Utredning av spelsatsning

Rapport

Kramfors kommun

2026-10-27

Antal sidor 57

Antal bilagor 7

1 INNEHÅLLSFÖRTECKNING

2 Sammanfattning 3

3 Bakgrund 5

4 Utgångspunkt för utredningen 5

5 Metod 7

6 Resultat av granskningen 9

6.1 projektstyrning och projektledning 9

6.2 Politiska Beslut 12

6.3 Ekonomiska rutiner 17

6.4 Administrativa rutiner 23

6.5 Projektrelaterade mål och måluppfyllelse 27

6.6 Motiv och samhällseffekter på övergripande nivå 30

6.7 Granskning enligt särskild ordning av avslag på stödansökan till Tillväxtverket 33

7 Slutsats per granskningsfråga 35

8 Bilagor 38

8.1 Bilaga 1: Spelindustrikluster i Höga Kusten (2019) 38

8.2 Bilaga 2: Game on Mid Sweden (2020) 40

8.3 Bilaga 3: Digital spelnäring som grön tillväxtmotor i Kramfors (2021) 42

8.4 Bilaga 4: High Coast Game Lab i Höga Kusten (2021) 45

8.5 Bilaga 5: Qvarken Game Lab (2021) 49

8.6 Bilaga 6: Vågsfjärden Inn (2021) 52

8.7 Bilaga 7: Stiftelsen Nordingrå Spelby (2023/2024) 55

1 SAMMANFATTNING

Azets har på uppdrag av Kramfors kommun genomfört en oberoende, extern utredning av den så kallade ”spelsatsningen”; kommunens satsning på att skapa förutsättningar för etableringen av ett lokalt spelutvecklingskluster i Höga Kusten-regionen. Utredningen har granskat nio beslut avseende genomförandet av projekt/förstudier samt ekonomiska bidrag från perioden 2019–2024, ur aspekter som styrning, uppföljning, intern kontroll samt administrativa och ekonomiska processer. Därtill har utredningen granskat faktiska effekter på näringsliv och samhälle till följd av spelsatsningen. Ansatsen har varit att besvara den övergripande frågeställningen: ”Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig styrning, kontroll och uppföljning av spelsatsningen?”

Utredningens bedömning är att kommunstyrelsen inte säkerställt en tillräcklig ändamålsenlig styrning, kontroll och uppföljning av spelsatsningen.

De granskade projekten och besluten har genomsyrats av en uttalad strategisk ambition att etablera en lokal spelutvecklingsindustri i regionen genom samverkan med det lokala näringslivet och stärkta utbildningsmöjligheter. Spelsatsningen har således haft ett tydligt syfte, och genomförandet har varit konsekvent och strategiskt.

I det löpande arbetet såväl som i beslutsprocesser har spelsatsningen emellertid präglats av informella arbetssätt samtidigt som dokumenterade styr- och kontrollprocesser varit begränsade. Utredningen har identifierat återkommande brister i dokumentation, riskhantering, uppföljning och formalisering av roller och ansvar i samtliga genomförda projekt och beslut. Den bevarade dokumentationen är inte tillräcklig för att ge en tydlig bild över hur projekten och besluten har genomförts och vilket resultat de haft. I vissa projekt har Kramfors kommun varit medfinansiär och således inte innehaft projektägarskap eller någon aktiv projektroll. Att det inte finns dokumentation som speglar dylika projekts genomförande är inte anmärkningsvärt. Vad som å andra sidan bedöms vara mer bristfälligt, som även innefattar de projekt där kommunen varit projektägare, är att genomförande, uppföljning och utvärdering inte har dokumenterats i mer än något enstaka fall. Utredningen anser att det har begränsat kommunens möjligheter att säkerställa att spelsatsningen gett önskat resultat, genomförts med korrekt riskavvägning och bedömning om resurser nyttjats ändamålsenligt.

I detta avseende konstaterar utredningen att det genomgående saknas dokumentation över ekonomisk uppföljning. De granskade projekten och besluten har en total beslutad finansieringsnivå på cirka 5,6 MSEK medan kommunens faktiska åtagande för spelsatsningen motsvarar cirka 6,1 MSEK. Utfallet är en fördyring om cirka 0,6 MSEK, för vilket det saknas underlag som visar hur prioriteringar har gjorts och vilka motiv som funnits bakom de tillkommande kostnaderna.

Förutom avsaknad av uppföljningsdokumentation bedömer utredningen att det likaledes finns brister i den dokumentation som speglar de politiska beslutsprocesserna. Endast två av nio politiska beslut bedöms omfatta tillräckliga underlag som gör det möjligt att säkerställa att beslutsprocessen varit korrekt och på vilka grunder som beslutet fattats. Vidare

konstateras att endast tre av nio beslut har fattats av hela kommunstyrelsen medan övriga beslut fattats av kommunstyrelsens ordförande eller kommunstyrelsens arbetsutskott. Att så är fallet står inte i strid med kommunala beslutsprocesser, men det koncentrerade beslutsmandatet innebär en risk att en omfattande och strategisk satsning av spelsatsningens mått inte genomförts med bred förankring inom hela kommunstyrelsen.

Utredningen har även haft som ansats att genomlysa av vilka samhällsmässiga effekter som spelsatsningen genererat. Härvid konstateras att flera effekter uppnåtts som nämndes som potentiella i den inledande förstudien som låg till grund för hela spelsatsningen. Tydligast är etableringen av Spelbyn samt implementeringen av en lokal utbildning inom spelutveckling. Mer långsiktiga effekter av spelsatsningen behöver dock följas upp på längre sikt för att ge ett mer validerat resultat vad gäller effekthemtagning av spelsatsningen.

Sammantaget bedömer utredningen att spelsatsningen genererat effekter som linjerar med den strategi med vilken kommunen företog sig spelsatsningen, och som omnämndes som potentiella i den inledande förstudien. Samtidigt har satsningen genomförts med tydliga brister som framför allt avser avsaknad av etablerade processer och strukturer för styrning, riskhantering, dokumentation och uppföljning. Detta har medfört ökade risker för bristande transparens, otillräcklig intern kontroll samt försvårat ansvarsutkrävande och uppföljning.

Rekommendationer till Kramfors kommun efter genomförd utredning:

- ✓ Kommunen bör implementera en kommungemensam projektstyrningsmodell. En sådan bör tillämpas vid större projekt och avgränsade satsningar och bör till exempel omfatta krav på projektdirektiv, roll- och ansvarsfördelning, riskhantering, beslutspunkter och processer för ekonomisk och verksamhetsmässig uppföljning, slutrapport och erfarenhetsutbyte. Detta i syfte att systematisera genomförandet av projekt och kunskapsmässig återföring.
- ✓ En dokumenterad riskhanteringsmodell bör införas. Riskanalyser bör föregå större beslut på både projektnivå och politisk nivå och genomförs i syfte att belägga riskacceptans, konsekvenser av beslutsfattande samt samlat åtagande för kommunen.
- ✓ Kommunen bör stärka administrativa processer och kunskap kring bevarande av projektdokumentation och diarieföring. Kommunen har en beslutad ärendehandbok som utgör ett konkret stöd i diarieföring och dokumentation. Ärendehanboken behöver implementeras och kunskap avseende arkivlagens, offentlighet- och sekretesslagens och förvaltningslagens krav på dokumenthantering bör stärkas.
- ✓ Stärk stödfunktioners ansvar och proaktivitet. En arbetskultur där stödfunktioner, så som ekonomifunktion och administrativ funktion, tar proaktiva initiativ och bidrar till en tät samverkan med verksamheten stärker effektiviteten i kärnverksamheten och bidrar även till tydligare strukturer och transparens i dokumentation och uppföljning.
- ✓ Tydliggör krav på återrapportering av bidrag och medfinansieringsinitiativ. Kommunen bör säkerställa att avtal och beslut om bidrag eller medfinansiering innehåller tydliga krav på återrapportering.

2 BAKGRUND

High Coast Game Village, eller ”spelsatsningen” är benämningen på Kramfors kommuns stora satsning på att skapa förutsättningar för etablering och näringslivsutveckling inom spelutvecklingsbranschen. Satsningen inleddes 2019 då kommunen beslutade att genomföra en förstudie med fokus på en långsiktig plan för att attrahera kompetens, investeringar och nyinflyttningar till kommunen genom etablerandet av en spelinkubator. Förstudien genomfördes av en extern leverantör, Goodbye Kansas Labs, med kommunen som beställare och projektägare. Förstudien bedömde att det fanns förutsättningar för att bygga ett spelkluster, vilket skulle kunna faciliteras genom ett antal nödvändiga processer. Bland annat pekade förstudien på behovet av externa projektfinansiärer och förankringsarbete bland lokala beslutsfattare.

Sedan förstudien har ett flertal projekt och investeringar genomförts inom ramen för spelsatsningen. För vissa projekt och beslut har Kramfors kommun varit projektägare och huvudprojektpart, för en del andra har kommunen deltagit i egenskap av samarbetspartner. Projekten och investeringarna har avsett såväl fler förstudier som avgränsade projekt och finansieringsbeslut. Det kronologiskt senaste beslutet som omfattats av utredningen togs av kommunstyrelsen i november 2024 och avsåg ett driftbidrag till Nordingrå spelby.

Den utredning som Azets har genomfört har omfattat nio projekt och beslut med en total beslutad nivå på 5 615 686 SEK för kommunen. Projekten liksom de enskilda besluten har beslutats politiskt under en period av sex år (2019–2024). Medial kritik har riktats mot kommunen där framför allt brister i projektstyrning och ekonomisk hantering har uppmärksammats. Därtill har det ifrågasatts om spelsatsningen gett några effekter på det som var dess huvudsakliga syfte – att bidra till nyetableringar och arbetstillfällen inom kommunen. Mot bakgrund av de adresserade bristerna har Kramfors kommun valt att genomföra en extern, oberoende utredning i syfte att säkerställa en objektiv genomlysning av processer, styrning, beslutsfattande samt agerande från både tjänstepersoner och förtroendevalda.

3 UTGÅNGSPUNKT FÖR UTREDNINGEN

Av Kramfors kommun har uppdraget avgränsats till nedan fem huvudområden och följande syfte: ”…identifiera bakomliggande orsaker till de brister som uppmärksammats, samt att ta fram konkreta, genomförbara förbättringsförslag. Utredningen ska bidra till att stärka kommunens rutiner, styrning och arbetssätt framåt. Uppdraget omfattar inte juridiska ansvarsutredningar.”

Uppdraget har omfattat fem huvudområden:

- Projektstyrning och projektledning kopplat till de förstudier och projekt som genomförts i den så kallade spelsatsningen

- Politiska beslut
- Administrativa rutiner
- Ekonomiska rutiner
- Motiv till satsningen och uppnådda samhällseffekter så här långt

Syftet och huvudområdena har av Azets Revision & Rådgivning konkretiserats till följande övergripande frågeställning:

- Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig styrning, kontroll och uppföljning av spelsatsningen?

De fem huvudområdena har uttolkats i sex granskningsfrågor:

- Har projektstyrning och projektledning varit tydligt organiserad med definierade roller, ansvar och mandat?
- Har politiska beslut beretts och fattats enligt gällande regler och interna styrdokument?
- Har dokumentation, registrering och diarieföring skett på ett tillfredsställande sätt?
- Har ekonomihanteringen varit tillräckligt styrd och kontrollerad?
- Har spelsatsningens mål varit tydliga och har resultat och effekter följts upp?
- Har uppnådda samhällseffekter motsvarat förväntade effekter?

Därtill har den av Tillväxtverket avslagna stödansökan[1] granskats enligt särskild ordning. Granskningen av stödansökan har följt kommunens angivna syfte:

- Analys av styrning och ledning kopplat till de kostnader som inte godkändes av Tillväxtverket i projektet High Coast Game Lab.

I rapportens resultatdel (kapitel 5 ”Resultat av granskningen”) redovisas samlade iakttagelser per granskat huvudområde, samt en projektvis sammanfattning. I bilaga 1–7 redovisas utredningens resultat per projekt/beslut och granskningsområde.

Följande projekt och beslut har ingått i granskningen:

- Spelindustrikluster Höga Kusten, 2019 – en förstudie som genomfördes av Goodbye Kansas Labs. Kostnaden för förstudien var 168 000 SEK.
- Game on Mid Sweden (senare Mid Sweden Games), 2020 – ett projekt där Kramfors kommun ingick som medfinansiär tillsammans med Sundsvalls kommun. Övrig projektdeltagare var Bron Innovation och Ådalsskolan. Kramfors kommuns medfinansiering uppgick till 100 000 SEK fördelat på tre år (2021–2023)
- Qvarken Game Lab, 2021 – ett projekt där Kramfors kommun ingick tillsammans med Novia Yrkeshögskola (Jakobstad, Finland) Centria Yrkeshögskola (Karleby, Finland), Åbo Akademi (Vasa, Finland) och Skellefteå kommun. Kramfors kommun var medfinansiär och bistod med 157 686 SEK fördelat på två år.

[1] 2024-04-16

- Digital spelnäring som grön tillväxtmotor i Kramfors, 2021 – en förstudie där Kramfors kommun var projektägare. Kramfors kommuns finansiering uppgick till 400 000 SEK. Övrig finansiering uppgick till 400 000 SEK från Europeiska regionala utvecklingsfonden.
- High Coast Game Lab i Höga Kusten, 2021 – ett projekt med fler medfinansiärer som Tillväxtverket, Region Västernorrland, Vågsfjärden Inn och Kramfors kommun. Kramfors kommun finansierade projektet med totalt 800 000 SEK över två års tid.
- Vågsfjärden Inn, 2021 – kommunen tecknade avtal med Vågsfjärden Inn och bidrag till renovering av fastighet som skulle användas för inkubatorverksamhet. Kommunen finansierade renoveringen med totalt 3 200 000 SEK mellan 2021–2024.
- Stiftelsen Nordingrå spelby, 2023 – kommunen beslutade om att betala ut driftbidrag till stiftelsen (icke-vinstdrivande). Mellan 2023 och 2024 fattade kommunen tre beslut om driftbidrag som totalt uppgick till 790 000 SEK.

4 METOD

Uppdraget har haft inriktning mot granskning av dokumenterade underlag så som:

- Projekt- och beslutsunderlag
- Beredningsunderlag och beslut
- Diarieförda handlingar så som minnesanteckningar, uppföljningar, rapporter, e-post etc
- Projekt- och beslutsdokumentation så som rapporter, utredningar etc
- Projektredovisningar
- Ekonomiska verifikationer
- Leverantörsavtal
- Regelverk och andra relevanta styrdokument
- Anställningsavtal, överenskommelser om arvoden, lönespecifikationer etc
- Interna regelverk avseende delegationsordning, diarieföring, attestregelverk

Azets Revision & Rådgivning har av Kramfors kommun begärt alla dokumenterade underlag som avser de projekt och beslut som omfattats av granskningen. Den dokumentation som redovisas i rapportens resultatkapitel är den dokumentation som har tillhandahållits av Kramfors kommun.

Utredningen har även inkluderat intervjuer och/eller avstämningar med personer som varit involverade i spelsatsningen under den granskade perioden. Intervjuer har genomförts med:

- Kommunstyrelsens ordförande
- Kommunstyrelsens vice ordförande
- Kommundirektör
- Representant från ekonomiavdelning

- Representant från samhällsutvecklingsavdelningen (tidigare näringslivsavdelningen)
- Tidigare tillväxt- och näringslivschef
- Representanter från Nordingrå spelby
- Representant från HR
- Representanter från 5 verksamma bolag i High Coast Game Village per 2026-09-16
- Representanter från Hola Folkhögskola

Utredningen har också omfattat besök hos Kramfors kommun och spelbyn (High Coast Game Village) i Nordingrå per 2026-09-26.

5 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

5.1 PROJEKTSTYRNING OCH PROJEKTLEDNING

Detta rapportavsnitt framställer iakttagelser och bedömning avseende hur de granskade projekten och besluten har styrts och letts. Den övergripande frågeställningen ”Har projektstyrning och projektledning varit tydligt organiserad med definierade roller, ansvar och mandat?” har bedömts genom fem underliggande kontrollmoment:

- Finns ett dokumenterat och tydligt syfte med projektet?
- Finns en projektorganisation med tydliga roller?
- Finns riskanalys och har löpande riskuppföljning genomförts?
- Finns dokumentation som visar att projektorganisationen har styrt projektet genom beslutsfattande?
- Finns dokumentation som visar att projektorganisationen har följt upp projektet löpande och systematiskt?

