

Förstudie Ekonomistyrning av investeringsprojekt

Nacka kommun
2026-03-25



Innehåll

1.	Sammanfattande iakttagelser	2
2.	Inledning.....	3
2.1	Bakgrund	3
2.2	Syfte och frågeställningar	3
2.3	Genomförande och avgränsning	3
3.	Begreppsförklaring ekonomistyrning	4
4.	Ekonomistyrningsprocessen.....	4
4.1	Stadsutvecklingsprojekt, fastighetsprojekt och natur- och trafiknämnden projekt har egna projektmodeller	6
4.2	Iakttagelser	6
5.	Löpande redovisning och återsrapportering av investeringsprojekt	6
5.1	Löpande redovisning och återsrapportering till natur- och trafiknämnden	6
5.2	Löpande redovisning och återsrapportering till kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott	7
5.3	Slutrapportering till stadsutvecklingsutskottet och natur- och trafiknämnden.	8
5.4	Iakttagelser	8
6.	Internkontroll	8
6.1	Kommunstyrelsens internkontrollplan	9
6.2	Natur- och trafiknämndens internkontrollplan	9
6.3	Miljö- och stadsbyggnadsnämndens internkontrollplan	10
6.4	Iakttagelser	10
7.	Tre investeringsprojekt	10
7.1	Fisksätra multihall.....	10
7.1.1	Iakttagelser	12
7.2	Reinvesteringar vägnät 2024	13
7.2.1	Iakttagelser	14
7.3	Reinvestering gatubelysning 2024.....	14
7.3.1	Iakttagelser	15
	Svar på revisionsfrågor	16
8.	Bilaga 1 - NTN-modell för stora projekt	17
9.	Bilaga 2 - Källförteckning.....	18

1. Sammanfattande iakttagelser

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en förstudie gällande ekonomistyrningen av investeringsprojekt. Förstudien har genomförts genom genomgång av övergripande styrdokument samt stickprov på tre investeringsprojekt.

Under förstudiens gång framkom att miljö- och stadsbyggnadsnämnden hanterar väldigt få investeringsprojekt. Nämnden har inte genomfört några investeringsprojekt som överstiger 1 mnkr de senaste åren. Förstudien och stickprovet har därför fokuserat på kommunstyrelsen samt natur- och trafiknämnden.

En översiktlig genomgång av centrala styrdokument inom ekonomistyrningsområdet visar att det finns flera tydliga styrdokument. Dessa dokument reglerar bland annat upphandling, avtal, projektledning, riskminimering, uppföljning med avvikelserapportering, beslut samt uppföljning. I flera delar av organisationen pågår ett arbete med att revidera processer och införa nya arbetsätt kopplat till projektstyrning.

Förstudien visar att både kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott och natur- och trafiknämnden har tagit del av löpande åiterrapportering kring pågående investeringsprojekt. Struktur för åiterrapporteringen och vad den innehåller är tydlig för natur- och trafiknämnden, men endast delvis tydlig för kommunstyrelsen och dess utskott.

Relevant information åiterrapporteras löpande samt vid slutredovisning av investeringsprojekt. Åiterrapportering sker vid nämnd- och utskottssammanträden, i tertialrapporter och när projekt slutredovisas. Det finns en struktur och mallar för hur investeringsprojekt ska åiterrapporteras. Under 2025 har flera projekt följts upp vid nämndernas sammanträden, i tertialrapporter och i samband med slutredovisningar.

Förstudien har omfattat stickprov på tre investeringsprojekt. För dessa projekt har vi inte sett tecken på väsentliga brister vad gäller tillgången på adekvat och anpassad kompetens. Det har generellt funnits kontinuitet i vem som har hanterat projekten från kommunens sida. Personalomsättning och sjukskrivningar har förekommit i projekten. Enligt tjänstepersoner har detta varit en hanterbar utmaning. Kompetensförsörjning inom samhällsbyggnad är generellt en utmaning vilket identifierats av revisionen i tidigare granskningar.

EY har gått igenom tre slutredovisningar av investeringsprojekt inom ramen för stickprovet. EY har identifierat brister i två av dessa. I båda fallen innehåller redovisningarna inte tillräcklig information för att dels ge en helhetsbild av projektet, dels möjliggöra lärande inför framtiden.

Genomgång av kommunstyrelsens och natur- och trafiknämndens respektive internkontrollplan visar att nämnderna har identifierat risker med både direkt och indirekt koppling till ekonomistyrningen av investeringsprojekt. Nämnderna har även beslutat om åtgärder för att hantera dessa risker och följt upp åtgärderna i samband med tertialrapport 1, 2 och årsbokslut. Genomförda åtgärder har dock inte resulterat i att riskvärdet för någon av riskerna reviderats ned vid verksamhetsårets slut.

EY har identifierat brister i kommunstyrelsens och natur- och trafiknämndens uppföljning av internkontrollplanerna. Natur- och trafiknämndens uppföljning i tertialrapport 2 och 3 innehåller inte uppdaterad information. Kommunstyrelsens internkontrollplan och dess uppföljning innehåller motstridig information vilket gör uppföljningen delvis svårtolkad.

Förslag till beslut

Vår uppfattning är att en fördjupad granskning av ekonomistyrningen av investeringsprojekt kan övervägas under år 2027.

2. Inledning

2.1 Bakgrund

Revisorerna granskade 2025 den interna kontrollen i investeringsprojekt och fann brister i riskanalyserna där det var oklart hur de samspelar och påverkade beslutsprocesserna. Riskanalyser i internkontrollplanen stämde inte överens med riskanalyser i individuella projektplaner. Internkontrollen omfattade enbart risker på övergripande nivå, inte på projektnivå, och det var oklart hur internkontrollen användes i ordinarie arbetsprocesser.

Kommunstyrelsen tog del av flera olika former av uppföljning för den övergripande verksamheten där internkontrollen ingick samt uppföljning med fokus på investeringsprojekt och investeringsportföljer.

Granskningen visade på flera utmaningar och risker som påverkade effektivitet i stadsutvecklingsprojekt. Ett riskområde var den höga personalomsättningen som förstärkte behovet av strukturerade överlämningar mellan tjänstepersoner och dokumenthantering samt utmaningar i kommunikation mellan tjänstepersoner och de förtroendevalda.

Revisionen rekommenderade kommunstyrelsen att tillse så riskanalyser i internkontrollen kring kostnadsutveckling i investeringsprojekt använde samma grund som uppföljning av investeringsprojekt samt att intäkter tas med i riskanalyser och att uppföljning i olika system systematiseras för tydligare och mer tillförlitliga beslutsunderlag.

De förtroendevalda revisorerna har mot denna bakgrund uppdragit EY att göra en förstudie med inriktning på ekonomistyrning av investeringsprojekt.

