

Södertälje kommun
Revisorerna

Revisionskrivelse
2019-12-05

Till: Kommunstyrelsen
Tekniska nämnden
Telge AB
Telge Fastigheter AB

För kännedom: Kommunfullmäktige

Revisionsrapport nr 7/2019 – Granskning av investeringsprocessen

På vårt uppdrag har EY genomfört en granskning av kommunens investeringsprocess. Revisionsrapporten visar på stora brister när det gäller att säkerställa en ändamålsenlig styrning av investeringsprocessen. Enligt vår uppfattning är det anmärkningsvärt att det principbeslut som kommunfullmäktige antog för två år sedan ännu inte till fullo har genomförts.

Vi instämmer i de rekommendationer som föreslås i revisionsrapporten.

Svar från granskade styrelser och nämnd önskas senast 2020-02-28.

För revisorerna i Södertälje kommun



Christer Björk

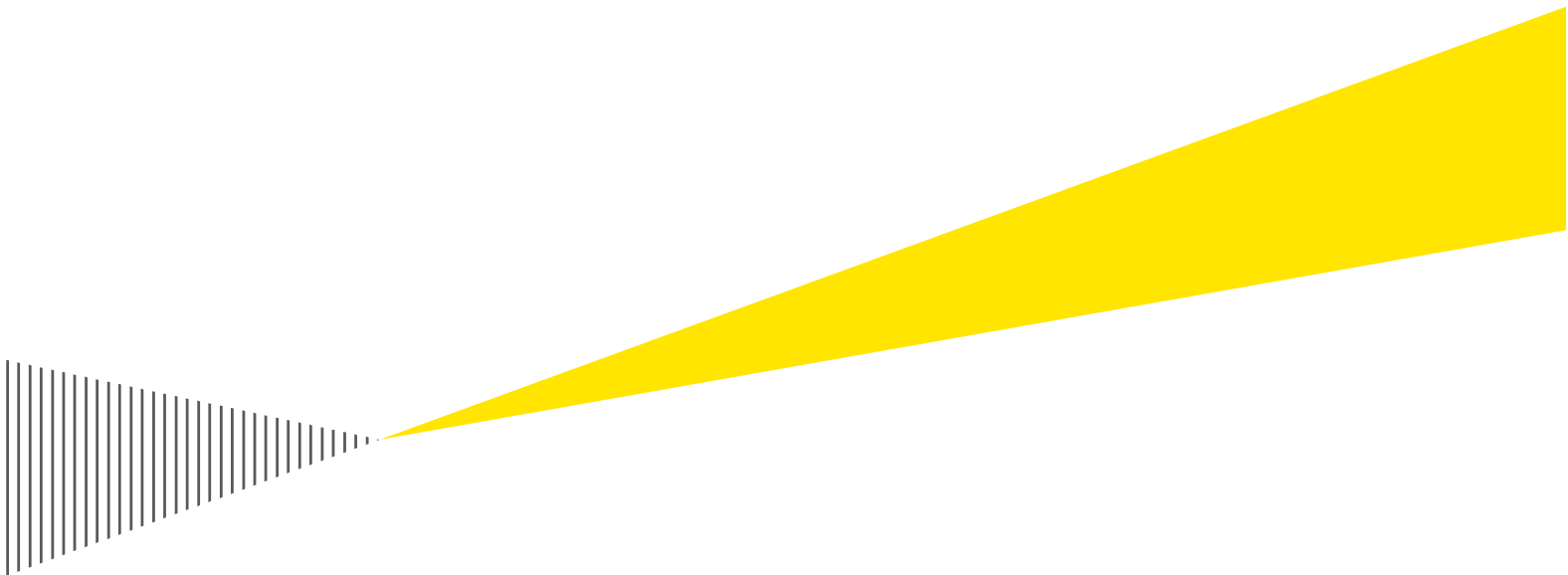


Elisabet Komheden

Bilaga: Revisionsrapport nr 7/2019 – Granskning av investeringsprocessen

Södertälje kommun

Granskning av investeringsprocessen



Building a better
working world

Innehåll

Sammanfattande bedömning och rekommendationer	2
1. Inledning	3
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Syfte och revisionsfrågor	3
1.3. Genomförande och avgränsningar	4
1.4. Revisionskriterier.....	4
2. Granskningsresultat	7
2.1. Investeringsprocessens utveckling i Södertälje kommun.....	7
2.2. Investeringsprocessens tillämpning och ansvarsfördelning	9
2.3. Beslutsunderlag och övrig dokumentation	15
2.4. Uppföljning och åiterrapportering inom kommunkoncernen.....	17
3. Svar på revisionsfrågor	21
<i>Bilaga 1.....</i>	<i>25</i>

Sammanfattande bedömning och rekommendationer

De förtroendevalda revisorerna i Södertälje kommun har gett EY i uppdrag att granska investeringsprocessen. Syftet är att bedöma om kommunstyrelsen och Telge fastigheter AB säkerställt en ändamålsenlig styrning av investeringsprocessen.

Det är vår sammantagna bedömning att kommunstyrelsen och Telge Fastigheter AB inte har säkerställt en ändamålsenlig styrning av processen. Vi grundar vår bedömning på att det i viktiga avseenden saknas en nödvändig samsyn och kommunikation gällande kommunkoncernens investeringsprocess.