I de fall där projektägarskap legat på en extern part har iakttagelser och bedömning avsett den funktion som Kramfors kommun haft inom berört projekt. Bedömningen av de enskilda kontrollmomenten återfinns i Bilaga 1-7. I detta rapportavsnitt redovisas samlade iakttagelser avseende projektstyrning och projektledning, därpå en projektvis summering av resultatet från de underliggande kontrollmomenten. Avsnittet avslutas med en samlad bedömning som tar ansats att analysera och bedöma projektstyrning och projektledning för hela spelsatsningen.

5.1.1 Samlade iakttagelser projektstyrning och projektledning

Syfte för projekt och beslut

Studium av beslut och projektansökningar visar att samtliga projekt och beslut har ett dokumenterat syfte. Syftet framgår endera i externa projektansökningar i de fall där kommunen varit medfinansiär, eller i beslutsunderlagen för respektive projektet och beslut där kommunen varit projektägare eller huvudsaklig bidragsfinansiär.

Roller och ansvar

Studium av underlag för projektstyrning och projektledning visar att dokumentationen i de fall där kommunen haft en uttalad, aktiv roll är ofullständig ifråga om att ge en adekvat bild av hur genomförda projekt har organiserats och styrts. En genomgående iakttagelse är att det saknas dokumentation som visar hur beslut fattats under de pågående projekten och vilka roller och ansvarsområden som projektorganisationerna omfattat.

På övergripande nivå framgår av beslutsunderlag att interna såväl som externa projekt hanterades inom dåvarande samhällsavdelningens verksamhet. Däremot går det genom dokumentation inte att få någon tydlig bild av hur det operativa arbetet med spelsatsningen var organiserat inom samhällsavdelningen eller i de enskilda projekten. I kommunens dokumenthanteringssystem finns för samtliga projekt och beslut ansvariga handläggare och projektägare. Dessa funktioner framgår emellertid inte i någon formell projekt- eller

beslutsdokumentation. Utredningen har vidare tillhandahållits fyra anställningsavtal för personer som i intervjuer uppges ha projektanställts på samhällsavdelningen i syfte att driva och delta i projekt. Samtliga anställningsavtal har signerats av dåvarande chef för samhällsavdelningen. Dokumentation som påvisar beslut eller motivering till att tillskapa dessa tjänster saknas dock. Däremot framgår av tillhandahållna projektredovisningar att lönekostnader för de fyra tjänsterna har finansierats av olika projekt och beslut. Förklaring till hur lönekostnader har fördelats mellan projekt går inte att härleda i dokumentation. Detta har inte heller fått någon tydlig förklaring i genomförda intervjuer.

Riskhantering avseende genomförandet av enskilda projekt

Vad gäller genomförande av projekt och beslut saknas i samtliga fall riskanalyser och/eller riskuppföljningar. Sådan riskhantering har som syfte att identifiera och analysera sårbarheter och risker för genomförande av projekt, samt föreslå åtgärder för att säkerställa att projekt får förväntad effekt och uppnår målbilden. Avsaknaden av riskhanteringsdokumentation har i intervjuer förklarats med att dylika moment inte företogs. Detta beskrivs som en konsekvens till följd av att den projektstyrningsmodell som fanns vid tiden då spelsatsningen genomfördes inte användes inom kommunen.

Projektstyrning

Enligt intervjuer har löpande styrning och uppföljning i projektorganisationerna skett strukturerat under projekten, dock inom ramen för informell och muntlig mötesstruktur. Det saknas minnesanteckningar och motsvarande underlag som verifierar detta. Utredningen har tillhandahållits en fysisk pärm med diverse dokumentation som avser projekt inom spelsatsningen, så som avtal, en projektplan och ett fåtal omärkta minnesanteckningar. Utöver pärmen finns endast enstaka dokumenterade minnesanteckningar, kommunikationsunderlag, genomförandeplaner eller andra projekthandlingar från beslutsforum som projektledningsgrupper och styrgrupper eller enskilda projektfunktioner. Som exempel har det av intervjuer framgått att det inom ramen för projektet High Coast Game Lab i Höga Kusten fattades beslut om att bryta pågående avtal med den upphandlade konsulten Mind Detonator. Ett sådant beslut, som har avgörande bäring för ett projekts genomförande, borde ha dokumenterats i något underlag, vilket inte har skett. Genom intervjuer framgår att beslutet om att avbryta avtalet fattades av projektledningsorganisationen till följd av vikande leverans och höga kostnader från leverantören.

En förklaring som anförs beträffande avsaknaden av projektdokumentation är att kommunen ej arbetade enligt den projektstyrningsmodell som fanns, vilket fått till följd att det inte finns något enhetligt sätt för att genomföra projekt.

Löpande uppföljning

Endast i ett fall, projektet High Coast Game Lab i Höga Kusten, finns dokumenterad uppföljning som verifierar att projektorganisationen har dokumenterat och följt upp projektets framdrift under genomförandet.

I intervjuer framförs att projekten inte dokumenterades på något systematiskt sätt, varför sådan dokumentation inte finns.

5.1.2 Granskningsresultat per projekt och beslut

Förstudie: Spelindustrikluster Höga Kusten (2019), kommunen projektägare
Förstudien har ett dokumenterat syfte, där förstudien i sig främst haft karaktären av ett utrednings- och analysarbete. Projektägare hos kommunen framgår inte. Då satsningen avsåg en externt genomförd förstudie är frågeställningarna om kommunens ansvar avseende projektledning och styrning ej tillämpliga.

Projekt: Game on Mid Sweden (2020), kommunen samarbetspartner
Projektet har ett dokumenterat syfte och en övergripande projektorganisation hos leverantören. Däremot saknas det en dokumentation avseende kommunens medverkan utöver deltagande i styrgrupp. Det bör finnas mer specifik beskrivning av vilken funktion eller avdelning som representerar kommunen i projektets styrgrupp. Dokumenterad riskanalys och/eller riskuppföljning saknas.

Projekt: Qvarken Game Lab (2021), kommunen samarbetspartner
Projektet har ett dokumenterat syfte. Däremot saknas en dokumenterad projektorganisation med tydliga roller och ansvar för kommunens medverkan. Dokumenterad riskanalys och/eller riskuppföljning saknas, liksom underlag som visar att projektet har styrts genom formella beslut eller följts upp löpande och systematiskt.

Förstudie: Digital spelnäring som grön tillväxtmotor i Kramfors (2021), kommunen projektägare
Projektet har ett dokumenterat syfte. Det saknas en dokumenterad projektorganisation med tydliga roller och ansvar, trots att förstudien har bedrivits i egen regi och varit ekonomiskt omfattande.

Projekt: High Coast Game Lab i Höga Kusten (2021), projektägare
Projektet har ett dokumenterat syfte, och det finns till viss del en beskriven projektorganisation med vissa ansvarsområden angivna. Vissa roller och ansvar är emellertid inte fullt ut tydliggjorda, bland annat saknas en utsedd projektledare och det framgår ej om eller när den planerade styrgruppen tillsattes. Dokumenterad riskanalys och riskuppföljning saknas. Viss dokumentation visar att projektet har följts upp genom lägesrapporter och extern utvärdering.

Beslut: Vågsfjärden Inn (2021), finansiär
Beslutet avser ett renoveringsbidrag till det externa bolaget Vågsfjärden Inn AB. Då beslutet avsåg ett ekonomiskt bidrag till en extern part är frågeställningarna om kommunens ansvar avseende projektledning och styrning ej tillämpliga.

Beslut: Nordingrå Spelby (2023/2024), medfinansiär

Besluten avser tre driftbidrag till Stiftelsen Nordingrå spelby. Därav är frågeställningarna om kommunens ansvar avseende projektledning och styrning ej tillämpliga.

5.1.3 Bedömning av frågeställningen: ”Har projektstyrning och projektledning varit tydligt organiserad med definierade roller, ansvar och mandat?”

Utredningens bedömning är att projektstyrning och projektledning inte varit tydligt organiserad i de projekt där granskning av projektstyrning och projektorganisation varit tillämplig. Det vill säga i de projekt som kommunen haft en uttalad aktiv roll.

Dessa brister är genomgående och genererar i första hand ett transparensunderskott som innebär att projekten varken kan följas upp eller granskas utifrån huruvida styrning och ledning var ändamålsenlig. Avsaknad av dokumenterade roller och ansvarsfördelning samt ickedokumenterade operativa beslutsprocesser försvårar möjligheter att identifiera hur ansvarstagande har tillämpats och hur beslut fattats under de pågående projekten. Ur ett verksamhetsmässigt perspektiv riskerar dylika brister medföra att projekt styrs ineffektivt, med otydligt ansvarstagande och otillräcklig intern kontroll.

Ytterligare en strukturell avvikelse är att riskanalyser inte har gjorts för något av de granskade projekten eller besluten, det gäller såväl projekt där kommunen varit projektägare som externa projekt som kommunen medfinansierat. Att riskanalyser inte görs för projekt av begränsad storlek, till exempel Qvarken Game Lab, kan anses som rimligt. Men för större projekt, och mot bakgrund av att hela spelsatsningen anslagits beslutade ekonomiska medel motsvarande cirka 5,6 MSEK, och i stor utsträckning drivits i projektform, är det en brist att inte något granskat projekt omfattat riskhantering. Detta medför en ökad risk för brister i kvalitet, genomförande och effekthemtagning. Då det, förutom i ett fall, saknas dokumenterad uppföljning av projekt och beslut har det inte varit möjligt att bedöma om avsaknad av riskhantering haft någon påverkan på genomförande och effekter.

Utöver de påtalade transparensbristerna konstaterar utredningen att den bristfälliga dokumentationen gett upphov till begränsningar i intern kunskapsöverföring och organisatoriskt lärande. Då beslut, genomförande och erfarenheter inte dokumenteras blir kunskap bunden till enskilda personer. Det är i sig en sårbarhet och något som reducerar möjligheten att använda lärdomar till att utveckla framtida projektgenomföranden.

5.2 POLITISKA BESLUT

Detta rapportavsnitt framställer iakttagelser och bedömning avseende hur beslut har fattats för de granskade projekten och besluten. Den övergripande frågeställningen ”Har politiska beslut beretts och fattats enligt gällande regler och interna styrdokument?” har bedömts genom tre underliggande kontrollmoment:

- Har beslut om projektet fattats i enlighet med delegationsordning?
- Finns ändamålsenliga underlag för beslutsfattande?
- Har fattade beslut följts upp?

I de fall där projektägarskap legat på en extern part har iakttagelser och bedömning avsett det ansvar/de processer som ålegat Kramfors kommun utifrån kommunens funktion inom berört projekt. Bedömningen av de enskilda kontrollmomenten återfinns i Bilaga 1-7. I detta rapportavsnitt redovisas samlade iakttagelser avseende politiska beslut, därpå följer en projekt- och beslutsvis summering av resultatet från de underliggande kontrollmomenten. Avsnittet avslutas med en samlad bedömning som tar ansats att analysera och bedöma den politiska beslutsprocessen för hela spelsatsningen.

5.2.1 Samlade iakttagelser politiska beslut

Fattade beslut i förhållande till delegationsordning

Genomgång av underlag för politiska beslut visar att tre beslut[2] saknar hänvisning till delegationsordning. Ett av dessa beslut avser förstudien Spelindustrikluster Höga Kusten som enligt uppgift från kommunen fattades 2019, som också har ett diarienummer[3], men där det dokumenterade beslutet inte stått att finna. Beslutet uppges ha fattats av dåvarande kommunstyrelsens ordförande. Avsaknad av dokumentation omöjliggör verifiering av uppgifterna, liksom kontroll om beslutet följt delegationsordning samt anmälts till kommunstyrelsen. De andra två besluten som saknar hänvisning till delegationsordning är beslut avseende High Coast Game Lab i Höga Kusten[4] respektive Game on Mid Sweden[5]. Båda besluten har fattats av kommunstyrelsens arbetsutskott, men beslutsunderlagen saknar hänvisning till delegationsordningen.

Utöver beslutet om Spelindustrikluster Höga Kusten har tre beslut[6] fattats på delegation av kommunstyrelsens ordförande. Anmälan till kommunstyrelsen har gjorts enligt rutin i samtliga fall, och hänvisning till delegationsordning finns.

I två fall, det icke återfunna beslutet avseende förstudien Spelindustrikluster Höga Kusten samt High Coast Game Lab i Höga Kusten, går det inte att verifiera att besluten har kommit hela kommunstyrelsens till del.

Övriga tre beslut[7] har fattats av kommunstyrelsen.

Kommunfullmäktige har i sin Mål- och resursplan 2023 med planår 2024 och 2025[8] identifierat spelindustrin och en satsning på spelindustriutvecklingen som ett prioriterat och särskilt uppdrag. Det framgår även i Mål och resursplan 2024 med planår 2025 och 2026[9].

[2] Spelindustrikluster Höga Kusten (dokumenterat beslut finns ej att tillgå), Game on Mid Sweden, High Coast Game Lab i Höga Kusten
[3] KS 2019/2013
[4] KSAU KS 2021/558
[5] KSAU KS 2020/441
[6] Två beslut som avser bidrag till Stiftelsen Nordingrå spelby (KS 2023/709 och KS 2024/815) samt Digital spelnäring som grön tillväxtmotor i Kramfors (KS 2021/519)
[7] Qvarken Game Lab (KS 2021/40 §18), Vågsfjärden Inn (KS 2021/556) och Nordingrå Spelby (KS 2024/961)
[8] Mål- och resursplan 2023 med planår 2024-2025 2022-11-28 Dnr KS 2022/52
[9] Mål – och resursplan 2024 med planår 2025 och 2026. 2023-10-30. Dnr: KS 2023/469

Dokumenterade beslutsunderlag

För följande beslut finns fullständigt beslutsunderlag med bakgrund till beslut samt uppgift om vilket/vilka beslut som fattas:

- Game on Mid Sweden
- Qvarken Game Lab
- Vågsfjärden Inn
- Det första beslutet avseende driftbidrag till Stiftelsen Nordingrå Spelby

Beslutet som avser Spelindustrikluster Höga Kusten saknas i sin helhet. Besluten som avser Digital spelnäring som grön tillväxtmotor i Kramfors respektive High Coast Game Lab i Höga Kusten hänvisar till en separat projektansökan, vilket inte i något av fallen har bilagts beredningsunderlaget. I de två sista besluten om driftbidrag till Stiftelsen Nordingrå Spelby saknas bidragsansökan som legat till grund för besluten om driftbidrag.

För samtliga nio beslut saknas beredningsunderlag som omfattar en riskbedömning av beslutsfattandet. Denna typ av riskanalys är inte att likställa vid den riskanalys som utredningen anser ska göras inom projektorganisationen. I detta fall avses en riskanalys som speglar vilka konsekvenser ett beslut kan få. I detta avseende finns inom ramen för utredningen två talande exempel:

- Kommunen borde ha genomfört en riskanalys huruvida det ekonomiska bidraget till Vågsfjärden Inn AB hade varit att betrakta som gynnande en enskild näringsidkare. I beslutsunderlaget framgår att ett nystartat företag, Vågsfjärden Inn AB, förvärvat en fastighet som skulle användas som företagsinkubator för externa företag. Kommunstyrelsens beslut avsåg bidrag till företagsinkubatorn i syfte att främja etablering av fler externa företag. Beslutsunderlaget har ingen kravställning som reglerar hur bidraget till Vågsfjärden Inn AB ska användas. Den mest centrala iakttagelsen är emellertid att det saknas en riskanalys som visar hur kommunen bedömt det ekonomiska risktagandet samt frågan om bidraget följer kommunallagens reglering avseende riktat ekonomiskt stöd till en enskild näringsidkare[10].
- Det andra exemplet är av liknande karaktär och avser de tre besluten om driftbidrag till Stiftelsen Nordingrå. Beslutsunderlagen innehåller ingen konkret motivering till driftbidragen, utöver att Stiftelsen Nordingrå Spelbys verksamhet i High Coast Game Village behöver stärkas för att attrahera externa etableringar. På samma sätt som med bidraget till Vågsfjärden Inn AB är den mest betydande iakttagelsen att inget av besluten har föregåtts av någon riskbedömning som analyserar om det ekonomiska stödet till tredje part är förenligt med kommunallagens krav.