2.2 Syfte och frågeställningar

Syftet är att övergripande kartlägga ekonomistyrningen av investeringsprojekt.

- ▶ Är ekonomistyrningsprocessen ändamålsenlig?
 - Finns tydliga ansvar för upphandling, avtal, projektledning, kalkylering, riskanalys/riskminimering, uppföljning med avvikelserapportering, beslut samt uppföljning?
- ▶ Hur redovisas projekt i löpande drift?
- ▶ Har projektorganisationerna tillgång till adekvat och anpassad kompetens?
- ▶ Till vilka och med vilket frekvens genomförs återsrapportering av relevant information?
- ▶ Är identifierade risker i internkontrollplanerna hanterade på ändamålsenligt sätt?

2.3 Genomförande och avgränsning

Förstudien är avgränsad till investeringsprojekt inom natur- och trafiknämnden, miljö- och stadsbyggnadsnämnden samt kommunstyrelsen.

I förstudien har tre investeringsprojekt studerats genom dokumentstudier där dokumentation analyserats utifrån revisionskriterier.

Studerade dokument framgår av bilaga 2.

3. Begreppsförklaring ekonomistyrning

Ekonomistyrning omfattar alla processer, metoder och verktyg som en organisation använder för att planera, styra och följa upp sin verksamhet i syfte att nå ekonomiska mål.

- ▶ Planering - sätta mål, budget och strategi för verksamheten
- ▶ Styrning - påverka medarbetarnas beslut och beteenden så att organisationens mål uppnås
- ▶ Uppföljning och kontroll - mäta resultat, jämföra med mål och göra rättande åtgärder.

Syftet med ekonomistyrning är att:

- ▶ Resurser används effektivt och lönsamt
- ▶ Verksamheten hålls på rätt kurs
- ▶ Beslutsfattare får relevant och aktuell information
- ▶ Organisationen kan agera långsiktigt och strategiskt

Vanliga verktyg inom ekonomistyrning:

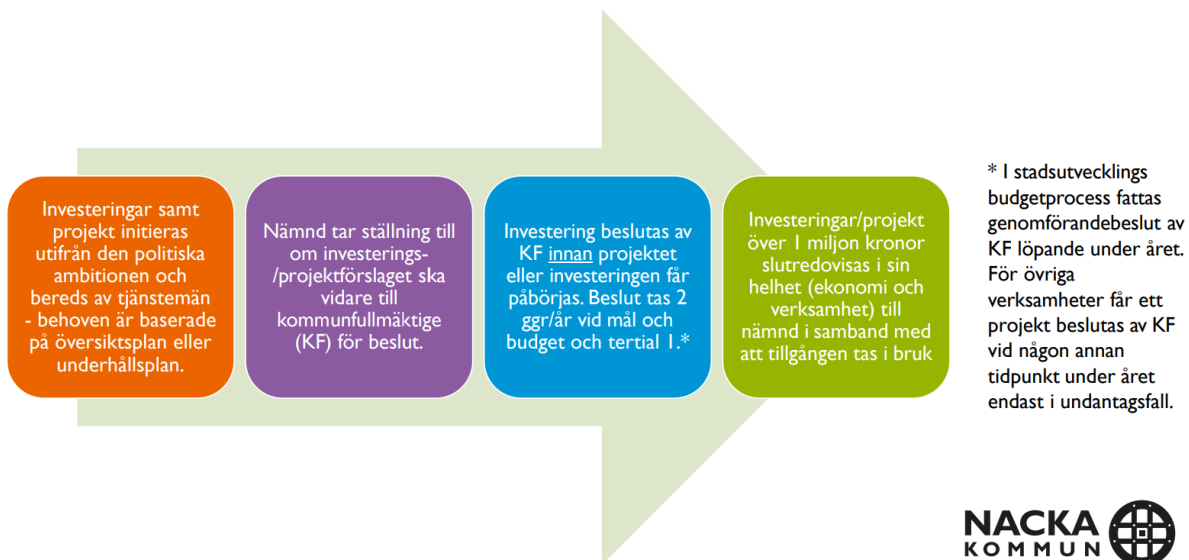
- ▶ Budgetar
- ▶ Nyckeltal
- ▶ Kalkylering och kostnadsanalys
- ▶ Investering- och lönsamhetsberäkningar
- ▶ Internprissättning
- ▶ Styrmodeller

4. Ekonomistyrningsprocessen

En investering definieras som: *"anskaffning av tillgång för varaktigt bruk med nyttjandeperiod på minst tre år och värde på minst 100 000 kronor"*. Innan ett investeringsprojekt kan påbörjas ska kommunfullmäktige i regel fatta beslut. I vissa fall inom stadsbyggnadsprocessen kan kommunfullmäktige besluta om en projektram för tidiga skeden där kommunstyrelsen ges befogenhet att fatta utredningsbeslut med projektdirektiv.

Kommunfullmäktige kan även besluta om en genomförandepott som ger kommunstyrelsen delegation att löpande fatta beslut om budget för enskilda projekt under genomförandefasen.

Illustration - Investeringsprocessens övergripande steg:



Det finns flera övergripande styrdokument och system för ekonomistyrning av investeringsprojekt. De övergripande styrdokumenterna sammanfattas nedan. I kommande avsnitt sammanfattas styrdokument på lägre nivå.

Enligt *Så här gör vi i Nacka - Redovisning och investeringar* ska beslutsunderlag tas fram för varje investeringsprojekt som beslutas av nämnd. Beslutsunderlaget ska innehålla information om investering och dess värdeskapande, ekonomisk kalkyl, motivering för genomförande av investering, alternativkostnad, riskanalys, avskrivningsplan, internränta samt övriga driftkostnader vid anspråktagande, tidplan och prognos. På intranätet finns en mall tillgänglig för hur beslutsunderlaget ska vara utformad.

Enligt *rutin för lägesrapportering och portföljrapport* är projektledare ansvarig för att uppdatera lägesrapporter för pågående investeringsprojekt. Lägesrapporter ska uppdateras i samband med prognosuppdateringar samt åtminstone vid tertial- och årsbokslut. Rutinen fastställer en struktur för lägesrapporten innehåll. Stadsutveckling, fastighetsenheten samt natur- och trafiknämnden använder Antura för projektuppföljning. Prognoser i Antura uppdateras löpande under året vid förändringar samt inför tertialbokslut enligt interna processer och rutiner. Huvud- och delprojektledare uppdaterar Antura på aktivitetsnivå. Prognoserna förs dagligen automatiskt över till ekonomisystemet Unit4. Projektcontroller upprättar underlag till tertial- och årsredovisning.

