den mall som tagits fram för investeringsbeslut. I underlaget beskrivs bakgrund, mål och syfte med att genomföra investeringen. Hur investeringen kommer att bidra till bolagets mål samt bedömda konsekvenser anges i underlaget.

Vidare beskrivs projektets ekonomiska förutsättningar samt vilka risker som har identifierats kopplade till projektet. Den främsta risken som identifierats är osäkerheten i omvärlden som påverkar kostnadsläget.

Bioolja på panncentral på Ängamöllans industriområde.

Beslutsunderlaget följer den mall som tagits fram för investeringsbeslut. Målet med investeringen beskrivs som att öka fossilfri spets- och reservkapacitet samt bygga bort begränsningar i nätet för säkra leverans till befintliga fjärrvärmekunder samt kunna ansluta nya fjärrvärmekunder. Särskilda risker som identifierats berör kostnadsläget avseende byggnationen, konkurrens om bioolja samt risk för leveransförseningar.

Bedömning

Är investeringsprocessen tydlig avseende ansvar, beslutsunderlag och befogenheter för initiering, beslut och genomförande av investeringar?

Ja

Vi bedömer att bolagets investeringsprocess är tydlig avseende ansvar, beslutsunderlag och befogenheter. Bolaget har under året förändrat sin investeringsprocess. Vi har kontrollerat beslutsunderlaget till två av bolagets investeringar. Båda projekten följer den mall som bolaget har tagit fram, de granskade projektens riskbedömningar och hur riskerna ska hanteras kan dock utvecklas i beslutsunderlagen.

Uppföljning

Revisionsfråga 3: Sker en löpande och systematisk uppföljning och utvärdering av projekt utifrån dess beslutade business case?

Iakttagelser

Av *Företagspolicy* framgår att bolaget på kommunstyrelsens begäran ska informera om bolagets ekonomiska och verksamhetsmässiga utveckling. Bolaget ska också informera kommunstyrelsen löpande om väsentliga händelser i verksamheten och i frågor som eventuellt kan bli föremål för kommunfullmäktiges ställningstagande. Det ingår också att årligen lämna en bolagsstyrningsrapport till kommunen

Rapportering

I styrelsens arbetsordning beskrivs att fullständig balans- och resultaträkning ska presenteras för styrelsen varje tertiäl. Utöver det ska verksamhetens ekonomiska

resultat, inklusive investeringar, följas upp månadsvis. Mål som beskrivits i verksamhetsplanen ska också mätas med väl definierade nyckeltal.

I bolagets VD instruktion framgår att VD ska löpande informera styrelsen om större investeringsobjekt. I VD instruktionen regleras även VDs beslutanderätt för investeringar.

I bolagets investeringspolicy finns också instruktioner för rapportering.

Redovisning och uppföljning av pågående och projekt som avslutats under året ska ske i samband med ordinarie styrelsemöten. Investeringsprojekt som överstiger 500 Tkr ska redovisas, med undantag för investeringar som avser produktionsanläggningar där beloppet är 2 miljoner kr. Redovisningen ska innehålla följande information.

- projektets övergripande syfte och mål
- beräknat datum för färdigställande
- investeringsbelopp
- lönsamhetskalkyl
- ackumulerad budget och utfall
- slutkostnadsprognos
- kommentarer om större händelser

Vi har i vår granskning tagit del av följande rapportering:

Verksamhetsrapport avseende september 2023 innehåller information från VD avseende större investeringar som genomförs i samverkan med andra aktörer. Inom respektive affärsområde beskrivs aktuell status för större pågående investeringar.

Projektrapport avseende projekt inom affärsområde Elnät. I redovisningen framgår pågående projekt som redovisas med projektnamn, syfte med investeringen, beräknat slutdatum, budget, utfall och aktuell slutkostnadsprognos.

I bolagets årsredovisning för 2022 redovisas årets investeringsverksamhet kortfattat och övergripande i förvaltningsberättelsen.

Enligt våra intervjuer har det inte upprättats någon särskild slutkostnadsredovisning för något projekt under året. Anledningen anges till att eftersom något projekt ännu inte färdigställts efter att de nya rutinerna införts. Det finns idag inte någon framtagna mall för hur en slutkostnadsredovisning ska utformas utan redovisningen sker samlat i samband med övrig rapportering.

Bedömning

Sker en löpande och systematisk uppföljning och utvärdering av projekt utifrån dess beslutade business case?

Ja

Vi bedömer att bolaget genomför löpande utvärdering av investeringsprojekt. Styrelsen får löpande information i samband med styrelsemöten genom VDs verksamhetsrapport

samt den sammanställning av pågående och avslutade projekt som tas fram. Ett område som vi bedömer kan utvecklas är att ta fram särskilda slutkostnadsredovisningar för de större investeringsprojekten. Dessa kan med fördel utformas så att syftet och målsättningen som beskrivs i underlaget till investeringsbeslutet följs upp.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av lekmannarevisor i C4 Energi AB genomfört en granskning. Granskningens syfte är att bedöma om bolagets styrelse säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi och intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att bolagets styrelse i allt väsentligt säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi och intern kontroll.

Rekommendationer

Efter genomförd granskning rekommenderar vi styrelsen i C4 Energi AB att:

- Utveckla formerna för slutkostnadsredovisning av investeringsprojekt
- Utveckla riskbedömningar och hur riskerna ska hanteras i projektens beslutsunderlag.

2024-01-16

Lena Salomon

Daniel Brandt

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av C4 Energi ABs lekmannarevisor enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2023-05-01. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.