[10] Utredningen har inte haft som ansats att bedöma frågeställning om eventuellt riktat stöd till en enskild näringsidkare.

Enligt intervjuer diskuterade kommunstyrelsen bidragen till Vågsfjärden Inn AB och Stiftelsen Nordingrå Spelby före beslut, bland annat utifrån risken för otillbörligt gynnande. Diskussionerna har inte dokumenterats. I genomförda intervjuer framförs att stiftelser inte är vinstdrivande och att kommunen ger ekonomiska bidrag till andra stiftelser, varför bidraget till Stiftelsen Nordingrå Spelby sågs som ickekontroversiellt.

Uppföljning av fattade beslut

Det saknas genomgående dokumentation som visar om kommunstyrelsen har följt upp projekt och beslut. Vidare har spelsatsningen redovisats översiktligt i kommunens årsredovisningar och mål- och budgetdokument för 2022, 2023 och 2024. Av kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll framgår däremot ingen ytterligare behandling av satsningen, utöver de ärenden där kommunstyrelsen har fattat beslut. Likaledes saknas dokumentation som visar att kommunstyrelsen tagit del av slutrapporter och projektuppföljning till exempel via e-post eller för kännedom. Detta bekräftas i genomförda intervjuer av vilka det framgår att formaliserad projektuppföljning inte genomförts. Det som återrapporterats uppges ha varit av löpande informell ”korridorskaraktär” och vid enskilda tillfällen har verksamhetsinformation delgivits under ickedokumenterade informationspunkter på kommunstyrelsens sammanträden. En dokumenterad rapport visar att projektet High Coast Game Lab i Höga Kusten utvärderades 2023 av en extern konsult. Enligt muntliga uppgifter har kommunstyrelsen tagit del av utvärderingen, detta går emellertid inte att verifiera via dokumentation.

5.2.2 Granskning per projekt och beslut

Beslutsunderlag saknas Förstudie - Förutsättningar för spelindustri i Kramfors kommun
Dokumenterat beslut om förstudien saknas, därmed går det inte att verifiera om beslutet har fattats i enlighet med tillämplig delegationsordning. Beslutsunderlag saknas, varför det inte går att bedöma om underlaget varit ändamålsenligt eller om beslutet har fattats i enlighet med dessa.

Beslut av kommunstyrelsens arbetsutskott KS 2020/441 § 105 Medfinansiering Game on Mid Sweden
Dokumenterat beslut med tillhörande projektansökan, vilket utgör ett ändamålsenligt underlag för beslutsfattandet, finns. Beslutet saknar hänvisning till delegationsordning, därmed går det inte att verifiera om beslutet har fattats på korrekt delegation.

Beslut av Kommunstyrelsen KS 2021/40 § 18 Medfinansiering projekt Qvarken Game Lab
Dokumenterat beslut finns. Beslut har fattats av kommunstyrelsen och det finns hänvisning till beslutsunderlag i form av en projektansökan. Projektansökan har inte återfunnits. Vidare framgår det inte vilken övergripande roll eller vilket ansvar Kramfors kommun har i projektet utöver att bidra med medfinansiering.

Delegationsbeslut av kommunstyrelsens ordförande KS 2021/519 Projektansökan förstudie Digital spelnäring som grön tillväxtmotor i Kramfors
Dokumenterat beslut finns. Beslut har fattats på delegation av kommunstyrelsens ordförande. Anmälan till kommunstyrelsen har gjorts i enlighet med delegationsordningen. Beslutsunderlag hänvisar till ansökan till Tillväxtverket, vilken emellertid inte bilagts beslutsunderlaget.

Beslut av kommunstyrelsens arbetsutskott KS 2021/588 Utveckling av High Coast Game Lab i Höga Kusten
Dokumenterat beslut finns. Beslut har fattats av kommunstyrelsens arbetsutskott, men saknar hänvisning till delegationsordningen. Det framgår inte av underlaget om beslutet har anmälts till kommunstyrelsen enligt delegationsordning. Beslutsunderlaget innehåller en beskrivning av projektets bakgrund och syfte, men saknar riskanalys.

Beslut av Kommunstyrelsen KS 2021/556 §130 Spelutveckling i Höga Kusten (Vågsfjärden Inn)
Dokumenterat beslut finns. Beslut har fattats av kommunstyrelsen och hänvisning till beslutsunderlag finns i form av avtal med mottagare för bidraget. Dokumenterad riskanalys saknas utifrån storleken på finansieringen och bidragsgivandet till en enskild näringsidkare som beslutet avser. Noteras bör att avtalet med Vågsfjärden Inn AB är daterat vid ett tidigare datum (2021-11-17) än beslutet om att anslå bidraget (2021-11-23). Enligt uppgift från kommunen avser dateringen på avtalet det datum då avtalsunderlaget skrevs fram, inte datum för undertecknande av avtalet. Datum för när avtalet undertecknades är dock inte fullständigt. Kronologin för när avtalet undertecknades i förhållande till när KS beslutade om bidraget till Vågsfjärden Inn AB går sålunda inte att verifiera.

Delegationsbeslut av kommunstyrelsen ordförande KS 2023/709 Driftbidrag till stiftelsen Nordingrå spelby (2023) **Delegationsbeslut av kommunstyrelsen ordförande KS 2024/815 Driftbidrag till stiftelsen Nordingrå spelby (2024)** **Beslut av kommunstyrelsen KS 2024/961 §136 Driftbidrag Nordingrå Spelby (2024)**
Beslut om utbetalning av driftbidrag har tagits för tre beslut. Delegationsbeslut KS 2023/709 har fattats av kommunstyrelsen ordförande och anmälts till kommunstyrelsen enligt delegationsordning. Hänvisning till delegationsordning framgår av beslut liksom beslutsunderlag i form av ansökan från Stiftelsen Nordingrå Spelby. Delegationsbeslut KS 2024/815 har fattats av kommunstyrelsen ordförande. Hänvisning till delegationsordning framgår av beslutet. Det framgår ej om beslutet anmälts till kommunstyrelsen. Beslutsunderlaget saknar bidragsansökan. Enligt uppgifter från kommunstyrelsen inkom ansökan om driftbidrag muntligt till kommunen. Beslut av KS 2024/961 har fattats av kommunstyrelsen. Beslutsunderlaget saknar bidragsansökan. Enligt uppgifter från kommunstyrelsen inkom ansökan om driftbidrag muntligt till kommunen. Besluten KS 2024/815 och KS 2024/961 är fattade inom kort tidsperiod, motivering till detta framgår ej av underlag.

5.2.3 Bedömning av frågeställningen ”Har politiska beslut beretts och fattats enligt gällande regler och interna styrdokument?”

Utredningens bedömning är att politiska beslut endast delvis beretts och fattats enligt gällande regler och interna styrdokument. Endast två[11] av nio beslut innehåller fullständiga underlag som möjliggör verifiering av att beslutsprocessen gått ändamålsenligt till. Övriga beslut innehåller brister i dokumentation och ärendehantering så som avsaknad av hänvisning till delegationsordning respektive anmälan till kommunstyrelsen liksom hänvisningar till externa projekt- och stödansökningar som inte bilagts beslutsunderlagen. Dessa avvikelser medför att det inte går att säkerställa att besluten fattats av korrekt instans eller på vilka grunder som besluten fattats.

Även om det av mål- och resursplaner framgår att spelsatsningen på övergripande nivå förankrats inom kommunfullmäktige noterar utredningen att endast tre av nio beslut om konkreta projekt och beslut har fattats av hela kommunstyrelsen. Att enskilda beslut fattas utanför kommunstyrelsens kollektiva beslutsform är inte ovanligt, men det finns anledning att ifrågasätta om det koncentrerade beslutsmandatet har minskat transparensen kring hela spelsatsningen och försvagat det kollektiva beslutsfattandet. Denna bedömning förstärks av att det inte går att säkerställa att samtliga beslut har kommunicerats till hela kommunstyrelsen.

En strukturell avvikelse är avsaknaden av riskanalyser i beslutsunderlag och systematisk uppföljning. Utredningens bedömning är detta minskat de beslutandes möjlighet att bedöma hur risker, ekonomiska åtaganden och eventuella konsekvenser påverkat kommunen. Bedömningen avser större projekt och den samlade helheten att spelsatsningen omfattat nio beslut till en total beslutad ekonomisk nivå motsvarande cirka 5,6 MSEK, vilket borde ha föranlett en samlad riskanalys avseende kommunens roll inom spelsatsningen.

Avsaknaden av dokumenterad uppföljning medför vidare att det inte går att säkerställa att kommunstyrelsen utövat en tillräckligt aktiv uppsikt över spelsatsningen, som stått i paritet med satsningens ekonomiska åtagande. När uppföljning sker i informella strukturer förminskas det formella ansvaret, liksom möjligheterna till organisatoriskt lärande och ansvarsutkrävande.

Vidare konstateras att förstudien Spelindustrikluster Höga Kusten är utgångspunkten för hela den genomförda spelsatsningen, men saknas i sin helhet. Detta är en tydlig brist som minskar insikt och transparens i hela den fortsatta beslutskedjan.

5.3 EKONOMISKA RUTINER

Detta rapportavsnitt framställer iakttagelser och bedömning avseende ekonomiska rutiner för de granskade projekten och besluten. Den övergripande frågeställningen ”Har

[11] Qvarken Game Lab samt beslut KS 2023/709 Stiftelsen Nordingrå Spelby

ekonomihanteringen varit tillräckligt styrd och kontrollerad?” har bedömts genom fem underliggande kontrollmoment:

- Finns en projektbudget och har den efterlevts?
- Finns en dokumenterad projektredovisning och är kostnader spårbara?
- Har kostnader attesterats enligt kommunens regelverk
- Har ekonomiskt utfall återrapporterats inom projektorganisationen och till politiska nivåer?
- Har kostnader ställts i relation till det uppnådda resultatet och har åtgärder vidtagits vid brister i kostnadskontroll?

I de fall där projektägarskap legat på en extern part har iakttagelser och bedömning avsett det ansvar/de processer som ålegat Kramfors kommun utifrån funktion inom berört projekt. Bedömningen av de enskilda kontrollmomenten återfinns i Bilaga 1-7. I detta rapportavsnitt redovisas samlade iakttagelser avseende ekonomiska rutiner, därpå följer en projekt- och beslutsvis summering av resultatet från de underliggande kontrollmomenten. Avsnittet avslutas med en samlad bedömning som tar ansats att analysera och bedöma ekonomihanteringen för hela spelsatsningen. Den samlade bedömningen innefattar även en bedömning av ekonomiavdelningens stöd till de granskade projekten och besluten.

5.3.1 Samlade iakttagelser – ekonomiska rutiner

Projektbudget och budgetföljsamhet

Projektbudgetar har upprättats i de fall som det kan anses motiverat, förutom för projekt Qvarken Game Lab, där projektets omfattning hade motiverat en dokumenterad budget.

Utredningen konstaterar att inget av de granskade projekten eller besluten har kostnadsutfall som motsvaras av kommunens beslutade finansiering. Digital spelnäring som grön tillväxtmotor i Kramfors är det enda projekt där kostnaderna varit lägre än beslutad finansieringsnivå. I samtliga andra fall har projekten och besluten haft högre kostnader än den finansiering som beslutats av kommunen.

Enligt uppgift från kommunen har chefer inom verksamheter mandat att besluta om tilläggskostnader utöver politiskt beslutade projektmedel. Detta i fall där det anses motiverat och ekonomiskt utrymme finns inom berörd verksamhets generella budgetram. Detta ska ha varit fallet inom samhällsavdelningen där spelsatsningen hade hög prioritet och budgetramen de aktuella åren medgav utrymme. Att flera projekt och beslut haft högre kostnader än den beslutade finansieringen ses därför som en följd av aktiva prioriteringar snarare än bristande ekonomisk kontroll. Det finns emellertid ingen dokumentation som visar hur dylika beslut fattats, eller av vilken funktion.

Den totala finansiering som beslutats av kommunen motsvarar 5 615 686 SEK. Faktiskt utfall motsvarar 6 186 403 SEK vilket innebär att kommunen haft tillkommande kostnader motsvarande 570 717 SEK för de projekt och beslut som spelsatsningen omfattar. De stora kostnadsökningarna är främst hänförliga till Projekt Qvarken Game Lab där beslut om stödfinansiering motsvarade 157 686 SEK. Faktiska kostnader för projektet motsvarar 315 345 SEK vilket i praktiken innebär en kostnadsmässig fördubbling i förhållande till det

fattade beslutet. Därtill avslog Tillväxtverket en stödansökan inom ramen för projektet High Coast Game Lab i Höga Kusten. Enligt uppgift från kommunen medförde avslaget att kommunen fick täcka upp extra kostnader motsvarande 405 858 SEK.

Projektredovisning och kostnaders spårbarhet

För förstudien Spelindustrikluster Höga Kusten finns ingen projektredovisning, vilket är förväntat utifrån att beslutet avsåg finansiering av en externt genomförd förstudie. Däremot har kommunen tillhandahållit fyra fakturor som enligt uppgift avser betalningen till leverantören av förstudien. Dessa fakturor har bokförts direkt på samhällsavdelningen och har en totalkostnad motsvarande 200 322,50 SEK ex moms. För övriga projekt och beslut finns projektredovisningar. Likaledes finns underliggande fakturor och betalningsunderlag som utifrån genomförd stickprovskontroll verifierar att kostnader, förutom i ett fall, är spårbara och associerade med respektive beslut och projekt. Den identifierade avvikelsen avser en transaktion i projektredovisningen för Game on Mid Sweden med benämningen ”Uppbokning bidrag till förening” på 15 000 SEK. Underlag för transaktionen har inte stått finna, varken i form av dokumentation eller som svar på utredningens frågor.

De mest väsentliga avvikelserna i fråga om kostnadsdokumentation är associerade med kommunens bidrag till Vågsfjärden Inn AB och Stiftelsen Nordingrå Spelby där bokföringen är svårtydd och inte fullt ut transparent. Bidragen är riktade till två separata entiteter, och avser separata politiska beslut. Men förutom att ett av driftbidragen[12] till Stiftelsen Nordingrå Spelby har konterats direkt på kommundirektörens ansvar (i enlighet med det politiska beslutet) omfattar projektredovisningen alla transaktioner som rör Vågsfjärden Inn AB och Stiftelsen Nordingrå Spelby. Utöver de faktiska bidragstransaktionerna finns externa leverantörskostnader motsvarande 67 999,10 SEK som inte framgår av något beslutsunderlag. Det avser fakturor för bland annat resor och hotell, städartiklar till spelbyn, livsmedel och en leverantörsfaktura från en konsult. Leverantörsfakturan avser en stödansökan till Tillväxtverket i Stiftelsen Nordingrå Spelbys namn. Det finns ingen dokumenterad förklaring till varför kommunen bekostat stiftelsens ansökan. Heller inte vilka av de externa leverantörskostnader som avser Vågsfjärden Inn AB och vilka som avser Stiftelsen Nordingrå Spelby. Av intervjuerna framgår att Stiftelsen Nordingrå Spelby fungerat som en driftorganisation för fastighetsägaren Vågsfjärden Inn AB, och skött den operativa fastighetsförvaltningen samt agerat hyresvärd. Stiftelsen Nordingrå Spelby och Vågsfjärden Inn AB har därvid bedrivit en till det yttre sömlös verksamhet. Då spelbyn startades upp fanns behov av att snabbt rusta upp fastigheten samtidigt som likviditet saknades varför kommunen bekostade bland annat förbrukningsvaror. Som anledning till att den externa konsulten anlitades för stödansökan uppges att konsulten hade god erfarenhet kring att författa dylika stödansökningar, och att kommunen bekostade arbetet då Stiftelsen Nordingrå Spelby saknade likviditet.