Rutin för lägesrapportering och portföljrapportering reglerar även hur avvikelser mot projektbudgeten ska hanteras. Vid lägre inkomst- och/eller högre utgiftsprognos än senaste projektbudget ska en åtgärdsplan upprättas. Om prognos fortsatt avviker med 10% eller mer ska projektet söka reviderat inriktnings- genomförande- eller investeringsbeslut. Avvikelser ska som regel alltid stämmas av med ansvarig projektägare/chef.

När ett investeringsprojekt är avslutats ska det slutredovisas. Investeringsprojekt med utgifter över 1 mnkr ska slutredovisas till berörd nämnd. Slutredovisningen ska omfatta hela projektet med information om verksamhet och ekonomi. Syftet med slutredovisningen är att säkerställa uppföljning och återrapportering samt möjliggöra lärande inför nya projekt. På intranätet finns en mall tillgänglig för hur slutredovisningen ska vara utformad.

Rutin för resultatföring av driftposter inom investeringsprojekt reglerar hur bokföring av investerings- och driftposter ska ske på projektnivå och aggregerad nivå. Driftposter ska ingå i den budget som investeringsprojektet söker och redovisas i särskild tabell i

tjänsteskrivelse. Prognostisering av driftsposter görs av projektledare för investeringsprojekt inom stadsutveckling, fastighetsenheten och natur- och trafiknämnden i Antura. För övriga verksamheter läggs prognosen in av projektcontroller i systemet UBW vilket är ett system för ekonomiadministration.

Ansvarsfördelning och behörighet att upphandla, ingå avtal och fatta beslut regleras i flera dokument. Rätt att inleda upphandling, tilldela kontrakt och ingå avtal upp till olika beloppsnivåer anges i nämndernas delegationsordningar. Behörighet och roller för olika funktioner tydliggörs i övergripande styrdokument och projektmodeller (avsnitt 4.1).

Vid större investeringsprojekt definieras en specifik projektorganisation. För de tre investeringsprojekt som granskats inom ramen för stickprov framgår projektorganisationen i avtal samt protokollförda möten med leverantör (se avsnitt 7).

4.1 Stadsutvecklingsprojekt, fastighetsprojekt och natur- och trafiknämnden projekt har egna projektmodeller

Stadsutveckling, fastighetsenheten och natur- och trafiknämnden har egna projektmodeller för hur investeringsprojekt ska bedrivas.

För stadsutvecklingsprojekt finns *stadsutvecklingsmanualen* som är ett omfattande dokument som tydligt beskriver ansvar, mandat och rollbeskrivningar för nämnder och förvaltningsorganisation inom stadsbyggnadsprojekt. Manualen innehåller vägledning och arbetssätt för budgethantering och ekonomisk uppföljning samt hur avvikelser ska hanteras och tas vidare i organisationen. Som stöd för att arbeta i enlighet med manualen och stadsutvecklingsprocessen finns en vägledande checklista tillgänglig på intranätet.

Inom natur- och trafiknämnden finns en projektmodell för omfattande projekt. Modellen anger hur projekt löpande ska följas upp, ansvarig, rapporteringsvägar, frekvens och vad rapportering ska innehålla. Även om modellen gäller för särskilt omfattande projekt framhåller intervjuade att modellen är vägledande för arbetet i mindre projekt. Tabell som sammanfattar modellen framgår av bilaga 1.

En liknande något mindre omfattande projektmodell finns för fastighetsprojekt. Vid tidpunkten för förstudiens genomförande är modellen under revidering och den planeras att vara färdigställt senare under 2026.

4.2 lakttagelser

En övergripande genomgång av centrala styrdokument inom ekonomistyrningsområdet visar att det finns flera tydliga styrdokument. Det finns styrdokument där upphandling, avtal, projektledning, riskminimering, uppföljning med avvikelserrapportering, beslut samt uppföljning regleras.

Följsamhet av styrdokumentet har endast i begränsad utsträckning omfattats av denna förstudie.

5. Löpande redovisning och återrapportering av investeringsprojekt

5.1 Löpande redovisning och återrapportering till natur- och trafiknämnden

Det finns rutiner för löpande redovisning och återrapportering till natur- och trafiknämnden. Sedan november 2024 rapporterar tjänstepersoner status för pausade och pågående vid varje nämndsammanträde. Innan dess fanns ingen motsvarande tydlig struktur för löpande återrapportering till nämnden.

Vid varje sammanträde tar nämnden del av en sammanställning av samtliga lägesrapporter som upprättas för investeringsprojekt. För respektive projekt framgår startår, budget, utfall, prognos, samt en stoppljusbedömning av hur projektet förhåller sig till mål, tid och ekonomi. Därutöver finns en fritextruta. Nedan presenteras ett urklipp från rapportering nämnden tar del av.

Exempel på löpande återrapportering av investeringsprojekt till NTN

Projekt och Org enhet	Startår	Budget	Tot.Utfall	Slutår	Tot.Prog	Mål	Tid	Eko	Kort kommentar
Totalt NTN		-568,1	-427,7		-544,9				
Förvaltning utemiljö		-393,7	-298,8		-373,7				
HP Sickla bro	2017	-110,1	-104,8	2026	-110,0	●	●	●	Bron färdig och öppnad men slutbesiktning sker 2026.
Erstättning Bro S-105 Finntorp	2020	-64,9	-40,9	2025	-64,9	●	●	●	Stålbroleverantören har gjort en felberäkning i projekteringen, vilket leder till en tidförskjutning på ca 1.5- 2 månader. Samtidigt har betongentreprenaden försenats lika mycket pga bristande kvalitet på handlingar. Ser i dagsläget ut att bli klart i tid trots detta.
Reinvestering konstbyggnader 2024	2024	-20,0	-20,5	2025	-20,5	●	●	●	Projektet färdigt och håller på att avslutas.
Reinvestering gatubelysning 2022	2022	-20,0	-20,0	2024	-20,0	●	●	●	Projektet färdigt och ska avslutas.

Löpande återrapportering av investeringsprojekt sker även till nämndens ordförande samt berörd direktör. Intervjuade uppger att regelbundna möten hålls angående status i investeringsprojekt. Dessa möten är informella avstämningar och protokollförs inte vilket innebär att EY inte kan bedöma i vilken utsträckning relevant information behandlas.

Inom förvaltningen sker löpande redovisning genom att projektledare uppdaterar lägesrapporter för pågående projekt i systemet Antura. Antura är ett gemensamt system för att följa projekt och många olika funktioner har tillgång till systemet (till exempel projektledare, controller, redovisningsekonom).

Det finns en rutin som reglerar frekvens för när lägesrapporter ska uppdateras och hur rapporterna ska vara utformade. Enligt rutin *lägesrapportering och portföljrapportering* är projektledare ansvarig för att uppdatera lägesrapporter för pågående projekt i Antura. Lägesrapport ska innehålla bedömningar av projektets tidsåtgång, ekonomi och mål både i form av kommentarer och genom ett stoppljussystem (grönt, gult, rött). Vid avvikelser ska åtgärder anges. Lägesrapporter ska uppdateras i samband med prognosuppdateringar samt åtminstone inför tertial- och årsbokslut.