[12] KS 2023/709

Attestering av kostnader

Gemensamt för bokförda kostnader är att projekt- och beslutsrelatade fakturor och utlägg har attesterats inom samhällsavdelningen med undantag för vissa transaktioner till Vågsfjärden Inn AB och Stiftelsen Nordingrå Spelby som attesterats av kommundirektör.

Vid tiden för projektens genomförande saknade kommunen en beloppsbaserad attestordning. Granskning om kostnader har attesterats av korrekt attestant har därvid inte genomförts.

Återrapportering om ekonomiskt utfall

Det saknas dokumentation som visar att ekonomiskt utfall för projekt och beslut har rapporterats på någon nivå inom förvaltningsorganisationen eller till den politiska organisationen. Enligt uppgift följde kommunstyrelsen upp spelsatsningen upp på övergripande nivå i tertial-, delårs- och årsredovisning. Den bild som framgår av intervjuer är att det inte har ansetts motiverat att återrapportera ekonomiskt utfall för de projekt som kommunen medfinansierat eftersom de projekten har hanterats av en extern organisation. Beträffande de enskilda projekt som kommunen haft ansvar för har ekonomisk uppföljning skett i informella strukturer inom projektorganisationerna, och utan att delges den politiska organisationen. Detta enligt muntliga uppgifter.

Analys av kostnader i relation till det uppnådda resultatet och vidtagna åtgärder vid bristande kostnadskontroll

Som tidigare nämnts har spelsatsningen kostat kommunen knappt 0,6 MSEK utöver den finansiering som reglerats genom politiska beslut. Utredningen har dock inte tagit del av någon dokumentation som tyder på att kostnader har ställts mot uppnådda resultat, eller som verifierar att åtgärder har vidtagits vid bristande kostnadskontroll.

I intervjuer har en åtgärd till följd av bristande kostnadskontroll nämnts: att kommunen bröt avtalet med den externa projektledaren Mind Detonator inom ramen för projektet High Coast Game Lab i Höga Kusten. Enligt intervjuerna bröts samarbetet på grund av vad som beskrivs som bristfällig leverans och höga faktureringskostnader från Mind Detonator. Det finns dock inget underlag som visar när avtalet bröts, vem som fattade beslutet eller på vilka grunder.

Den största differensen mellan beslutad finansiering och faktiskt utfall avser bidraget till Vågsfjärden Inn AB. Utöver det beslutade bidraget har kommunen, enligt projektredovisningen, betalat ytterligare 105 499 SEK SEK till Vågsfjärden Inn AB. Anledning till det står inte att finna. Det finns ingen dokumentation som visar om kommunstyrelsen informerades om den tillkommande kostnaden, eller att kommunstyrelsen tog ställning till kostnaden. Baserat på intervjuer framgår att kommunstyrelsen inte tog del av någon ekonomisk uppföljning relaterat till de genomförda projekten eller besluten.

5.3.2 Granskningsresultat per projekt och beslut

Förstudie: Spelindustrikluster Höga Kusten (2019), kommunen projektägare
Kommunens beslut avser finansiering om 168 000 SEK medan kommunens finansieringsandel uppgår till 75 000 SEK enligt projektbudgeten som upprättats av leverantören av förstudien. Kommunens faktiska kostnader motsvarar till 200 322,50 SEK ex moms, vilket innebär en negativ differens om 32 322,50 SEK. Kostnaderna har konterats på näringslivsavdelningen, dokumenterad projektredovisning saknas. Differensen mellan budgeterad kostnad, nivå på stödfinansiering och kostnadsutfall har inte analyserats i dokumentation.

Projekt: Game on Mid Sweden (2020), kommunen samarbetspartner
Kommunens beslut avser medfinansiering om 100 000 SEK medan kommunens faktiska kostnader motsvarar 115 000 SEK enligt dokumenterad projektredovisning, vilket innebär en negativ differens om 15 000 SEK. Externa kostnader är spårbara förutom ett bidrag på 15 000 SEK som framgår av projektredovisningen. Differensen mellan beslutad medfinansiering och kostnadsutfall har inte analyserats i dokumentation.

Projekt: Qvarken Game Lab (2021), kommunen samarbetspartner
Projektbudget saknas. Kommunens beslut fastställer nivå på medfinansieringen. Dokumenterade kostnader motsvarar 315 345 SEK, vilket innebär en negativ differens om 157 659 SEK mot den beslutade medfinansieringen om 157 686 SEK. Dokumenterad projektredovisning finns. Externa kostnader är spårbara och är i enlighet med avtal med den externa projektutföraren. Differensen mellan beslutad medfinansiering och kostnadsutfall har inte analyserats i dokumentation.

Förstudie: Digital spelnäring som grön tillväxtmotor i Kramfors (2021), kommunen projektägare
Projektbudget som framgår av stödansökan och kommunens beslut motsvarar 400 000 SEK. Dokumenterade kostnader motsvarar 279 559,12 SEK, vilket innebär en positiv differens om 120 440,88 SEK. Dokumenterad projektredovisning finns. Externa kostnader är spårbara och utgörs av två fakturor från den externa leverantör som genomförde projektet. Differensen mellan beslutad stödfinansiering och kostnadsutfall har inte analyserats i dokumentation.

Projekt: High Coast Game Lab i Höga Kusten (2021), projektägare
Projektbudget (800 000 SEK) framgår av kommunens stödansökan. Dokumenterade kostnader motsvarar 1 130 596,43 SEK, vilket inkluderar extrakostnader motsvarande 405 858 SEK på grund av avslag på stödansökan från Tillväxtverket. Den faktiska grundfinansieringen motsvarar 724 738,43 SEK vilket innebär en positiv differens om 75 261,57 SEK i förhållande till finansieringsbeslutet. Projektredovisning finns och kostnader är spårbara, men bedöms inte stå i relation till genomförandet då avtalet med den externa projektledaren, enligt muntlig uppgift, bröts på grund av leveransbrister. Denna åtgärd, liksom analys av differensen mellan utfall och grundfinansiering har inte dokumenterats.

Beslut: Vågsfjärden Inn (2021), finansiär
Beslutet avser bidrag om 3 200 000 SEK till extern part varför ingen projektbudget upprättats. Dock finns en projektredovisning om även omfattar transaktioner associerade med två av driftbidragen till Stiftelsen Nordingrå Spelby. Projektredovisningen visar att totala kostnader motsvarar 3 305 499 SEK, vilket innebär en negativ differens om 105 499 SEK. Övriga transaktioner i projektredovisningen är spårbara och omfattar bland annat fakturor för städutrustning till spelbyn.

Beslut: Stiftelsen Nordingrå Spelby (2023), medfinansiär
Besluten avser tre driftbidrag (400 000 SEK, 150 000 SEK, 240 000 SEK) till Stiftelsen Nordingrå Spelby varför ingen projektbudget upprättats. I projektredovisningen som delas med Vågsfjärden Inn ingår inte ett av driftbidragen, vilket har konterats separat på kommundirektörens ansvar, i enlighet med det fattade beslutet. Stickproven omfattar bland annat upprättande av en stödansökan till Tillväxtverket, för vilken Stiftelsen Nordingrå Spelby står som ansvarig.

5.3.3 Bedömning av frågeställningen ”Har ekonomihanteringen varit tillräckligt styrd och kontrollerad?”

Utredningens bedömning är att det inte går att säkerställa att ekonomihanteringen varit tillräckligt styrd och kontrollerad. Inget av de granskade projekten och besluten har en kostnadsnivå som linjerar med det ekonomiska beslutet. Även om det funnits beslutsmässigt och budgetmässigt utrymme inom samhällsavdelningen att tillföra projekten och besluten ekonomiska medel utöver de beslutade går det inte att kontrollera på vilka grundvalar som prioriteringar gjorts då. Detta då det saknas dokumentation som förklarar dylika prioriteringar. Som utredningen tidigare påpekat genererar avsaknad av dokumentation ett transparensunderskott som försvårar uppföljning samt möjlighet att säkerställa ekonomihanteringen styrts på ett ändamålsenligt sätt och att en tillräcklig kostnadskontroll har upprätthållits.

Likaledes bedömer utredningen att det föreligger en brist i att projektens och beslutens ekonomi inte har följts upp systematiskt, liksom att det bara finns en påvisad åtgärd som vidtagits till följd av vad som uppges vara vikande leverans; det uppsagda avtalet med Mind Detonator.

Ekonomihantering i projekt såväl som i löpande verksamhet är ett samspel mellan utförarorganisation och stödfunktion. Huvudansvar för planering, budgetering och uppföljning åvilar projektorganisationen, icke desto mindre är ett aktivt ansvarstagande från ekonomifunktionen en viktig förutsättning för projektets genomförande. En ekonomifunktion som stöttar i budgetering, uppföljning och redovisning och analys minskar sårbarheten i projekt, och bidrar till att projektorganisationen kan fokusera på verksamhetens kärnuppdrag. Jämte det har ekonomifunktionen en viktig uppgift att fylla i

syfte att skapa tillräcklig transparens och goda uppföljningsmöjligheter, vilket i slutänden främjar en stärkt intern kontroll.

I de granskade projekten och besluten är det för bidragen till Vågsfjärden Inn AB och Stiftelsen Nordingrå Spelby inte möjligt att fullt ut uttyda hur kostnader har bokförts. Båda bidrag har bokförts i samma projektredovisning. Projektredovisningen omfattar även ett antal bokföringsposter som avser externa leverantörskostnader, exempelvis inköp av förbrukningsvaror och resekostnader. Syfte med dessa kostnader framgår inte, inte heller om kostnaderna är associerade med bidragen till Vågsfjärden Inn AB respektive Stiftelsen Nordingrå Spelby.

Vidare saknas spårbarhet kring en transaktion som bokförts i projektredovisningen för Game on Mid Sweden. Det avser en transaktion på 15 000 SEK som enligt bokföringen är ”bidrag till förening”. Förklaring till transaktionen har inte erhållits.

Även om utredningen bedömer att den administrativa ekonomihanteringen fungerat i de flesta väsentliga avseenden hade en mer aktiv ekonomifunktion kunnat stärka projekten genom löpande analyser av kostnadsutveckling och riskbaserad uppföljning. En sådan hållning bidrar till ett strukturerat verksamhetsgenomförande och mer stringent dokumentation.

5.4 Administrativa rutiner

Detta rapportavsnitt framställer iakttagelser och bedömning avseende administrativa rutiner för de granskade projekten och besluten. Den övergripande frågeställningen ”Har dokumentation, registrering och diarieföring skett på ett tillfredsställande sätt?” har bedömts genom två underliggande kontrollmoment:

- Har inkommande och upprättade handlingar registrerats och diarieförts enligt regelverk?
- Går det att följa ärendets behöriga gång?

I de fall där projektägarskap legat på en extern part har iakttagelser och bedömning avsett det ansvar/de processer som ålegat Kramfors kommun utifrån funktion inom berört projekt. Bedömningen av de enskilda kontrollmomenten återfinns i Bilaga 1–7. I detta rapportavsnitt redovisas samlade iakttagelser avseende administrativa rutiner, därpå följer en projekt- och beslutsvis summering av resultatet från de underliggande kontrollmomenten. Avsnittet avslutas med en samlad bedömning som tar ansats att analysera och bedöma dokumentation, registrering och diarieföring för hela spelsatsningen.

5.4.1 Samlade iakttagelser administrativa rutiner

Kommunens regelverk

Kommunen har Ärendehandboken[13] som reglerar diarieföring och registrering av handlingar. Enligt ärendehandboken ska inkomna handlingar diarieföras, liksom upprättade handlingar så som beslut, protokoll och handlingar som framställts inom ramen för en myndighets verksamhet. E-postmeddelanden tillsända mottagare i egenskap av företrädare för kommunen ska diarieföras, däremot behöver inte exempelvis minnesanteckningar diarieföras.

Registrering och diarieföring av handlingar

Genomlysning av dokumentationsunderlag för de granskade projekten och besluten har visat att projekt- och beslutsdokumentation har bevarats i begränsad omfattning. Generella iakttagelser är att samtliga projekt och beslut förutom High Coast Game Lab i Höga Kusten saknar diariefört uppföljningsunderlag, trots att till exempel avtalet med Vågsfjärden Inn AB reglerar att bolaget ska tillhandahålla kommunen uppföljningsunderlag. Enligt kommunens ärendehandbok ska även inkommande e-post registreras, vilket inte gjorts i något projekt eller beslut. Mot bakgrund av att kommunen deltog i flera samverkansprojekt och i flera fall anlitade externa leverantörer för specifika uppdrag är det rimligt att utgå från att viss kommunikation skett mejlledes, och således borde ha diarieförts. Ytterligare anmärkningsvärt är att förstudierapporterna för Game on Mid Sweden och Qvarken Game Lab saknas, likaså beslutet om att genomföra förstudien Spelindustrikluster i Höga Kusten.

Muntligen anges att det inte finns någon tradition att diarieföra arbetsmaterial så som inkommande e-post. Det framförs även att det inom projektbaserat arbete inte finns några tydliga riktlinjer kring vad som ska dokumenteras, eller hur. Sammanlagt har utredningen återfunnit sju separata minnesanteckningar som är daterade mellan 2022 och 2024 och som tidigare nämnts har utredningen tillhandahållits en fysisk pärm med diverse osorterade underlag. Det framgår inte om något underlag i pärmen har diarieförts. Den begränsade omfattningen av bevarad projektdokumentation förklaras vara en konsekvens av att kommunen saknar en uttalad projektstyrningsmodell.

High Coast Game Lab i Höga Kusten är det projekt där mest dokumentation finns bevarad, vilket bland annat innefattar projektuppföljning och erforderliga handlingar kopplade till extern stödansökan. Däremot saknas delgivning av KSAU:s beslut till kommunstyrelsen, liksom dokumentation som förtydligar varför avtalet med den externa projektledaren bröts.

Går det att följa ärendets behöriga gång?

Frågeställningen om det går att följa ärendets behöriga gång handlar om det är möjligt att granska om ett ärende har handlagts, beslutats och verkställts i enlighet med gällande lagar och kommunens interna regelverk. Genomlysning utifrån denna frågeställning har genererat

[13] KS 2020/565

en bedömning att det inte för något av de granskade projekten eller besluten går att följa ärendets behöriga gång fullt ut. De mest väsentliga iakttagelserna ifråga om detta redovisas i det följande:

- För de projekt och beslut där kommunen var huvudprojektägare saknas löpande projektdokumentation som visar organisering och genomförande. Undantaget är High Coast Game Lab i Höga Kusten där dokumenterad projektuppföljning finns, vilket ger en inblick i genomförandet.
- Endast Qvarken Game Lab (KS 2021/40 §18), Vågsfjärden Inn (KS 2021/556) Game on Mid Sweden (KSAU 2020/441) och Nordingrå Spelby (KS 2024/961) har fullständiga beslutsunderlag[14].
- För Spelindustrikluster i Höga Kusten och Digital spelnäring som grön tillväxtmotor i Kramfors saknas underlag för köp av externa leverantörer. Även om köpen understiger direktupphandlingsgränsen om 700 000 kronor (2 § 19 a kap. LOU) föreligger dokumentationsplikt för direktupphandlingar till ett värde om minst 100 000 kronor (11 § 19 a kap. LOU).
- För beslutet som avser bidrag till Stiftelsen Nordingrå Spelby saknas avtal med den leverantör som kommunen betalat för att författa Stiftelsen Nordingrå Spelbys stödansökan till en extern stödfinansiär.
- För beslutet om förstudien Spelindustrikluster Höga Kusten saknas beslutet i sig.
- Det finns inget beslutsunderlag eller motsvarande dokumentation som visar på vilka grunder som Vågsfjärden Inn AB erhållit 105 499 SEK utöver den beslutade bidragsfinansieringen.
- Slutrapporter saknas för Spelindustrikluster i Höga Kusten, Game on Mid Sweden och Qvarken Game Lab.

5.4.2 Granskningsresultat per projekt

Förstudie: Spelindustrikluster i Höga Kusten (2019), kommunen projektägare
Kommunens beslut om finansiering av förstudien saknas, likaså dokumentation om köpet från den externa leverantör som genomförde förstudien. Förstudien har diarieförts. Det går inte att följa ärendets behöriga gång.