Inom natur- och trafiknämnden finns projektmodell för mer omfattande projekt. Modellen reglerar hur projekt ska följas upp löpande inklusive ansvarsfördelning, rapporteringsvägar, frekvens och innehåll. Den anger hur ofta projektledare ska uppdatera information i kommunens system för att följa utvecklingen i investeringsprojekt. En sammanfattande tabell över modellen finns i bilaga 1. Modellen gäller för särskilt omfattande projekt men enligt intervjuade är den i stor utsträckning även vägledande för arbetet i mindre projekt.

5.2 Löpande redovisning och återrapportering till kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott

EY har inte identifierat någon tydlig rutin som beskriver strukturen för den löpande rapporteringen av status för investeringsprojekt till kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott (KSSU). Däremot har vi i förstudien sett att löpande redovisning och återrapportering sker. Vidare framgår det av styrelsens uppföljning av sin internkontrollplan att en ny struktur har införts för rapportering av investeringsprojekt (se avsnitt 6).

Löpande redovisning av investeringsprojekt har skett till stadsutvecklingsutskottet under år 2025. Utskottet har under året haft 12 protokollförda möten och vid 11 av dessa har enheten byggprojektledning rapporterat om pågående investeringsprojekt. Av protokoll och bilagor framgår att den information som rapporterat avsett ekonomi, tid och kvalitet. Dock framgår inte den faktiska informationen som återrapporterats.

Löpande återrapportering av investeringsprojekt sker även till utskottets ordförande samt berörd direktör. Intervjuade uppger att regelbundna möten hålls angående status i

investeringsprojekt. Dessa möten är informella avstämningar och protokollförs inte vilket innebär att EY inte kan bedöma i vilken utsträckning relevant information behandlas.

Inom förvaltningen sker löpande redovisning genom att projektledare uppdaterar lägesrapporter för pågående projekt i systemet Antura. Antura är ett gemensamt system för att följa projekt och många olika funktioner har tillgång till systemet (till exempel projektledare, controller, redovisningsekonom).

Det finns en rutin som reglerar frekvens för när lägesrapporter ska uppdateras och hur rapporterna ska vara utformade. Enligt rutin *lägesrapportering och portföljrapportering* är projektledare ansvarig för att uppdatera lägesrapporter för pågående projekt i Antura. Lägesrapport ska innehålla bedömningar av projektets tidsåtgång, ekonomi och mål både i form av kommentarer och genom ett stoppljussystem (grönt, gult, rött). Vid avvikelser ska åtgärder anges. Lägesrapporter ska uppdateras i samband med prognosuppdateringar samt åtminstone inför tertiäl- och årsbokslut.

Det finns särskild projektmodell för samhällsbyggnadsprojekt *stadsbyggnadsmanualen* som anger en struktur för löpande redovisning och rapportering av investeringsprojekt inom förvaltningen samt beslutsvägar och tillvägagångsätt för hur rapportering ska ske om avvikelser uppstår i projekt.

5.3 Slutrapportering till stadsutvecklingsutskottet och natur- och trafiknämnden.

Alla investeringsprojekt över 1 mnkr ska slutredovisas till berörd nämnd i samband med att tillgången tas i bruk. Slutredovisningen ska avse projektet i sin helhet såväl verksamheten som ekonomin. Den ska innehålla uppgifter om ursprunglig budget och eventuella tilläggsbeslut och ske på sådant sätt att krav på uppföljning och åiterrapportering efterlevs samt möjliggöra ett lärande för framtiden. Det finns mall för hur tjänsteskrivelser för slutredovisning ska utformas som tjänstepersoner har tillgång till via kommunens intranät.

Av genomgång av protokoll för stadsutvecklingsutskottet och natur- och trafiknämnden framgår att investeringsprojekt återkommande slutredovisas. Samtliga tre projekt som varit föremål för stickprov har slutrapporterats till berörd nämnd. Genomgång av dessa tre slutredovisningar visar emellertid att slutrapportering delvis är bristfällig. Informationen i slutredovisningen är sällan tillräcklig för att ge en tydlig helhetsbild av projektet och det saknas ofta information för att möjliggöra lärande för framtiden (se avsnitt 7).

5.4 Iakttagelser

Genomgång av övergripande styrdokument visar att det finns strukturer för löpande rapportering av investeringsprojekt dels inom förvaltningsorganisationen, dels till nämnd. Åiterrapporteringens utformning och dess innehåll är tydlig för natur- och trafiknämnden men endast delvis tydlig för kommunstyrelsen.

Genomgång av sammanträdesprotokoll för natur- och trafiknämnden samt stadsutvecklingsutskottet visar att löpande redovisning samt slutredovisning av investeringsprojekt skett under år 2025.

6. Internkontroll

Enligt *reglemente för intern kontroll* ska respektive nämnd upprätta internkontrollplan baserad på riskanalys. Internkontrollplanen ska följas upp årligen samt innehålla:

- ▶ rutiner och kontrollmoment som ska följas upp
- ▶ omfattning på uppföljning med frekvensen och kvantitet

- ▶ funktion som ansvarar för uppföljningen
- ▶ till vilken funktion uppföljning ska rapporteras
- ▶ när rapportering ska ske
- ▶ genomförd riskbedömning

6.1 Kommunstyrelsens internkontrollplan

I styrelsens internkontrollplan finns risken 'bristande styrning i stadsbyggnadsprojekt' med riskvärdet åtta (medium) vilket är det lägsta riskvärdet i planen. Som åtgärd anges "modell för projektstyrning" och som kontrollmoment "systematisk uppföljning av projekten avseende tid, kostnad och kvalitet". Stadsutvecklingsdirektören är riskansvarig och arbetet ska vara utvärderat senast tertial 3 (årsbokslut).

Styrelsen följer upp internkontrollplanen i samband med tertial 1, 2 och 3. Av uppföljningen framgår att en projektstyrningsmodell finns på plats och att investeringsprojekt ska följas upp avseende framdrift, kostnad och produkt. I tertial 3 redogör styrelsen för arbetet under året för risken 'bristande styrning i stadsbyggnadsprojekt'. Styrelsen skriver:

"Ett internt arbete pågår under 2025-2026 för att samordna uppföljningen mellan system och kvalitetssäkra datagrunden. Alla avvikelser över 5 miljoner kronor rapporteras numera till styrgruppen. En ny styrgrupp för hela portföljen har etablerats, med stadsdirektören och relevanta funktioner, för att skapa tydlighet i projektens status och möjliggöra välgrundade beslut. Projektledarna har genomfört utbildning i projektmodellen med fokus på ekonomi. Åtgärder baserade på revisionens granskning kommer att inarbetas under 2025-2026. En ny rapportstruktur med färgkodning har tagits fram för att tydliggöra status på mål, ekonomi och tid. Arbetet med att utveckla en mer effektiv organisation för stadsutvecklingsarbetet har genomförts. Fokus ligger på att tydliggöra ansvar och framdrift i de olika geografiska områdena. En gemensam styrgrupp med NVOA har initierats för att nära följa de stora projekt där kommunen och NVOA har gemensamma ekonomiska åtaganden."