Projekt: Game on Mid Sweden (2020), kommunen samarbetspartner
Kommunens beslut om medfinansiering och stödansökan har diarieförts. Förstudien genomfördes av extern part men har inte diarieförts. Det går inte att följa ärendets behöriga gång.

Projekt: Qvarken Game Lab (2021), kommunen samarbetspartner
Underlag för upphandling och avtal med extern leverantör samt kommunstyrelsens beslut har diarieförts. Projektansökan, dokumenterad och kravställd uppföljning till stödgivare samt slutrapport saknas. Det går inte att följa ärendets behöriga gång.

[14] Se rapportavsnitt 5.2 Politiska beslut

Förstudie: Digital spelnäring som grön tillväxtmotor i Kramfors (2021), projektägare
Stödansökan samt erforderliga handlingar kopplade till stödbeslut har diarieförts, liksom slutrapport för förstudien. Därtill finns kommunens delegationsbeslut och delgivning av delegationsbeslut. Däremot saknas dokumentation som föregått köpet från den externa leverantör som genomförde förstudien. Det går inte att följa ärendets behöriga gång.

Projekt: High Coast Game Lab i Höga Kusten (2021), projektägare
Kommunens beslut, upphandlingsunderlag och avtal för externa leverantörer, erforderliga handlingar som avser extern stödansökan, uppföljning till stödgivare och slutrapporter har diarieförts. Delgivning av beslut till kommunstyrelsen saknas. Dokumentation som förtydligar varför avtalet med en av de två externa leverantörerna (Mind Detonator) avbröts saknas. Det går inte att följa ärendets behöriga gång.

Beslut: Vågsfjärden Inn (2021), finansiär
Avtal med Vågsfjärden Inn AB samt kommunstyrelsens beslut har diarieförts. Den uppföljning som kommunen kravställt enligt avtal med Vågsfjärden Inn AB saknas. Dokumentation om fördyringar utöver beslutat bidrag saknas. Det går inte att följa ärendets behöriga gång.

Beslut: Nordingrå Spelby (2023), medfinansiär
Kommunens tre bidragsbeslut har diarieförts, däremot endast en bidragsansökan från Stiftelsen Nordingrå Spelby. Avtal med leverantör för upprättande av stödansökan till extern stödgivare saknas.

Ansökan om stöd: High Coast Game Lab (2024), finansiär av arbete med stödansökan
Ansökan om stöd och avslag till ansökan har diarieförts, där det framgår att Stiftelsen Nordingrå Spelby är stödsökande. Ansökan avser stöd från regionala programmet. Kommunen har enligt intervju upphandlat extern konsult för att ta fram ansökan om stöd för Stiftelsen Nordingrå Spelby. Det saknas underlag som visar hur upphandling och eventuellt avtal tagits fram. Det går inte att följa ärendet berörda gång.

5.4.3 Bedömning av frågeställningen ”Har dokumentation, registrering och diarieföring skett på ett tillfredsställande sätt?”

Utredningens bedömning är att dokumentation, registrering och diarieföring inte skett på ett tillfredsställande sätt. Utredningen visar på återkommande brister i diarieföring, men framför allt i bevarande av projektbaserad dokumentation som speglar projektens genomförande. Brister bedöms åligga samtliga granskade projekt och beslut, och omfattar såväl fundamental dokumentation som slutrapporter, avtal och beslutsunderlag liksom operativ dokumentation som kommunikationsunderlag och dokumentation vid köp från externa leverantörer. En vidhängande konsekvens av att dokumentation inte upprättats är att diareföring inte genomförts i större omfattning.

Utredningen gör bedömningen att det inte fullt ut går att följa ärendets behöriga gång i något av de granskade projekten eller besluten. Det i sig medför risker ur ett demokratiskt såväl som transparensmässigt perspektiv; när framför allt formella underlag saknas försvåras insyn och uppföljning i hur beslut har fattats och vilka resurser som kommunen använt.

Att intervjuade har hänvisat till avsaknad av etablerade arbetssätt för diarieföring och dokumentation förstärker utredningens tidigare påpekade behov av en fastställd och enhetlig modell för projektledning och genomförande.

5.5 PROJEKTRELATERADE MÅL OCH MÅLUPPFYLLELSE

Detta rapportavsnitt framställer iakttagelser och bedömning avseende projektrelaterade mål och effekter. Den övergripande frågeställningen ”Har spelsatsningens mål varit tydligt och har resultaten och effekterna följts upp?” har bedömts genom tre underliggande kontrollmoment:

- Framgår tydliga mål och syfte med spelsatsningen?
- Finns det mätbara mål och effekter?
- Har hittills uppnådda resultat och definierade mål analyserats och följts upp?

5.5.1 Samlade iakttagelser projektrelaterade mål och måluppfyllelse

Startskottet för kommunens spelsatsning var förstudien Spelindustrikluster Höga Kusten (2019). Dess syfte var att undersöka förutsättningarna för en strategisk satsning på upplevelse- och spelindustri i Kramfors kommun/Höga Kusten-regionen, samt visa vad en etablering av spelindustrikluster kunde innebära för regionens utveckling. Mer konkret undersökte förstudien vilka förutsättningar som kunde finnas för ett spelindustrikluster, vilka faktorer som redan var på plats i regionen och om det fanns långsiktiga förutsättningar för en regional spelindustri.

Syftet med förstudiens har sålunda uppfyllts då förstudien har kartlagt regionens förutsättningar för en strategisk satsning på spelindustrin, och även redovisar möjliga effekter av ett framtida spelindustrikluster. Förstudien identifierar engagerade eldsjälar och entreprenörer som en av de viktigaste befintliga förutsättningarna för satsningen. Samtidigt framgår att flera strukturella förutsättningar för ett spelindustrikluster ännu inte fanns på plats då förstudien genomfördes.

Efter förstudien fattade kommunen sammanlagt ytterligare åtta beslut avseende fler förstudier, projekt och medfinansiering av projekt i syfte att etablera och skapa förutsättningar för en lokal spelindustri. Ett genomgående tema för flera satsningar har varit ambitionen att gå från att undersöka förutsättningar till att faktiskt locka spelverksamheter att etablera sig och växa i Nordingrå. Återkommande inslag är även att skapa en attraktiv miljö för spelbranschen samt att attrahera kompetens, entreprenörer och externt kapital.

Enstaka satsningar har dokumenterade mål som är kvantitativa och därmed mätbara. Game on Mid Sweden (2020) är ett exempel på ett projekt med mätbara mål i form av bland annat nyckeltal för uppstartade spelutvecklingsföretag och anställda i dessa företag. Dock saknas

dokumenterad uppföljning, utvärdering och återrapportering som visar huruvida målen uppfyllts. Den utvärderingen som kommit utredningen till del av avser projektet High Coast Game Lab i Höga Kusten (2021). Enligt utvärderingen har projektets fem delmål uppfyllts. Utredningen noterar dock att flera av delmålen är av kvalitativ och visionär karaktär, och att det saknas mätbara indikatorer. Detta innebär att bedömningen av måluppfyllelse riskerar att ha varit godtycklig.

Vidare har utredningen delgivits ett internt arbetsdokument upprättat inom kommunens samhällsavdelning, den verksamhet som drev de granskade projekten och besluten som definierar mål och utvärdering av mål. Dessa mål och dess utvärdering har inte gått att härleda till någon formell projekt- eller beslutsdokumentation.

5.5.2 Granskningsresultat per projekt och beslut

Förstudie: Spelindustrikluster Höga Kusten (2019), kommunen projektägare
Förstudien hade som syfte att ge regionen en lägesbild för spelbranschen i Västernorrland. Detta skulle göras genom att kartlägga aktörer, mötesplatser och processer med koppling till spelindustrin i regionen. Uppföljning har skett i form av en slutrapport.

Projekt: Game on Mid Sweden (2020), kommunen samarbetspartner
Projektets mål var att det till 2023 ska ha startats fyra nya spelutvecklingsföretag, 20 fler personer ska arbeta med spelutveckling, två nya utbildningar där minst 60 personer studerar ska ha påbörjats och minst fem spelföretag ska mottagit investeringar av externt kapital. Inom ramen för utredningen har vi inte tagit del av någon slutrapport eller uppföljning av projektet.

Projekt: Qvarken Game Lab (2021), kommunen samarbetspartner
Projektet hade som mål att under projekttiden bygga basen för innovationscentret.

Förstudie: Digital spelnäring som grön tillväxtmotor i Kramfors (2021), projektägare
Förstudien syftade till att undersöka förutsättningarna för stark tillväxt inom spelnäringen i Kramfors kommun samt vilka effekter en sådan utveckling skulle kunna medföra inom hållbarhet och digitalisering.

Projekt: High Coast Game Lab i Höga Kusten (2021), projektägare
Projektet har fem delmål. Delmål 1) Startat en företagskuvös, delmål 2) bildat en inkluderande och hållbar spelby, delmål 3) skapat ett varumärke och förutsättningar för en bärande organisation, delmål 4) etablerat ett system som stärker företagens innovationsförmåga och möjlighet att växa på internationella marknader, delmål 5) byggt ett kontaktnät med finansierare till branschen.

Beslut: Vågsfjärden Inn (2021), finansiellt bidrag
Målet med beslut om finansiering av Vågsfjärden Inn var att attrahera fler företag till Västernorrland genom att arbeta med innovation i ett bredare perspektiv och med ökat fokus på företag med internationell tillväxtpotential.

Beslut: Nordingrå Spelby (2023), finansiellt bidrag
Beslut om det första driftbidraget (KS 2023/709) har som mål att bidra till ambitionen att skapa en miljö i Nordingrå som är attraktiv för aktörer i spelbranschen. Vidare framgår det att målet var att finansieringen skulle hjälpa stiftelsen starta upp sin verksamhet. Av det avtal som ligger som tillhörande beslutsunderlag framgår att uppföljning ska ha skett till kommunen. Inom ramen för utredningen har vi inte tagit del av sådan uppföljning. Av beslut om det andra driftbidraget (KS 2024/815) framgår att ambitionen varit att stimulera utvecklingen av en lokal spelindustri som på sikt ska vara branschdriven. Inom ramen för utredningen har vi inte tagit del av uppföljning och- eller återrapportering. Av beslut om det tredje driftbidraget (KS 2024/15) framgår att målet är att skapa rätt förutsättningar för att attrahera riskkapital till investeringar samt talanger och entreprenörer att etablera sig i området. Inom ramen för utredningen har vi inte tagit del av uppföljning och- eller återrapportering.

5.5.3 Bedömning av frågeställningen ”Har spelsatsningens mål varit tydligt och har resultaten och effekterna följts upp?”

Utredningens bedömning är att spelsatsningens mål varit tydligt, men att resultat och effekter inte har följts upp tillräckligt. Baserat på genomförda projekt och beslut konstaterar utredningen att det funnits en strukturerad ambition att utveckla förutsättningarna för en spelindustri i Höga Kusten-regionen genom att skapa en attraktiv miljö för spelutvecklingsföretag, attrahera kompetens och stärka det regionala näringslivet och tillväxten. Detta övergripande syfte har varit tydligt och genomsyrat hela spelsatsningen. Nedbrutet per projekt och beslut är emellertid flera av de beskrivna målen av inriktningskaraktär och visionära till sin formulering. Det saknas i flera fall definierade tidsramar, indikatorer och målvärden, vilket både försvårar uppföljningen och riskerar göra den subjektiv.

Endast Game on Mid Sweden har kvantifierade och mätbara mål. Likaledes är High Coast Game Lab i Höga Kusten det enda projekt där formell uppföljning har dokumenterats. Utredningen bedömer således att resultat och effekter inte har följts upp tillräckligt. En strukturerad uppföljning som baseras på tydliga och definierade målvärden är centralt för att utvärdera effekthemtagning från enskilda projekt och att resurser tillika används effektivt, liksom för att inhämta lärdomar och erfarenheter för framtida satsningar.

5.6 MOTIV OCH SAMHÄLLSEFFEKTER PÅ ÖVERGRIPANDE NIVÅ

Detta rapportavsnitt framställer iakttagelser och bedömning avseende motiv och samhällseffekter för hela spelsatsningen. Den övergripande frågeställningen ”Har uppnådda samhällseffekter motsvarat förväntade effekter?” har bedömts genom att jämföra potentiella effekter enligt genomförda förstudier med faktiskt uppnådda effekter av spelsatsningen.

5.6.1 Potentiella långsiktiga effekter enligt genomförda förstudier

Förstudien från 2019, som utgjorde startpunkten för spelsatsningen, beskriver en långsiktig ambition att skapa förutsättningar för utvecklingen av en livskraftig spelindustri i regionen. Även efterföljande projekt och förstudier har haft långsiktiga perspektiv, där spelbranschen har kopplats till bredare mål för lokal och regional utveckling. Bland de motiv och potentiella effekter som återkommer finns:

- skapande av nya arbetstillfällen och företag
- utveckling av utbildningsmöjligheter och kompetensförsörjning
- ökad attraktivitet för boende, företag och kapital

De genomförda projekten och besluten har även varit inriktade mot att bygga upp strukturer för branschens utveckling, exempelvis genom nätverk, företagsstöd, samverkan mellan branscher och innovationsmiljöer. Detta är något som den första förstudien 2019 lyfte som förbättringsområde inom regionen.

Ett återkommande motiv har varit att använda utveckling av spelutvecklingsbranschen som ett verktyg för näringslivsutveckling, och för att bredda den lokala och regionala arbetsmarknaden. I genomförda projekt och förstudier kopplas detta bland annat till:

- möjlighet att attrahera unga till området
- skapa förutsättningar för företagsetableringar och investeringar
- bidra till utveckling även inom andra delar av kreativa näringar

Det finns även en koppling till landsbygdsutveckling, digitalisering och hållbar tillväxt, bland annat genom ambitionen att skapa förutsättningar för en digital näring som är mindre beroende av geografisk lokalisering.

5.6.2 Faktiskt uppnådda effekter

För att systematisera utvärderingen av uppnådda effekter har utredningen delat in effekter i två typer:

- Samhällseffekter
- Näringslivseffekter

Samhällseffekter

Som ovan nämnts lyfts utbildningar inom spelutveckling som en potentiell effekt av en spelsatsning i regionen. Av intervjuer, vilket också framgår i rapporten ”Kunskapsöversikt om dataspel och brädspel[15]”, erbjuder Hola Folkhögskola i Kramfors en spelutbildning sedan 2022. Utbildningen är tvåårig och har 30 platser med årligt riksintag. Enligt företrädare för Hola Folkhögskola har kommunens spelsatsning varit en förutsättning för utbildningen då den omfattar både verksamhetsförlagd praktik samt flertalet studiebesök, där skolans geografiska närhet till Spelbyn och spelföretag är avgörande. Utformning av utbildningen har därtill gjorts med stöd av representanter från Spelbyn, vilket enligt intervjuer gett innehållsmässiga fördelar.

I intervjuer lyfts dock kommunens och Hola Folkhögskolas gemensamma ”Summercamp” som en viktigare satsning ur ett bredare samhällsperspektiv. Summercamp är en sommarkurs där deltagarna får en introduktion till spelutveckling under åtta veckor. Målgruppen är ungdomar i åldern 16-29 år och enligt uppgift har Summercamp omfattat 91 deltagare, varav 40 från Kramfors kommun, sedan starten 2022. Den största vinsten beskrivs vara att sommarkursen blivit ett sätt att bryta utanförskap och hemmasittande hos en grupp med hög risk för social och utbildningsmässig exkludering. Dessa vinster bör, enligt de intervjuade, ses i olika aspekter där besparingar för till exempel försörjningsstöd och sjukvårdskostnader betraktas som effekter av ökade sysselsättningsmöjligheter för en grupp som beskrivs befinna sig i arbetsmarknadens periferi.

Flera intervjuade uttrycker att Spelbyn stärkt förankringen i lokalsamhället på flera olika sätt. Bland annat nämns att flera skolklasser från olika årskurser gjort studiebesök vid Spelbyn vilket ses som tillfällen att visa upp en internationell bransch med ny teknik som finns på hemorten. Ytterligare något som nämns som ett initiativ för att stärka Spelbyns förankring i lokalsamhället är Nordingrå Games Day, ett årligt återkommande spelkonvent som arrangeras av Stiftelsen Nordingrå Spelby och Spelbyn. Arrangemanget har genomförts sedan 2023 och uppges hittills ha attraherat cirka tvåtusen besökare. Nordingrå Games Day beskrivs som Västernorrlands största spel- och fantasikevent[16]. Vidare framgår det av intervju att flera av de bolag som är verksamma i Spelbyn deltar i arrangemanget och att även andra nationella spelutvecklingsbolag medverkar. Under 2026 deltog även Kramfors kommuns inflyttarservice vid Nordingrå Games Day.[17]

Näringslivseffekter

Utredningen har omfattat ett platsbesök i Spelbyn per 2026-09-16. Vid platsbesöket hyrde 12 företag lokaler i Spelbyn. Enligt ickeverifierade uppgifter från Vågsfjärden Inn AB, det företag som hyr ut lokaler i Spelbyn, har 15 företag med sammanlagt 18 anställda varit verksamma i Spelbyn under perioden 2022-2026. Det avser företag med lokalt ursprung liksom företag som flyttat befintlig verksamhet till Spelbyn från annan ort. De inflyttade

[15] Rapporter från riksdagen 2025/26:RFR6, rapport från riksdagens kulturutskott.
[16] Nordingrå Games Day - Nordingrå [hämtad 2026-09-28]
[17] Nordingrå Games Day [hämtad 2026-09-28]

företagen har anställda som bosatt sig i Nordingrå, och i vissa fall även medföljande anhöriga.

Vidare framgår av uppgifter från Retriever att en extern investerare köpt Vågsfjärden Inn AB under hösten 2026. Uppgifterna visar att den externa investeraren registrerades som verklig huvudman i bolaget per 2026-09-15. Investeraren uppger i intervju att förvärvet av Vågsfjärden Inn AB gjorts i syfte att ta över Spelbyn och den verksamhet som bedrivs där, och att satsningen är långsiktig och gjord för att positionera Spelbyn inom branschen. Intervjuade företrädare för spelutvecklingsföretag i Spelbyn menar att den klusterbaserade lokaliseringen är en faktor som kan bidra till att göra Spelbyn till en nod, och i sig ett varumärke, inom spelutvecklingsbranschen. Detta bedöms ge företagen i Spelbyn ökade affärsmöjligheter och nätverksbyggande inom branschen.

5.6.3 Bedömning av frågeställningen ”Har uppnådda samhällseffekter motsvarat förväntade effekter?”

Utredningens bedömning är att uppnådda samhällseffekter har motsvarat förväntade effekter enligt vad som angavs i den inledande förstudien. Bedömningen baseras på att det finns konkreta exempel på att flera av de förväntade effekterna har infallit. Flera aktörer, i form av lokala krafter, kommunen, utbildningsinstanser och externa investerare, har bidragit till att skapa en lokal spelutvecklingsbransch som omfattar företagsetableringar och utbildningsinsatser. Bland de företag som är etablerade i Spelbyn nämns gemensamma kontakter, nätverksbyggande och kunskapsutbyte som fördelar som generas av klusterverksamhet. Detta talar för att de samverkanseffekter som beskrivits som potentiella i flera förstudier också genererar reellt värde.

Det är viktigt att påpeka att förhållandevis kort tid har gått sedan kommunens aktiva engagemang i spelsatsningen avslutades, och att utvärderingar som rör attityder, strukturella branschförändringar och demografisk utveckling behöver göras på längre sikt än efter något år. De slutsatser som utredningen drar är i stora delar också baserade på intervjuuppgifter från företagsföreträdare i Spelbyn.

Ett viktigt utvärderingsmoment är att också utvärdera kausala effekter. Det vill säga vad som sannolikt hade hänt om spelsatsningen inte hade genomförts, och vilka resultat som hade kunnat uppnås utan den genomförda satsningen. En sådan utvärdering kan ligga till grund för att bedöma om spelsatsningen haft effekt och om kommunens ekonomiska åtaganden varit värd kostnaden. Ett konkret exempel är att titta på vilka ekonomiska konsekvenser som avyttrandet av fastigheten Spelbyn[18] haft för kommunen. Fastigheten har tidigare fungerat som äldreboende och asylboende och var i ett undermåligt skick då den såldes till Vågsfjärden Inn AB. Utan en försäljning hade kommunen sannolikt haft kostnader för rivning av byggnaden och återställning av tomten. Sådana presumtiva kostnader kan ställas mot kostnader som kommunen haft avseende Vågsfjärden Inn AB och Stiftelsen Nordingrå Spelby för att tjäna som bedömningsunderlag om resursutnyttjandet varit effektivt.

[18] Kramfors Nordingrå-Prästbord 1:184

5.7 GRANSKNING ENLIGT SÄRSKILD ORDNING AV AVSLAG PÅ STÖDANSÖKAN TILL TILLVÄXTVERKET

Detta rapportavsnitt tar ansats att analysera den av Tillväxtverket avslagna stödansökan ”High Coast Game Lab”. Syftet med analysen har av kommunen definierats enligt: ”Analys av styrning och ledning kopplat till de kostnader som inte godkändes av Tillväxtverket i projektet High Coast game Lab”.

5.7.1 Iakttagelser avslag på stödansökan till Tillväxtverket

Summering av ansökan till Tillväxtverket

Under 2024[19] ansökte Stiftelsen Nordingrå Spelby om stöd inom utlysningen ”Bidra till ett hållbart näringsliv i Mellersta Norrland” (2024.1) hos Tillväxtverket. I ansökan framgår att stödsökande och tillika projektägare är Stiftelsen Nordingrå Spelby för projektet ”High Coast Game Lab”. Som kontaktperson anges en anställd inom Kramfors kommun. Målet med projektet var, enligt ansökan, att ”förbättra de små och medelstora företagens hållbara tillväxt och konkurrenskraft och skapandet av arbetstillfällen i dessa företag, inbegripet genom produktiva investeringar”. Projektet ämnade att bygga på det tidigare projektet High Coast Game Village för att utveckla branschorganisationen High Coast Game Lab med syfte att utveckla ett komplett ekosystem för spelindustrin i Västernorrland.

I ansökan finns hänvisning till Statsstödsbox 3, Statsstödsbox 3a och Statsstödsbox 3b.

Genom intervjuer framgår att kommunen anlitade och bekostade en extern konsult, Demokratikonsult Sverige AB, för att skriva fram stödansökan åt Stiftelsen Nordingrå Spelby. Anledningen beskrivs som att kommunen inte hade för avsikt att leda projektet, varför Stiftelsen Nordingrå Spelby angavs som projektägare. Utredningen har inte fått någon tydlig bild av varför Demokratikonsult Sverige AB betalades av kommunen och inte av Stiftelsen Nordingrå Spelby, det finns heller inget dokumenterat underlag som förtydligar detta. Kommunens betalning verifieras av granskat fakturaunderlag från Demokratikonsult Sverige AB till kommunen.

Om Tillväxtverkets avslag

Ansökan från Stiftelsen Nordingrå Spelby avslogs av Tillväxtverket i ett beslut daterat 2024-04-16. Av motiveringen framgår att det ansökta projektet inte bedömdes uppfylla villkoret om tillräcklig genomförandekapacitet. Vidare bedömdes projektet inte uppfylla övergripande nödvändiga villkor avseende EU:s regelverk för statsstöd.

Beslutet förtydligar att den samlande genomförandekapaciteten ligger till grund för den riskbedömning som gjorts av Tillväxtverket i samband med beredning av ansökan. Härvid lyfts att projektägaren, Stiftelsen Nordingrå Spelby, var en nystartad stiftelse med få

[19] Ansökan saknar datering. Sista ansökningsdag har angivits till 2024-03-19

anställda. Vidare påtalas Stiftelsen Nordingrå Spelbys brist på likviditet och betalningsförmåga som bakomliggande faktorer för avslagsbeslutet.

5.7.2 Utredningens analys av styrning och ledning kopplat till de kostnader som inte godkändes av Tillväxtverket i projektet High Coast game Lab

Utredningen konstaterar att avslaget på stödansökan från Stiftelsen Nordingrå Spelby är grundat i formella fel, så som brister i administrativa, operativa och ekonomiska förmågor i relation till den omfattning som det ansökta projektet avsåg. Vidare noteras att Tillväxtverket i avslagsbeslutet bedömt att projektet skulle ge företag ekonomisk fördel på ett sätt som inte linjerar med EU:s regler om statsstöd, och att projektet i den form som det var utformat inte uppfyllde reglerna för att sådant stöd skulle vara tillåtet.

I stödansökan framgår följande:

”Syftet med branschrådet är att undersöka hur olika aktörer i regionen kan samverka för att stärka den regionala spelindustrin. Rådet är ett dialogforum som kommer att utvecklas organiskt under projektet. Ett forum där olika intressenter, exempelvis kommuner, utbildningsanordnare, representanter från näringsliv och spelföretag, kan mötas och diskutera utvecklingspotential och samverkansmöjligheter för den regionala spelindustrin.”

Utredningen gör bedömningen att formuleringen kan tolkas som att projektet avsåg att bidra med rådgivningstjänster mot företag, vilket skulle innebära en ekonomisk fördel för företagen. Formuleringen kan sålunda uttolkas som ett gynnande av företag och därmed ej vara förenlig med statsstödsreglerna.

Understrykas bör att utredningen inte haft som ansats att göra någon förnyad prövning av Tillväxtverkets beslut. Utifrån den genomförda analysen har dock inga omständigheter identifierats som gett anledning att ifrågasätta Tillväxtverkets bedömning.

6 SLUTSATS PER GRANSKNINGSFRÅGA

Azets har på uppdrag av Kramfors kommun genomfört en oberoende, extern utredning av den så kallade ”spelsatsningen” – kommunens satsning på att skapa förutsättningar för etableringen av ett lokalt spelutvecklingskluster i Höga Kusten-regionen. I det följande redovisas en summerisk slutsats per granskningsfråga.

”Har projektstyrning och projektledning varit tydligt organiserad med definierade roller, ansvar och mandat?”

Utredningens bedömning är att projektstyrning och projektledning inte varit tydligt organiserad i de projekt där kommunen haft en uttalad aktiv roll.

Avsaknad av dokumenterade roller och ansvarsfördelning samt ickedokumenterade operativa beslutsprocesser försvårar möjligheter att identifiera hur ansvarstagande har tillämpats och hur beslut fattats under de pågående projekten. En strukturell avvikelse är att riskanalyser inte har gjorts för något av de granskade projekten eller besluten, det gäller såväl projekt där kommunen varit projektägare som externa projekt som kommunen medfinansierat.

”Har politiska beslut beretts och fattats enligt gällande regler och interna styrdokument?”

Utredningens bedömning är att politiska beslut endast delvis beretts och fattats enligt gällande regler och interna styrdokument. Endast två av nio beslut innehåller fullständiga underlag som möjliggör verifiering av att beslutsprocessen gått ändamålsenligt till. Dessa avvikelser medför att det inte går att säkerställa att besluten fattats av korrekt instans eller på vilka grunder som besluten fattats.

För del av satsningarna har det funnits särskilt uppdrag och prioritering uttalad i Mål- och resursplan noterar utredningen att endast tre av nio beslut har fattats av hela kommunstyrelsen. Därvid finns anledning att ifrågasätta om det koncentrerade beslutsmandatet har minskat transparensen kring hela spelsatsningen och försvagat det kollektiva beslutsfattandet. Avsaknaden av dokumenterad uppföljning medför att det inte går att säkerställa att kommunstyrelsen utövat en tillräckligt aktiv uppsikt över spelsatsningen, som stått i paritet med satsningens ekonomiska åtagande.

”Har ekonomihanteringen varit tillräckligt styrd och kontrollerad?”

Utredningens bedömning är att det inte går att säkerställa att ekonomihanteringen varit tillräckligt styrd och kontrollerad. Inget av de granskade projekten och besluten har en kostnadsnivå som linjerar med det ekonomiska beslutet. Även om det funnits beslutsmässigt och budgetmässigt utrymme inom samhällsavdelningen att tillföra projekten och besluten ekonomiska medel utöver de beslutade går det inte att kontrollera på vilka grundvalar som prioriteringar gjorts då det saknas dokumentation som förklarar dylika prioriteringar.

Även om utredningen bedömer att den administrativa ekonomihanteringen fungerat i de flesta väsentliga avseenden hade en mer aktiv ekonomifunktion kunnat stärka projekten

genom löpande analyser av kostnadsutveckling och riskbaserad uppföljning. En sådan hållning bidrar till ett strukturerat verksamhetsgenomförande och mer stringent dokumentation.

”Har dokumentation, registrering och diarieföring skett på ett tillfredsställande sätt?”

Utredningens bedömning är att dokumentation, registrering och diarieföring inte skett på ett tillfredsställande sätt. Utredningen visar på återkommande brister i diarieföring, men framför allt i bevarande av projektbaserad dokumentation som speglar projektens genomförande. Brister bedöms åligga samtliga granskade projekt och beslut, och omfattar såväl fundamental dokumentation som slutrapporter, avtal och beslutsunderlag liksom operativ dokumentation som kommunikationsunderlag och dokumentation vid köp från externa leverantörer. En vidhängande konsekvens av att dokumentation inte upprättats är att diareföring inte genomförts. Det går inte att följa ärendets behöriga gång i något av de granskade projekten eller besluten.

”Har spelsatsningens mål varit tydligt och har resultaten och effekterna följts upp?”

Utredningens bedömning är att spelsatsningens mål varit tydligt, men att resultat och effekter inte har följts upp tillräckligt. Spelsatsningens övergripande syfte har varit tydligt och genomsyrat hela spelsatsningen. Nedbrutet per projekt och beslut är emellertid flera av de beskrivna målen av inriktningskaraktär och visionära till sin formulering samtidigt som det i flera fall saknas definierade tidsramar, indikatorer och målvärden, vilket både försvårar uppföljningen och riskerar göra den subjektiv.

”Har uppnådda samhällseffekter motsvarat förväntade effekter?”

Utredningens bedömning är att uppnådda samhällseffekter har motsvarat förväntade effekter enligt vad som angavs i den inledande förstudien. Det finns konkreta exempel på att flera av de förväntade effekterna har infallit. Flera aktörer, i form av lokala krafter, kommunen, utbildningsinstanser och externa investerare, har bidragit till att skapa en lokal spelutvecklingsbransch som omfattar företagsetableringar och utbildningsinsatser. Det är viktigt att påpeka att förhållandevis kort tid har gått sedan kommunens aktiva engagemang i spelsatsningen avslutades, och att utvärderingar som rör attityder, strukturella branschförändringar och demografisk utveckling behöver göras på längre sikt än efter något år.

Utredningens analys av styrning och ledning kopplat till de kostnader som inte godkändes av Tillväxtverket i projektet High Coast game Lab

Utredningen konstaterar att avslaget på stödansökan från Stiftelsen Nordingrå Spelby[20] är grundat i formella fel, så som brister i administrativa, operativa och ekonomiska förmågor i relation till den omfattning som det ansökta projektet avsåg. Vidare noteras att Tillväxtverket i avslagsbeslutet bedömt att projektet skulle ge företag ekonomisk fördel på

[20] Stiftelsen Nordingrå Spelby stod som ansvarig part i stödansökan. Ansökan skrevs fram av en extern leverantör, Demokratikonsult Sverige AB, vilken betalades av kommunen.

ett sätt som inte linjerar med EU:s regler om statsstöd, och att projektet i den form som det var utformat inte uppfyllde reglerna för att sådant stöd skulle vara tillåtet.