Styrelsen bedömer att trots genomförda åtgärder ska risken fortsatt värderas som hög.

Kommunstyrelsens internkontrollplan och dess uppföljning innehåller motstridig information. I internkontrollplanen anges riskvärdet för risken "bristande styrning i projekt" som medium. I kommunstyrelsens tertialrapport 3 anges däremot att den ursprungliga risken för året var "kritisk" och att riskvärderingen för tertialperioden är "hög". Skillnaden i riskvärdering gör uppföljningen svår att tolka. Internkontrollplanen tillsammans med tertialuppföljning 3 ger intrycket att riskvärdet har ökat (från medium till hög) för 2025, medan tertialuppföljning 3 på egen hand ger bilden att riskvärdet har minskat (från kritisk till hög).

Fastighetsenheten, som organiseras under kommunstyrelsen, har upprättat en egen internkontrollplan. I planen identifieras två risker med tydlig koppling till ekonomistyrning: "bristande styrning i investeringsprojekt" samt "brister i inköps- och avtalshantering". Stadsutvecklingsenheten har identifierat samma två risker i sin internkontrollplan men med något lägre riskvärdering.

6.2 Natur- och trafiknämndens internkontrollplan

I sin internkontrollplan identifierar natur- och trafiknämnden 'bristande styrning i projekt' som en risk. Risken har tillskrivits riskvärdet åtta (medium). Som åtgärd anges att alla projekt ska följas upp på månadsbasis samt löpande redovisas till nämnd. Nämndens

internkontrollplan innehåller även flera risker med koppling till upphandling, inköp- och avtalshantering. För samtliga risker anges planerade åtgärder för att hantera dessa.

Natur- och trafiknämnden följer upp internkontrollplanen i samband med tertialrapport 1, 2 och 3. I uppföljning av risken 'bristande styrning i projekt' skriver nämnden i tertialrapport 3:

"Ny organisation är på plats för att möjliggöra bättre styrning och kostnadskontroll i projekt. Ett fortsatt arbete pågår med att tydliggöra styrgrupper och ansvar. Månadsvis rapporteras projektportföljen till NTN. Risken bedöms kvarstå på medium nivå till projektmodellen och den nya organisationen satt sig."

Nämnden gör dock bedömningen att trots genomförda åtgärder ska risken bibehålla riskvärdet åtta (medium). Vi uppmärksammar att uppföljningen av åtgärder för risken 'bristande styrning i projekt' i tertial 1, 2 och 3 är nästintill identisk. Ingen ny information tillkommer efter den första uppföljningen i tertialrapport 1.

6.3 Miljö- och stadsbyggnadsnämndens internkontrollplan

Miljö- och stadsbyggnadsnämndens har i sin internkontrollplan för år 2025 inte identifierat några risker med tydlig koppling till ekonomistyrning av investeringsprojekt. En förklaring till att någon sådan risk inte förkommer kan vara att nämnden hanterar väldigt få investeringsprojekt. Under de senaste åren har nämnden inte haft något projekt som överstigit 1 mnkr.

6.4 Iakttagelser

Kommunstyrelsen och natur- och trafiknämnden har under 2025 fastställt internkontrollplaner som omfattar risker med både direkt och indirekt koppling till ekonomistyrningsområdet. Relevanta åtgärder har angetts för att hantera dessa risker. Nämnderna har följt upp genomförda åtgärder under året. Åtgärderna som genomförts under år 2025 har dock inte resulterat i att riskvärdena för dessa risker sänkts vilket tyder på ett fortsatt behov av insatser.

Kommunstyrelsens uppföljning visar att revisionens tidigare iakttagelser har föranlett åtgärder.

EY har identifierat mindre avvikelser gällande kommunstyrelsens och natur- och trafiknämndens uppföljning av internkontrollplanerna. Natur- och trafiknämndens uppföljning innehåller inte uppdaterad information. Kommunstyrelsens ursprungliga internkontrollplan och den senare uppföljning innehåller motstridig information.

7. Tre investeringsprojekt

Stickprov har gjorts på tre investeringsprojekt där två avser natur- och trafiknämnden och ett kommunstyrelsen stadsutvecklingsutskott. Dessa är: Fisksätra multihall (KS), reinvestering vägnät 2024 (NTN) samt reinvestering gatubelysning 2024 (NTN).

Det är viktigt att notera att denna förstudie är begränsad i omfattning, exempelvis har inte riktigheten hos finansiella nyckeltal eller underlags riktighet granskats.

7.1 Fisksätra multihall

Projektet 'Fisksätra multihall' sköttes i början av kultur- och fritidsnämnden men sedan av kommunstyrelsen och stadsutvecklingsutskott. Kommunstyrelsen uppdrog år 2015 kultur- och fritidsnämnden att ge förslag på ny idrottsanläggning i Fisksätra.

En förstudie genomfördes 2015 och 2016 där flera alternativ undersöktes. Det alternativ som kommunfullmäktige beslutade om maj 2020 innebar en utbyggnad och renovering av en befintlig idrottshall. Upphandling påbörjades 2021 och kommunstyrelsen beslutade oktober 2021 att tilldela avtal i upphandlingen till IN3PRENÖR. Arbetet påbörjades augusti 2022. Fisksätra multihall invigdes november 2024 och projektet slutredovisades till kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott oktober 2025.

Projektet har hanterats inom ramen för *fastighetsprocessen* inom enheten för bygg och anläggning och därefter enheten byggprojektledning. Båda enheterna är underställda kommunstyrelsen.