7 BILAGOR

7.1 BILAGA 1: SPELINDUSTRIKLUSTER I HÖGA KUSTEN (2019)

Område	Iakttagelser
Projektstyrning och projektledning	
Finns ett dokumenterat och tydligt syfte med projektet?	Ja. Syfte framgår av Region Västernorrlands beslut om stöd. Beslutet avser en förstudie av BRON Innovation, slutrapporten är dock genomförd av Goodbye Kansas Labs där också syftet med förstudien framgår.
Finns en projektorganisation med tydliga roller?	Ej tillämpligt då projektet avser en externt genomförd förstudie.
Finns riskanalys och har löpande riskuppföljning genomförts?	Se ovan
Finns dokumentation som visar att projektorganisationen har styrt projektet genom beslutsfattande?	Se ovan
Finns dokumentation som visar att projektorganisationen har följt upp projektet löpande och systematiskt?	Se ovan
Politiska beslut	
Har beslut om projektet fattats i enlighet med delegationsordning?	Nej. Dokumenterat beslut saknas.
Finns ändamålsenliga underlag för beslutsfattande?	Se ovan
Har fattade beslut följts upp?	Se ovan
Administrativa rutiner	
Har inkommande och upprättade handlingar registrerats och diarieförts enligt regelverk?	Stödbeslutet från Region Västernorrland och slutrapporten för förstudien har diarieförts.
Går det att följa ärendets behöriga gång?	Nej. Kommunens beslut om medfinansiering saknas. Det saknas dokumentation om köpet[21] från den externa leverantören av förstudien.
Ekonomiska rutiner	
Finns en projektbudget och har den efterlevts?	Projektbudget finns i projektansökan till Region Västernorrland, i vilken kommunens finansiering anges motsvara 75 000 SEK. Kommunens finansieringsbeslut avser 168 000 SEK. Enligt underlag från kommunens ekonomiavdelning uppgår kommunens

[21] Även om köpen understiger direktupphandlingsgränsen om 700 000 kronor (2 § 19 a kap. LOU) föreligger dokumentationsplikt för direktupphandlingar till ett värde om minst 100 000 kronor (11 § 19 a kap. LOU).

	kostnader till 200 322,50 SEK ex moms[22], vilket innebär en negativ differens om 32 322,50 SEK.
Finns en dokumenterad projektredovisning och är kostnader spårbara?	Nej. Projektredovisning saknas. Kommunens kostnader utgörs av fyra fakturor från Goodbye Kansas Labs som erhållits.
Har kostnader attesterats enligt kommunens regelverk?[23]	Fakturorna har attesterats inom samhällsavdelningen.
Har ekonomiskt utfall återrapporterats inom projektorganisationen och till politiska nivåer?	Nej. Dokumenterad återrapportering saknas.
Har kostnader ställts i relation till det uppnådda resultatet och har åtgärder vidtagits vid brister i kostnadskontroll?	Nej, det finns ingen dokumentation som verifierar att beloppsmässiga avvikelser mellan stödansökan, kommunens beslut om stöd och faktiska kostnader har uppmärksammats.
Projektrelaterade mål och måluppfyllelse	
Framgår tydliga mål och syfte med spelsatsningen?	Ja, av slutrapporten framgår att syftet var att ge regionen en lägesbild för spelbranschen i Västernorrland genom kartläggning av aktörer, mötesplatser och processer med koppling till spelindustrin.
Finns det mätbara mål och effekter?	Ej tillämpligt då projektet avser förstudie.
Har hittills uppnådda resultat och definierade mål analyserats och följts upp?	Ej tillämpligt då projektet avser förstudie.
Motiv och samhällseffekter	
Finns en dokumenterad behovsanalys med mål och förväntade effekter?	Ej tillämpligt då projektet avsåg en förstudie.
Har måluppfyllelse följts upp?	Se ovan
Har de långsiktiga effekterna utvärderats?	Se ovan

[22] 250 403 SEK ink moms

[23] Kommunen hade vid tid för projektets genomförande ingen beloppsbaserad attestordning varför granskningsmomentet ”Har kostnader attesterats enligt kommunens regelverk?” utgått.

7.2 BILAGA 2: GAME ON MID SWEDEN (2020)

Område	Iakttagelser
Projektstyrning och projektledning	
Finns ett dokumenterat och tydligt syfte med projektet?	Ja, framgår av stödansökan till Region Västernorrland.
Finns en projektorganisation med tydliga roller?	Delvis. Projektorganisation framgår av stödansökan. Kramfors kommun ska ingå i styrgruppen. Det saknas dokumentation som verifierar att kommunen haft någon representant och deltagit i styrgruppen.
Finns riskanalys och har löpande riskuppföljning genomförts?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Finns dokumentation som visar att projektorganisationen har styrt projektet genom beslutsfattande?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Finns dokumentation som visar att projektorganisationen har följt upp projektet löpande och systematiskt?	Nej. Enligt stödansökan ska leverantören genomföra uppföljning till dess styrelse. Det saknas dokumentation som visar om kommunen ingick i styrelsen, liksom dokumentation som verifierar att uppföljning gjorts.
Politiska beslut	
Har beslut om projektet fattats i enlighet med delegationsordning?	Delvis. Enligt delegationsordning[24] kan KSAU fatta beslut om medfinansiering för EU-projekt. Beslutet (Dnr 2020/441) saknar dock hänvisning till delegationsordning. I delegationsordningen framgår att delegationsbeslut fattas i kommunstyrelsens namn och att besluten skall anmälas vid nästa sammanträde. Av kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll 2020-09-08 (Dnr. KS 2020/29) framgår att KS fått ta del av Justerat protokoll KSAU 25 augusti.
Finns ändamålsenliga underlag för beslutsfattande?	Ja. Beslutet innehåller projektansökan.
Har fattade beslut följts upp?	Nej, dokumenterad uppföljning framgår ej av dokumentation.
Administrativa rutiner	
Har inkommande och upprättade handlingar registrerats och diarieförts enligt regelverk?	Nej, slutrapport saknas.
Går det att följa ärendets behöriga gång?	Nej. Kommunens beslut om medfinansiering och stödansökan finns.

[24] 2020-06-09

	Förstudien genomfördes av extern part men finns inte diarieförd hos kommunen.
Ekonomiska rutiner	
Finns en projektbudget och har den efterlevts?	Budget framgår av stödansökan till Region Västernorrland. Kommunens medfinansieringsbeslut avser 100 000 SEK. Enligt projektredovisning uppgår kommunens kostnader till 115 000 SEK, vilket innebär en negativ differens om 15 000 SEK.
Finns en dokumenterad projektredovisning och är kostnader spårbara?	Ja, projektredovisning finns. Stickprov har gjorts på de tre externa transaktioner som finns, vilket avser betalning till den externa projektleverantören. Därtill finns en transaktion med benämningen ”Uppbokning bidrag till förening” på 15 000 SEK. Transaktionen saknar spårbarhet.
Har kostnader attesterats enligt kommunens regelverk?[25]	Betalningarna till den externa projektleverantören har attesterats inom samhällsavdelningen.
Har ekonomiskt utfall återrapporterats inom projektorganisationen och till politiska nivåer?	Nej, framgår ej.
Har kostnader ställts i relation till det uppnådda resultatet och har åtgärder vidtagits vid brister i kostnadskontroll?	Nej, det finns ingen dokumentation som verifierar att beloppsmässiga avvikelser mellan kommunens beslut om medfinansiering och faktiska kostnader har uppmärksammats.
Projektrelaterade mål och måluppfyllelse	
Framgår tydliga mål och syfte med spelsatsningen?	Ja, kortsiktiga och långsiktiga mål framgår. Bland annat lyft att på kort sikt ska fyra nya företag och 20 fler personer arbeta med spel i regionen. På lång sikt ska projektet skapa förutsättningar för nya jobb, företag och utbildningar i enlighet med regionala utvecklingsstrategin.
Finns det mätbara mål och effekter?	Ja, se ovan.
Har hittills uppnådda resultat och definierade mål analyserats och följts upp?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Motiv och samhällseffekter	
Finns en dokumenterad behovsanalys med mål och förväntade effekter?	Ej tillämpligt då satsning avser förstudie.
Har måluppfyllelse följts upp?	Se ovan
Har de långsiktiga effekterna utvärderats?	Se ovan

[25] Kommunen hade vid tid för projektets genomförande ingen beloppsbaserad attestordning varför granskningsmomentet ”Har kostnader attesterats enligt kommunens regelverk?” utgått.

7.3 Bilaga 3: Digital spelnäring som grön tillväxtmotor i Kramfors (2021)

Område	Iakttagelser
Projektstyrning och projektledning	
Finns ett dokumenterat och tydligt syfte med projektet?	Ja, framgår av slutrapport, ansökan till Tillväxtverket
Finns en projektorganisation med tydliga roller?	Nej framgår ej av dokumentation. Av slutrapporten (förstudien) framgår att extern aktör i stor utsträckning genomfört projektet. Vidare listas personer, från kommunen och externa bolag, som rådgivare till projektet. Det framgår inte tydligt vilken roll kommunen haft i genomförandet.
Finns riskanalys och har löpande riskuppföljning genomförts?	Nej, riskhantering kan inte verifieras i dokumentation.
Finns dokumentation som visar att projektorganisationen har styrt projektet genom beslutsfattande?	Nej, kan ej verifieras i dokumentation.
Finns dokumentation som visar att projektorganisationen har följt upp projektet löpande och systematiskt?	Nej, kan ej verifieras av dokumentation. Enligt ansökan till Tillväxtverket ska löpande operativa möten med projektteamet genomförts. Det framgår inte av dokumentation om löpande dokumentation har skett.
Politiska beslut	
Har beslut om projektet fattats i enlighet med delegationsordning?	Ja, beslutet innehåller hänvisning till delegationsordning. Delegationsbeslutet[26] har anmälts till kommunstyrelsen.
Finns ändamålsenliga underlag för beslutsfattande?	Delvis, beslutet avser godkännande av ansökan till Tillväxtverket. Det som framgår av ansökan till Tillväxtverket är endast intyg om medfinansiering. I beslut om stöd framgår en mer tydlig ansökan.
Har fattade beslut följts upp?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Administrativa rutiner	

[26] KS 2021-11-23 (Dnr. KS2021/16)

Har inkommande och upprättade handlingar registrerats och diarieförts enligt regelverk?	Stödansökan samt erforderliga handlingar kopplade till stödbeslut har diarieförts, liksom slutrapport för förstudien.
Går det att följa ärendets behöriga gång?	Nej. Dokumentation om köpet[27] från den externa leverantören av förstudien saknas. Utöver ovan nämnda dokument finns delegationsbeslut och delgivning av delegationsbeslut.
Ekonomiska rutiner	
Finns en projektbudget och har den efterlevts?	Enligt budget, som framgår av stödansökan till Tillväxtverket, och kommunens beslut uppgår kommunens medfinansieringsdel till 400 000 SEK. Kommunens dokumenterade kostnader motsvarar 279 559,12 SEK, vilket innebär en positiv differens om 120 440,88 SEK.
Finns en dokumenterad projektredovisning och är kostnader spårbara?	Ja, projektredovisning för år 2022 och 2023 finns. Stickprov har gjorts på de två externa transaktioner som finns. Båda transaktionerna avser fakturor från Mind Detonator, den externa leverantör som den inhyrda projektledaren representerade, och är spårbara.
Har kostnader attesterats enligt kommunens regelverk?[28]	Dåvarande näringslivschef har slutattesterat fakturorna.
Har ekonomiskt utfall återrapporterats inom projektorganisationen och till politiska nivåer?	Nej, dokumentation saknas.
Har kostnader ställts i relation till det uppnådda resultatet och har åtgärder vidtagits vid brister i kostnadskontroll?	Nej, det finns ingen dokumentation som verifierar att beloppsmässiga avvikelser mellan budgeterade kostnader och faktiska kostnader har uppmärksammats.
Projektrelaterade mål och måluppfyllelse	

[27] Även om köpen understiger direktupphandlingsgränsen om 700 000 kronor (2 § 19 a kap. LOU) föreligger dokumentationsplikt för direktupphandlingar till ett värde om minst 100 000 kronor (11 § 19 a kap. LOU).
[28] Kommunen hade vid tid för projektets genomförande ingen beloppsbaserad attestordning varför granskningsmomentet ”Har kostnader attesterats enligt kommunens regelverk?” utgått.

Framgår tydliga mål och syfte med spelsatsningen?	Ja, projektet hade som mål att undersöka förutsättningar för stark tillväxt inom spelnäring i kommunen samt vilka effekter inom hållbarhet och digitalisering detta skulle kunna generera.
Finns det mätbara mål och effekter?	Ej tillämpligt då projektet avser förstudie.
Har hittills uppnådda resultat och definierade mål analyserats och följts upp?	Ej tillämpligt då projektet avser förstudie.
Motiv och samhällseffekter	
Finns en dokumenterad behovsanalys med mål och förväntade effekter?	Ej tillämpligt då projektet avser förstudie.
Har måluppfyllelse följts upp?	Ej tillämpligt då projektet avser förstudie.
Har de långsiktiga effekterna utvärderats?	Ej tillämpligt då projektet avser förstudie.

7.4 Bilaga 4: High Coast Game Lab i Höga Kusten (2021)

Område	Iakttagelser
Projektstyrning och projektledning	
Finns ett dokumenterat och tydligt syfte med projektet?	Ja, framgår av projektansökan till Tillväxtverket.
Finns en projektorganisation med tydliga roller?	Delvis, kommunens övergripande ansvarsområden som övergripande strategisk projektledning, ekonomi, administration, inköp/upphandling samt extern kommunikation framgår. Även vilka avdelningar som ska bemanna projektet, dock saknas projektledare. I ”*Slutrapport uppstartsarbete Nordingrå”* framgår projektägare. I delrapport 1[29] framgår att ”Styrgrupp bör rekryteras snarast”, om så skett har inte dokumenterats.
Finns riskanalys och har löpande riskuppföljning genomförts?	Nej, riskhantering kan inte verifieras i dokumentation.
Finns dokumentation som visar att projektorganisationen har styrt projektet genom beslutsfattande?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Finns dokumentation som visar att projektorganisationen har följt upp projektet löpande och systematiskt?	Ja, det finns lägesrapport och en presentation daterad augusti 2023 som följer upp status på mål osv. Det framgår dock inte vem mottagaren av lägesrapporteringen var. Det finns även en extern utvärdering av projektet. Av utvärderingen framgår det att kontinuerliga möten sa ha genomförts, men dylik dokumentation från uppföljning saknas.
Politiska beslut	
Har beslut om projektet fattats i enlighet med delegationsordning?	Delvis. Beslutet har fattats av kommunstyrelsens arbetsutskott, men saknar hänvisning till delegationsordning. Det saknas dokumentation som visar att delegationsbeslutet har anmälts till kommunstyrelsen.

[29] 2022-10-31

Finns ändamålsenliga underlag för beslutsfattande?	Ja, hänvisning till ansökan hos Tillväxtverket finns.
Har fattade beslut följts upp?	Delvis, det framgår att uppföljning av beslut gjorts i form av lägesrapport och utvärdering. Det framgår dock inte om kommunstyrelsen tagit del av dessa rapporteringar. Kortfattad redogörelse återfinns i kommunförvaltningens rapport till kommunstyrelsen (KS 2022/54).
Administrativa rutiner	
Har inkommande och upprättade handlingar registrerats och diarieförts enligt regelverk?	Det finns underlag för kommunens beslut, upphandlingsunderlag och avtal för externa leverantörer, erforderliga handlingar som avser extern stödansökan, uppföljning till stödgivare, slutrapporter.
Går det att följa ärendets behöriga gång?	Nej. Delgivning av beslut till kommunstyrelsens saknas. Det saknas dokumentation som förtydligar varför avtalet med en av de två externa leverantörerna (Mind Detonator) avbröts.
Ekonomiska rutiner	
Finns en projektbudget och har den efterlevts?	Projektbudget och kommunens finansiering (800 000 SEK) framgår av kommunens stödansökan till Region Västernorrland/Tillväxtverket. Kommunens dokumenterade kostnader motsvarar 1 130 596,43 SEK, vilket inkluderar extrakostnader motsvarande 405 858 SEK på grund av avslag på stödansökan från Tillväxtverket. Kommunens faktiska grundfinansiering motsvarar därvid 724 738,43 SEK vilket innebär en positiv differens om 75 261,57 SEK i förhållande till kommunens finansieringsbeslut på 800 000 SEK.
Finns en dokumenterad projektredovisning och är kostnader spårbara?	Ja, projektredovisning finns och kostnader är spårbara. Stickprov har tagits på 15 externa transaktioner. Stickproven visar att kommunen bland annat finansierat resor,

	marknadsföringsmaterial och digital konferensutrustning till spelbyn, liksom konsultkostnader för projektledning och utvärderingsrapport.
Har kostnader attesterats enligt kommunens regelverk?[30]	Kostnader har attesterats inom samhällsavdelningen.
Har ekonomiskt utfall återrapporterats inom projektorganisationen och till politiska nivåer?	Nej, dokumentation saknas.
Har kostnader ställts i relation till det uppnådda resultatet och har åtgärder vidtagits vid brister i kostnadskontroll?	Kostnader bedöms inte stå i relation till det uppnådda resultatet då avtalet med den externa projektledaren bröts på grund av leveransbrister enligt muntlig uppgift. Det saknas dokumentation som visar på vilka grunder som beslutet fattades. Likaledes saknas dokumentation som verifierar att beloppsmässiga avvikelser mellan budgeterade kostnader och faktiska kostnader har uppmärksammats.
Projektrelaterade mål och måluppfyllelse	
Framgår tydliga mål och syfte med spelsatsningen?	Ja, projektets mål var att etablera en företagskuvös i form av en spelby i Nordingrå. Vidare framgår det att projektet haft fem delmål.
Finns det mätbara mål och effekter?	Ja, projektets mål var delvis att genomförandeprojektet skulle stötta etablering och uppstarta av 10 spelstudios med minst 30 anställda.
Har hittills uppnådda resultat och definierade mål analyserats och följts upp?	Ja, extern utvärdering genomfördes av projektet. Utvärderingsrapportering, daterad 2023-09-15 följde upp samtliga fem delmål.
Motiv och samhällseffekter	
Finns en dokumenterad behovsanalys med mål och förväntade effekter?	Ja, framgår i ansökan till Tillväxtverket.

[30] Kommunen hade vid tid för projektets genomförande ingen beloppsbaserad attestordning varför granskningsmomentet ”Har kostnader attesterats enligt kommunens regelverk?” utgått.

Har måluppfyllelse följts upp?	Ja, utvärdering av projektet genomfördes av extern aktör.
Har de långsiktiga effekterna utvärderats?	Nej. Framgår ej av dokumentation.

7.5 Bilaga 5: Qvarken Game Lab (2021)

Qvarken Game Land, 2021

Område	Iakttagelser
Projektstyrning och projektledning	
Finns ett dokumenterat och tydligt syfte med projektet?	Ja, framgår av beslut att syftet är att bygga gränsöverskridande innovationscenter för spelindustrin tillsammans med bland annat Novia Yrkeshögsskola och Skellefteå kommun.
Finns en projektorganisation med tydliga roller?	Nej, framgår ej av dokumentation. Framgår andra aktörer men ej vem från kommunen eller hur mycket kommunen ska vara involverad. Av internt arbetsdokument hos kommunen framgår att en extern projektledare upphandlades på grund av brist på kompetens hos kommunen.
Finns riskanalys och har löpande riskuppföljning genomförts?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Finns dokumentation som visar att projektorganisationen har styrt projektet genom beslutsfattande?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Finns dokumentation som visar att projektorganisationen har följt upp projektet löpande och systematiskt?	Nej, framgår ej av dokumentation
Politiska beslut	
Har beslut om projektet fattats i enlighet med delegationsordning?	Ja. Beslut har fattats av kommunstyrelsen.
Finns ändamålsenliga underlag för beslutsfattande?	Delvis, beslut hänvisar till beslutsunderlag Projektansökan från Novia Yrkeshögskola. Projektansökan från Novia Yrkeshögskolan återfinns inte i dokumentation.
Har fattade beslut följts upp?	Delvis, framgår kortfattat i kommunförvaltningens rapport till kommunstyrelsen (KS 2022/54).
Administrativa rutiner	

Har inkommande och upprättade handlingar registrerats och diarieförts enligt regelverk?	Det finns underlag för upphandling och avtal med extern leverantör samt kommunstyrelsens beslut.
Går det att följa ärendets behöriga gång?	Nej, projektansökan, dokumenterad och kravställd uppföljning till stödgivare samt slutrapport saknas.
Ekonomiska rutiner	
Finns en projektbudget och har den efterlevts?	Nej. Ingen projektbudget finns. Beslutet förtydligar endast nivå på stödfinansieringen: 157 686 SEK. Kommunens dokumenterade kostnader motsvarar 315 345 SEK, vilket innebär en negativ differens om 157 659 SEK.
Finns en dokumenterad projektredovisning och är kostnader spårbara?	Ja, projektredovisning finns. Kostnader är spårbara och utgörs av lönekostnader och fakturor till den externa projektutföraren, vilka har tillhandahållits. Ersättningen till den externa projektutföraren följer upprättat avtal.
Har kostnader attesterats enligt kommunens regelverk?[31]	Nej, framgår ej av dokumentation.
Har ekonomiskt utfall återrapporterats inom projektorganisationen och till politiska nivåer?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Har kostnader ställts i relation till det uppnådda resultatet och har åtgärder vidtagits vid brister i kostnadskontroll?	Nej, det finns ingen dokumentation som verifierar att beloppsmässiga avvikelser mellan beslutad stödfinansiering och faktiska kostnader har uppmärksammats.
Projektrelaterade mål och måluppfyllelse	
Framgår tydliga mål och syfte med spelsatsningen?	Ja, framgår att projektets mål är att bygga stommen för innovationscentret för att skapa en grund för vidareutveckling.
Finns det mätbara mål och effekter?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Har hittills uppnådda resultat och definierade mål analyserats och följts upp?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Motiv och samhällseffekter	

[31] Kommunen hade vid tid för projektets genomförande ingen beloppsbaserad attestordning varför granskningsmomentet ”Har kostnader attesterats enligt kommunens regelverk?” utgått.

Finns en dokumenterad behovsanalys med mål och förväntade effekter?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Har måluppfyllelse följts upp?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Har de långsiktiga effekterna utvärderats?	Nej, framgår ej av dokumentation.

7.6 BILAGA 6: VÅGSFJÄRDEN INN (2021)

Område	Iakttagelser
Projektstyrning och projektledning	
Finns ett dokumenterat och tydligt syfte med projektet?	Ja, framgår av kommunstyrelsens beslutsunderlag.
Finns en projektorganisation med tydliga roller?	Ej tillämpligt då satsning avser ett ekonomiskt bidrag till en extern part.
Finns riskanalys och har löpande riskuppföljning genomförts?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Finns dokumentation som visar att projektorganisationen har styrt projektet genom beslutsfattande?	Ej tillämpligt då satsning avser ett ekonomiskt bidrag till en Vågsfjärden Inn AB.
Finns dokumentation som visar att projektorganisationen har följt upp projektet löpande och systematiskt?	Nej. Av avtalet mellan kommunen och Vågsfjärden Inn AB framgår att Kramfors kommun ska kalla till årliga dialogmöten samt att Vågsfjärden Inn AB ska tillhandahålla kommunen löpande ekonomiska rapporter. Dokumentation som verifierar båda dessa åtaganden saknas. Vågsfjärden Inn ska även, enligt avtal, ha skickat verksamhetsplan, verksamhetsberättelse och årsbokslut årligen till kommunen. Inom ramen för utredningen har dessa inte återfunnits.
Politiska beslut	
Har beslut om projektet fattats i enlighet med delegationsordning?	Ja, beslut fattat av kommunstyrelsen[32].
Finns ändamålsenliga underlag för beslutsfattande?	Delvis. Riskanalys återfinns inte i dokumentationen.
Har fattade beslut följts upp?	Nej. Enligt avtal med Vågsfjärden in ska kommunen löpande ta del av ekonomiska rapporter och information- och marknadsföringsmaterial. Finns inte. Ska också tagit del av tex årsredovisning, kan inte se att detta skett.

[32] 2021-11-23 Dnr: KS 2021/556

Administrativa rutiner	
Har inkommande och upprättade handlingar registrerats och diarieförts enligt regelverk?	Avtal med Vågsfjärden Inn AB samt kommunstyrelsens beslut finns.
Går det att följa ärendets behöriga gång?	Nej, den uppföljning som kommunen kravställt enligt avtal saknas. Dokumentation om fördyringar utöver beslutat bidrag saknas.
Ekonomiska rutiner	
Finns en projektbudget och har den efterlevts?	Nej, beslutet avser bidrag till Vågsfjärden Inn AB motsvarande 3 200 000 SEK. Kommunens dokumenterade betalningar till Vågsfjärden Inn AB motsvarar 3 305 499 SEK, vilket innebär en negativ differens om 105 499 SEK.
Finns en dokumenterad projektredovisning och är kostnader spårbara?	Delvis, projektredovisningen omfattar transaktioner hänförliga till beslutet avseende Vågsfjärden Inn AB respektive driftbidrag till Stiftelsen Nordingrå Spelby. Transaktioner associerade med respektive beslut har inte särskiljts. Kostnader är spårbara. Stickprov har tagits på nio externa transaktioner. Stickproven visar att kommunen bland annat finansierat städutrustning till spelbyn, resor liksom konsultkostnader för upprättande av en stödansökan till Tillväxtverket, för vilken Stiftelsen Nordingrå Spelby står som ansvarig.
Har kostnader attesterats enligt kommunens regelverk?[33]	Transaktionerna till Vågsfjärden Inn AB har attesterats av kommundirektör samt företrädare för samhällsavdelningen.
Har ekonomiskt utfall återrapporterats inom projektorganisationen och till politiska nivåer?	Ej tillämpligt då beslutet avser bidrag till Vågsfjärden Inn AB.

[33] Kommunen hade vid tid för projektets genomförande ingen beloppsbaserad attestordning varför granskningsmomentet ”Har kostnader attesterats enligt kommunens regelverk?” utgått.

Har kostnader ställts i relation till det uppnådda resultatet och har åtgärder vidtagits vid brister i kostnadskontroll?	Nej, det finns ingen dokumentation som verifierar att beloppsmässiga avvikelser mellan beslutat bidrag och faktiska kostnader har uppmärksammats.
Projektrelaterade mål och måluppfyllelse	
Framgår tydliga mål och syfte med spelsatsningen?	Ja, framgår att syfte är att stärka näringslivets förutsättningar, bidra till kommunal och regional utveckling.
Finns det mätbara mål och effekter?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Har hittills uppnådda resultat och definierade mål analyserats och följts upp?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Motiv och samhällseffekter	
Finns en dokumenterad behovsanalys med mål och förväntade effekter?	Delvis, finns dokumenterat syfte och ändamål i avtal men ej mätbara.
Har måluppfyllelse följts upp?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Har de långsiktiga effekterna utvärderats?	Nej, framgår ej av dokumentation.

7.7 Bilaga 7: Stiftelsen Nordingrå Spelby (2023/2024)

Område	Iakttagelser
Projektstyrning och projektledning	
Finns ett dokumenterat och tydligt syfte med projektet?	I allt väsentligt, i första beslutet (KS 2023/709) framgår att det är driftbidrag och koppling till kommunfullmäktiges beslut att fortsätta stödja spelindustri i mål- och resursplanering 2024. I andra beslutet (KS 2024/815) framgår att det är driftbidrag samt att koppling till kommunens ambition att stimulera utveckling av spelindustri. I tredje beslutet (KS2024/961) framgår det att beslutet avser driftbidrag, vidare framgår koppling till kommunens övergripande satsning inom spelindustrin.
Finns en projektorganisation med tydliga roller?	Nej framgår ej. Bedöms ej vara tillämpligt då beslut avser driftbidrag.
Finns riskanalys och har löpande riskuppföljning genomförts?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Finns dokumentation som visar att projektorganisationen har styrt projektet genom beslutsfattande?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Finns dokumentation som visar att projektorganisationen har följt upp projektet löpande och systematiskt?	Nej, framgår ej av dokumentation
Politiska beslut	
Har beslut om projektet fattats i enlighet med delegationsordning?	Ja. Satsningen avser tre beslut. Första beslut om driftbidrag (KS 2023/709) har fattats på delegation av kommunstyrelsens ordförande, hänvisning till delegationsordningen finns. Andra beslutet (KS 2024/815) har också fattats på delegation av kommunstyrelsens ordförande, hänvisning till delegationsordning finns. Båda besluten har anmälts till kommunstyrelsen Tredje beslutet (KS 2024/961) har fattats i kommunstyrelsen.

Finns ändamålsenliga underlag för beslutsfattande?	Delvis. Det finns tre beslut om driftbidrag till stiftelsen. I första beslutet (KS 2023/709) finns hänvisning till ansökan om driftbidrag. Andra (KS 2024/815) och tredje (KS 2024/961) beslutet saknar bidragsansökan från Stiftelsen Nordingrå Spelby.
Har fattade beslut följts upp?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Administrativa rutiner	
Har inkommande och upprättade handlingar registrerats och diarieförts enligt regelverk?	Avtal med leverantör för upprättande av stödansökan saknas. Stödansökan och avslag om stöd finns. Bidragsansökan från Stiftelsen Nordingrå Spelby finns endast för ett beviljat bidrag.
Går det att följa ärendets behöriga gång?	Nej. Kommunens tre bidragsbeslut finns, däremot saknas bidragsansökan från Stiftelsen Nordingrå Spelby för två bidrag.
Ekonomiska rutiner	
Finns en projektbudget och har den efterlevts?	Nej, besluten avser tre driftbidrag till Stiftelsen Nordingrå Spelby motsvarande 790 000 SEK, fördelat på bidrag om 400 000 SEK, 150 000 SEK samt 240 000 SEK.
Finns en dokumenterad projektredovisning och är kostnader spårbara?	Delvis, en projektredovisning omfattar transaktioner hänförliga till beslutet avseende Vågsfjärden Inn AB samt två driftbidrag (150 000 SEK och 240 000 SEK) till Stiftelsen Nordingrå Spelby. Bidraget på 400 000 SEK har bokförts på kommundirektörens ansvar i enlighet med formulering i delegationsbeslutet fattat av kommunstyrelsens ordförande[34]. Transaktioner associerade med respektive beslut har inte särskiljts i projektredovisningen. Kostnader är spårbara. Stickprov har tagits på nio externa transaktioner. Stickproven visar att kommunen bland annat finansierat städutrustning till spelbyn, resor liksom konsultkostnader för upprättande av en

[34] KS 2023/709

	stödansökan till Tillväxtverket, för vilken Stiftelsen Nordingrå Spelby står som ansvarig.
Har kostnader attesterats enligt kommunens regelverk?[35]	Kostnader har attesterats inom samhällsavdelningen. Bidraget till Stiftelsen Nordingrå Spelby på 400 000 SEK har attesterats av kommundirektör.
Har ekonomiskt utfall återrapporterats inom projektorganisationen och till politiska nivåer?	Ej tillämpligt då besluten avser driftbidrag till Stiftelsen Nordingrå spelby.
Har kostnader ställts i relation till det uppnådda resultatet och har åtgärder vidtagits vid brister i kostnadskontroll?	Nej, det finns ingen dokumentation som verifierar att beloppsmässiga avvikelser mellan beslutade driftbidrag och faktiska kostnader har uppmärksammats.
Projektrelaterade mål och måluppfyllelse	
Framgår tydliga mål och syfte med spelsatsningen?	Delvis, av beslut (KS 2023/709) framgår att medel ska användas till uppstart av verksamhet, förberedelse inför projektansökan och projektstart. Av andra beslutet (KS 2024/815) framgår att medel ska användas för att mottagaren ska fortsätta kunna bygga upp sin verksamhet. Av det tredje beslutet (KS 2024/961) framgår att ambitionen är att möjliggöra och utveckla en kreativ inkubator.
Finns det mätbara mål och effekter?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Har hittills uppnådda resultat och definierade mål analyserats och följts upp?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Motiv och samhällseffekter	
Finns en dokumenterad behovsanalys med mål och förväntade effekter?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Har måluppfyllelse följts upp?	Nej, framgår ej av dokumentation.
Har de långsiktiga effekterna utvärderats?	Nej, framgår ej av dokumentation.

[35] Kommunen hade vid tid för projektets genomförande ingen beloppsbaserad attestordning varför granskningsmomentet ”Har kostnader attesterats enligt kommunens regelverk?” utgått.