Fisksätra Multihall i korthet

Datum	Instans	Budget	Syfte
2025	KS		Uppdrag till kultur- och fritidsnämnden att ta fram förslag på ny idrottsanläggning/multihall i Fisksätra.
Höst 2020	KS → KF	4 000 000 kr	Medel för att utreda och ta fram förslag
Höst 2020	KS → KF	15 000 000 kr	Medel för projektering av multihall
2021	KSSU → KS		Beslut om upphandling och tilldelningsbeslut
Höst 2021	KS → KF	146 000 000 kr	Medel för uppförande av multihall
Höst 2022	KSSU	66 300 000 kr	Tillskott av medel för att hantera kostnadsökning i projekt
Höst 2025	KSSU		Slutredovisning

Ansvar och behörighet

I avtal med entreprenören anges en projektledningsgrupp där både kommunen och entreprenören ingår. En projektorganisation finns definierad och roll, ansvar och behörighet inom projektet framgår för angivna funktioner. Projektledningsmöten hölls löpande under projektets gång (22st). Vid dessa möten var samverkan och organisation, ekonomi och inköp samt tidplan stående punkter. Utöver projektledningsmöten har bland annat byggmöten och ekonomimöten hållits löpande där projektledare, controller och entreprenör deltagit. Av protokoll och anteckningar från dessa olika möten framgår att det funnits kontinuitet i vilken funktion som företrätt kommunen.

Utskottet tog tidigt höjd för förväntade kostnadsökningar

Kostnadsökningar inom fastighetssektor identifierades som en utmaning vid stadsutvecklingsutskottets sammanträde maj 2022.

Av tjänsteskrivelse framgår att materialkostnader och leveranstider kraftigt ökat bland annat till följd av Covid-19 pandemin och Rysslands krig i Ukraina. Fisksätra multihall identifieras som ett projekt som kan komma att påverkas av detta. För att ta höjd för förväntade kostnadsökningar samt undvika förseningar i projekt föreslog utskottet att styrelse och fullmäktige besluta om att bevilja budget för hantering av ökade kostnader i pågående fastighetsprojekt med 350 mnkr. I december 2022 beslutade utskottet att inom denna budgetram tilldela ytterligare 66.3 mnkr till projektet Fisksätra multihall. Av sammanträdesprotokoll anges prisökningar inom fastighetssektor, ändrade förutsättningar och omflyttning av ytor i projekteringsskedet som bidragande orsaker till att projektet krävt ytterligare medel.

Genomgång av projektdokumentation och mötesprotokoll visar även att kostnadsutveckling, prognosarbete och budgetföljsamhet löpande behandlats under projektets gång.

Viss löpande rapporteringen har skett till stadsutvecklingsutskottet sammanträden

Genomgång av utskottets protokoll för perioden 2023 - 2025 visar att den löpande återrapportering avseende Fisksätra multihall är begränsad. Under år 2023-2024 framgår inte att någon löpande återrapportering skett. Under år 2025 har återrapportering av status för investeringsprojekt skett men det framgår inte av protokoll för vilka. Enligt intervjuade har återrapportering avseende Fisksätra multihall skett vid flera sammanträden under år 2025.

Löpande rapportering till kommunstyrelsen

Fisksätra Multihall har även rapporterats i flera av kommunstyrelsens tertial- och helårsrapporter under perioden 2020 - 2025. Uppföljningens innehåll har dock varierat. Initialt bestod uppföljningen främst av en statusuppdatering kring projektet. Från och med år 2023 blir uppföljningen mer informationsrik och omfattar ekonomi, där budget, utfall och prognos följs upp.

Viss löpande rapportering har skett till kommunstyrelsen då stadsutvecklingsutskottets protokoll läggs till kommunstyrelsens handlingar. Förstudien visar dock att informationen som protokollförts vid utskottets möten relaterad till Fisksätra multihall är begränsad (se avsnitt 5.2).

Projektet har slutrapporterats till stadsutvecklingsutskottet

Fisksätra multihall slutrapporterades till kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott augusti 2025. Rapporteringen innehöll en översiktlig genomgång av projektets genomförande, multihallens funktion, tidplan och ekonomiskt utfall. Enligt slutrapporten var projektets budget 254,5 mnkr varav 248,5 mnkr nyttjades, en positiv avvikelse mot budget på 6 mnkr (2%). Slutrapporten innehöll ingen information om tillskott av medel som tillkommit för att hantera kostnadsökningar i projektet.

Relevant och tillräcklig kompetens

Förstudien identifierar inte särskilda utmaningar kopplade till kompetens. Av mötesprotokoll framgår att det funnits kontinuitet i vilken funktion som hanterat projektet från kommunens sida. Då det var ett omfattande projekt som involverat många personer och pågått under lång tid är viss personalomsättning naturlig. Intervjuade säger att sjukskrivningar, personalomsättning och övrig frånvaro varit utmanande men att det hanterats på bra sätt då annan erfaren personal tagit över. Kompetensförsörjning inom samhällsbyggnad är generellt en utmaning vilket identifierats av revisionen tidigare.¹

Internkontroll och riskhantering

Inom projektet har olika risker beaktats i olika skeden, men risker direkt kopplade till ekonomistyrning förekommer inte. Vanligt återkommande risker som har beaktats har varit kopplade till arbetsmiljö, farliga aktiviteter (till exempel sprängningsarbete) och genomförande.

Även om förekomsten av risker med koppling till ekonomistyrning är begränsad visar genomgång av dokumentation på att sådana risker löpande har beaktats. Av ekonomimötesprotokoll framgår att brister och avvikelser kopplade till projektets ekonomi löpande har identifierats och hanterats. En vanligt förekommande risk i fastighetsprojekt är kostnadsökningar. Av ledning- och styrgruppsprotokoll framgår att ekonomisk prognos uppdaterats löpande och åtgärder har tagits fram för att hålla budget.

7.1.1 lakttagelser

EY anser att det inte framgår av budget som redovisas i slutrapportering att projektet fått betydande ökning av budgetram under projektets gång. De första besluten byggde på underlag där total budget var cirka 165 mnkr. Enligt slutrapporten blev utfallet cirka 249

¹ EY Granskning av interna kontrollen inom investeringsprojekt juni 2025 - Nacka kommun

mnr. Oavsett förklaring till ökningarna eller hur löpande rapporteringen sett ut menar EY att det är bristfälligt att denna väsentliga skillnad inte framgår av projektets slutredovisningen.

Slutrapporten är kortfattad med begränsat informationsinnehåll. Detta med tanke på projektets längd på 10 år samt skillnad mellan den första budgeten och verkligt utfall. Enligt "Så här gör vi i Nacka - Redovisning och investeringar" ska innehållet i slutrapportering möjliggöra "lärande för framtiden". EY menar att information i tjänsteskrivelsen inte är tillräckligt utförlig för att nå upp till detta.

7.2 Reinvesteringar vägnät 2024

Projekt "Reinvesteringar vägnät 2024" sköttes inom natur- och trafiknämnden och omfattande underhåll av gator, gång- och cykelvägar, parkvägar, trappor och parkering. Exempel på åtgärder var utbyte av beläggning, utbyte av delar av vägkroppen, mindre dagvattenåtgärder exempelvis nya rensbrunnar med anslutningar samt utbyte av igensatta dräneringsdiken.

Nämnden beslutade 2021 att föreslå kommunfullmäktige att anslå 22 mnr för investeringen. I tjänsteskrivelsen till beslutet fanns behovsanalys, ekonomiska konsekvenser, risker vid utebliven investering samt alternativa lösningar till att genomföra investeringen.

Projektet drevs inom enheten offentlig utemiljö som ansvarar för drift, underhåll och utveckling för all kommunalägd mark som är allmänt tillgänglig. Inom enheten finns fyra grupper varav en är gatu- och vägunderhåll där projektet hanterades. Enheten offentlig utemiljö tillsammans med trafikenheten och natur- och miljöstadsenheten ingår i natur- och trafikprocessen som styrs av natur- och trafiknämnden.

Rapportering

Startmöte hölls februari 2024 mellan kommunen och leverantörer Svevia. Av byggmötesprotokoll från startmötet framgår roll- och ansvarsfördelning inom projektet för beställarens (kommunen) respektive leverantörens organisation samt regler för fakturering. Det framgår att byggmöten mellan kommunen och entreprenören ska hållas månadsvis. Under projektets gång hölls sju sådana möten där ekonomisk uppföljning var en stående punkt.

Projektet har återrapporterats månadsvis till natur-, trafik- och fastighetsdirektören och till nämnden. Natur- och trafiknämnden tar som regel del av uppdatering kring pågående projekt vid varje sammanträde. Nämnden fick uppdatering vid sammanträden november 2024 samt januari och mars 2025. Uppföljningen bestod av stoppljusbedömning av tid, ekonomi, mål samt utfall mot budget och prognos. Projektet har följts upp i nämndens delårsrapport. I delårsrapport 2 2024 följer nämnden upp de tio största investeringsprojektet varav ett var reinvesteringar vägnät 2024. Uppföljning består av jämförelse mellan budget och utfall.

Projektet slutrapporterades till natur- och trafiknämnden mars 2025. Av tjänsteskrivelsen framgår en beskrivning av projektets gång, reparationsinsatser som genomförts samt ekonomiska konsekvenser. Enligt ekonomisk redovisning var budgeten 18,7 mnr och utnyttjade medel 18,7 mnr.

Projektet har följts upp i årsredovisning för 2024 som omfattade ekonomisk uppföljning och genomförda insatser. Av årsredovisningen framgår att utfall var 22.0 mnr, jämfört med budget 22.0 mnr. Orsaken till att beloppen i slutrapporten (18.7 mnr) skiljer sig från årsredovisningen (22.0 mnr) beror enligt intervjuade på ändrade redovisningsregler. Förändringen innebar att "rivningskostnader" inte bokförs som investering utan som

driftkostnad. På grund av detta ska alla investeringsprojekt framgent bestå av både drift och investering.

Internkontroll och riskhantering

I tjänsteskrivelsen framkommer risker om projektet inte genomförs. Dessa omfattar risken för större framtida kostnader vid uppskjutet underhåll, risk för försämrad tillgänglighet och risk för försämrad dagvattenhantering. Det konstateras att det saknas rimliga alternativa lösningar för att genomföra underhållet. Ingen ytterligare riskanalys har upprättats för projektet.

Relevant och tillräcklig kompetens

Enligt intervjuade fanns det relevant och tillgänglig kompetens inom projektet. En händelse som påverkade projektet var att den person som i början hanterade projektet gick på föräldraledighet under projektets gång men det fanns annan erfaren anställd med möjlighet att ta över. Eftersom reinvesteringsprojekten är återkommande och liknande i utformning mellan olika år är personalomsättning något det finns erfarenhet att hantera. För att underlätta överlämning ska dokumentation ske löpande under projektets gång. På enhetsnivå finns så kallade "förvaltningsplaner" där viktig information och arbetssätt finns dokumenterat.

Intervjuade framhåller att det inom offentlig utemiljö finns tillräcklig kompetens och att arbetsbelastningen är hanterbar. Ytterligare personaltillskott ses emellertid som något välkommet och skulle frigöra mer tid till förbättrings- och utvecklingsarbete.

7.2.1 lakttagelser

Det är väsentlig olika budget som rapporteras i slutrapporten (18.7 mnkr) för projektet i jämförelse med dess initiala budget (22 mnkr). Enligt förvaltningen beror det på förändrade redovisningsregler under år 2024 som innebar att rivningsarbete inte längre kunde bokföras som en investering. På grund av detta ingick endast investeringsutgifterna (18.7 mnkr) och inte driftkostnader (3.3 mnkr) i slutrapportering.

EY anser att en slutredovisning som både inkluderade investeringsutgifterna och driftkostnaderna skulle ge en tydligare helhetsbild av projektet.

7.3 Reinvestering gatubelysning 2024

Projekt "Reinvesteringar gatubelysning 2024" sköttes av Natur- och trafiknämnden och omfattade byte av kabel, röt- och korrosionsskadade stolpar samt uttjänta och energikrävande armaturer. Projektet var en del av en större flerårig satsning på gatubelysning och byte av tidigare armaturer till LED-armaturer och 12.5 mnkr av projektets budgeterade 20 mnkr avsåg byte till LED-armaturer.

Nämnden beslutade 2021 föreslå kommunfullmäktige att anslå 20 mnkr kronor för investeringen. I tjänsteskrivelsen framgick behovsanalys, ekonomiska konsekvenser, risker vid utebliven investering samt alternativa lösningar till investeringen.

Kommunen har haft avtal med leverantörer sedan 2019 och det fanns sedan tidigare etablerade former för samarbete. I reinvesteringen 2024 hölls löpande byggmöten mellan kommun och leverantör och 2024 hölls 11 möten. Av byggmötesprotokoll framgår att mötena behandlat pågående drift och underhåll, planerat reinvesteringsarbete, löpande avtalsfrågor och fakturering.

Projektet slutrapporterades till natur- och trafiknämnden augusti 2025. Av tjänsteskrivelsen framgår beskrivning av projektets gång, vilka reparationsinsatser som genomförts samt ekonomiskt utfall. Enligt den ekonomiska redovisningen var budgeten för projektet 20 mnkr

och utfall 18,9 mnkr. Tjänsteskrivelsen hänvisar även till tjänsteskrivelsen för "reinvestering gatubelysning 2023" och "tilläggsinvestering LED-armaturer 2023-2024". I dessa ges närmare beskrivning av hur utbytet av armaturer gått under 2024 och nuläget för projektet.

Projektet har följts upp i nämndens delårsrapport 2 och årsredovisning 2024. I delårsrapport 2 följer nämnden upp de tio största investeringsprojektet varav ett var reinvesteringar gatubelysning 2024. Uppföljning består av jämförelse mellan budget och utfall. I årsredovisning 2024 följs ekonomiskt utfall (18.9 mnkr) upp mot budget (20 mnkr) samt prognos (18.9 mnkr).

Projektet har återrapporterats månadsvis till natur-, trafik- och fastighetsdirektören och till nämnden. Natur- och trafiknämnden tar som regel del av uppdatering kring pågående projekt vid varje sammanträde men rapporteringen av reinvesteringar 2024 är oregelbunden. Återrapportering sker november 2024 och mars 2025 men inte december 2024 eller januari 2025. Uppföljningen bestod av stoppljusbedömning av tid, ekonomi, och mål samt utfall mot budget och prognos.

Internkontroll och riskhantering

I tjänsteskrivelsen identifieras ett antal risker om projektet uteblir. Dessa risker omfattar försämrad elsäkerhet, person- och materiella skador, otillräcklig belysning, högre energikostnader, högre framtida underhållskostnader samt ökad upplevd otrygghet. Som alternativ till att genomföra reinvesteringar anges att släcka ned uttjänade anläggningsdelar.

Adekvat och tillräcklig kompetens

I förstudien har EY inte sett tecken på särskilda utmaningar kopplade till kompetens. Inga intervjuer har genomförts med tjänstepersoner. Av projektprotokoll och mötesanteckningar framgår att det funnits kontinuitet i vilken person som hanterat projektet från kommunens sida.

7.3.1 Iakttagelser

Inga väsentliga iakttagelser.

Svar på revisionsfrågor

Delfråga	Svar
<p>Är ekonomistyrningsprocessen ändamålsenlig?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Finns tydliga ansvar för upphandling, avtal, projektledning, kalkylering, riskanalys /riskminimering, uppföljning med avvikelserapportering, beslut samt uppföljning? 	<p>En översiktlig genomgång av centrala styrdokument inom ekonomistyrningsområdet visar att det finns flera tydliga styrdokument.</p>
<p>Hur redovisas projekt i löpande drift?</p>	<p>Projekt redovisas löpande till nämnd vid sammanträden, i tertialrapporter, samt vid slutredovisning. Genomgång av sammanträdesprotokoll och tertialrapporter visar att pågående investeringsprojekt har rapporterats löpande under år 2025.</p>
<p>Har projektorganisationerna tillgång till adekvat och anpassad kompetens?</p>	<p>Förstudien har omfattat stickprov på tre investeringsprojekt. För dessa projekt har vi inte sett tecken på väsentliga brister vad gäller tillgången på adekvat och anpassad kompetens. Det har generellt funnits kontinuitet i vem som har hanterat projekten.</p> <p>Kompetensförsörjning inom samhällsbyggnad är generellt en utmaning vilket identifierats av revisionen i tidigare granskningar.</p>
<p>Till vilka och med vilket frekvens genomförs återrapportering av relevant information?</p>	<p>Projekt redovisas löpande till nämnden vid sammanträden, i tertialrapporter, samt slutredovisning.</p> <p>Sedan november 2024 har natur- och trafiknämnden som rutin att ta del av en rapportering av pågående investeringsprojekt vid varje nämndsammanträde. En liknande rutin finns sedan 2025 för kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott.</p>
<p>Är identifierade risker i internkontrollplanerna hanterade på ändamålsenligt sätt?</p>	<p>Kommunstyrelsen och natur- och trafiknämnden har under 2025 fastställt internkontrollplaner som omfattar risker med koppling till ekonomistyrningsområdet. Relevanta åtgärder har angetts för att hantera dessa risker. Nämnderna har följt upp genomförda åtgärder under året.</p> <p>Genomförda åtgärder under år 2025 har dock inte resulterat i att riskvärdena sänkts vilket tyder på ett fortsatt behov av insatser.</p>

Jan Darrell,
Projektledare

Nils Oresten Paulson,
Granskare

Johan Perols,
Kvalitetssäkrare

8. Bilaga 1 - NTN-modell för stora projekt

Tabell - Uppföljning enligt projektmodell för stora NTN-projekt²

Frekvens uppföljning	Deltagande möte	Kallande möte	Vad ska följas upp?	Rapportering
Månadsvis Delprojektledare rapporterar till huvudprojektledare och projektcontroller NTN. Huvudprojektledare rapporterar till projektägare	Huvudprojektledare Projektägare (EC trafik och offentlig utemiljö) Gruppchefer anläggningsenheten (föredragande) Ev. Delprojektledare Projektcontroller NTN	Projektcontroller NTN kallar till mötesserie, gemensamt för samtliga stora NTN-projekt	Uppdatera lägesrapport i ANTURA Uppdatera prognos Risker	Projektledare rapporterar i Antura senast sista vardagen i månaden UBW stänger & projektcontroller NTN sammanställer utkast månadsbokslut Projektcontroller NTN stämmer av månadsbokslut med projektägarna Månadsrapport Stratsys fylls i av projektcontroller NTN och stängs därefter
Tertial Projektägare/EC anläggningsenheten rapporterar till portföljägare	Projektägare Portföljägare Huvudprojektledare Projektcontroller NTN EC anläggningsenheten (föredragande) Businesscontroller (valfri)	Projektcontroller NTN	Fokus på avvikelserapportering i Antura Se helheten för portföljen	Projektcontroller NTN har möte med huvudprojektledare och delprojektledare Projektledare rapporterar i Antura senast sista vardagen i månaden UBW stänger & projektcontroller NTN sammanställer utkast tertialbokslut Projektcontroller NTN stämmer av tertialbokslut med projektägarna Tertialrapport i Stratsys tas fram Nämndärende med tertialbokslutet

² Projektmodell för stora NTN-Projekt, version 1, vår 2024, sida 16

9. Bilaga 2 - Källförteckning

Intervjuade funktioner

- ▶ Biträdande enhetschef - Offentlig miljö
- ▶ Gruppchef - Offentlig miljö, gatu- och vägunderhåll
- ▶ Enhetschef - byggprojektledning

Dokument

- ▶ Investeringsprocess i Nacka
- ▶ Anvisningar tjänsteskrivelse investeringsbeslut
- ▶ Tabeller enskilt investeringsprojekt
- ▶ Tabeller sammanställ investeringsprojekt
- ▶ Mall tjänsteskrivelse INVEST enskilt projekt
- ▶ Mall tjänsteskrivelse INVEST sammanställning nämnd enhet
- ▶ Rutin för budget och prognos för projekt i Unit4
- ▶ Lathund för rapporten "Projektportfölj" från Qlik Sense
- ▶ Lathund för utskrift av lägesrapporter från Antura
- ▶ Rutin för lägesrapportering och portföljrapport
- ▶ Rutin för projektstatus och datum i Unit4
- ▶ Rutin för resultatföring av driftsposter inom investeringsprojekt
- ▶ Underlag för stickprov
 - Reinvestering vägnät 2024
 - Reinvestering gatubelysning 2024
 - Fisksätra multihall