Vi bedömer att den formella beslutsprocessen är tydlig, men att det finns flertalet identifierade otydligheter i beredningsprocessen. Det saknas såväl riktlinjer som en beslutad policy för arbetet, trots att beslut om detta togs i december 2017. Det är särskilt noterbart att det under granskningen inte har tydliggjorts hur prioritering av investeringar sker, även om majoriteten av intervjupersoner hänvisar till en koncerngemensam arbetsgrupp.

Flera av de förbättringsområden som identifierades då kommunfullmäktige beslutade om en ny investeringsprocess kvarstår vid granskningstillfället. Det är därför vår bedömning att kommunstyrelsen och bolagsstyrelsen inte fullföljt den beslutade investeringsprocessen i tillräcklig utsträckning.

Med utgångspunkt i ovanstående rekommenderar vi samtliga att:

- ▶ i protokollen tydliggöra styrelse och nämndens ställningstagande rörande återrapporteringar som sker inom ramen för investeringsprocessen

Särskilt kommunstyrelsen och styrelsen för Telge Fastigheter AB att:

- ▶ tillsammans tydliggöra förväntningar parterna emellan i syfte att motverka ineffektivitet i investeringsprocessen,
- ▶ i samband med framtagande av ny lokalförsörjningsprocess tillse att lokalstyrgruppen upprättar former för ett effektivt lokalutnyttjande,

Därtill rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ säkerställa arbetsformer för prioritering av investeringar,
- ▶ säkerställa att kvalitativa förstudier genomförs konsekvent,
- ▶ se över möjligheten att ta fram en processkartläggning av investeringsprocessen
- ▶ snarast tillse att de uppdrag som lämnades i samband med beslut om ny investeringsprocess genomförs, däribland
 - tillse att en investeringspolicy bereds för behandling i kommunfullmäktige
 - säkerställa att pågående investeringsprojekt kontinuerligt följs upp, samt att former upprättas för uppföljning av avvikelser

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Södertälje genomför och planerar för omfattande investeringar. En tydlig process med en god intern kontroll i investeringsprocessen är väsentlig som grund för effektivitet och kvalitet i de investeringar som görs. Under 2018 genomförde kommunen (exkl. bolag) investeringar på 232 Mkr, vilket utgjorde cirka 70% av investeringsbudgeten.

Med denna utgångspunkt har de förtroendevalda revisorerna i sin risk- och väsentlighetsanalys konstaterat att investeringsprocessen är värd att granska.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen och Telge Fastigheter AB säkerställt en ändamålsenlig styrning av investeringsprocessen. I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns en tydlig beslutsprocess för investeringar i kommunen och kommunkoncernen?
 - Finns olika processer för olika typer av investeringar och finns i så fall tydliga motiv för detta?
- ▶ Hur sker prioritering av vilka investeringar som ska genomföras/senareläggas?
 - Vilken instans fattar beslut om att senarelägga investeringar eller omprioritera i fastställd investeringsplan?
- ▶ Finns ändamålsenlig behovsanalys, investeringskalkyl, driftskostnad samt övriga relevanta beslutsunderlag inför investeringsbeslut?
 - Styr detta av dokumenterade riktlinjer?
 - Får politiska beslutsinstanser tydliga och tillräckliga underlag?
- ▶ Finns en tydlig process/riktlinjer för hantering av utgiftsökningar utöver beslutade budgetar, exempelvis vid ändrings- och tilläggsarbeten (ÅTA)?
 - Är delegationsordningar tydliga i förhållande till hur hanteringen sker i praktiken?
- ▶ Hur ser genomförandegraden ut för fastställda investeringar under åren och görs träffsäkra prognoser?
 - Genomförs konsekvensanalyser av försenade/ej genomförda investeringar (ekonomiskt, verksamhetsmässigt)?
- ▶ Finns det en tydlig process avseende uppföljning av investeringar?
 - Vidtas åtgärder vid avvikelse från tidplaner, inriktning/omfattning och belopp?
 - Finns det dokumentation över olika anledningar till varför avvikelser föreligger från budget?
- ▶ Hur sker återrapportering till fullmäktige, nämnd och styrelse avseende uppföljning av investeringar löpande under året samt vid delårsrapport och årsbokslut?
 - Är protokoll och underlag tydliga med avseende på vilken information som lämnas och de överväganden som styrelse/nämnd gör?

1.3. Genomförande och avgränsningar

Granskningen avser kommunstyrelsen, Telge Fastigheter AB samt tekniska nämnden och omfattar initiering, planering, prioritering och uppföljning av investeringar.

Granskningen har skett genom dokumentstudier samt intervjuer med nyckelpersoner för kommunstyrelsens kontor, samhällsbyggnadskontoret, utbildningskontoret, kultur- och fritidskontoret, Telge Fastigheter AB och Telge AB. Intervjuer har även genomförts med presidiet för Telge AB och kommunstyrelsen, samt ordförande för tekniska nämnden och ordförande för Telge Fastigheter AB. Granskningen är genomförd mellan september och november 2019.

1.4. Revisionskriterier

Revisionskriterier är de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar. Revisionskriterier kan hämtas ifrån lagar och förarbeten, men även interna regelverk, policyer och fullmäktigebeslut. Kriterier kan också ha sin grund i jämförbar praxis eller erkänd teoribildning. Revisionskriterier för denna granskning presenteras i avsnitten nedan.

1.4.1. Kommunallagen (2017:725)

Enligt kommunallagens 6 kap. 1 §, ansvarar kommunstyrelsen för att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter. Kommunstyrelsen ska även ha uppsikt över nämnders gemensamma verksamhet och kommunal verksamhet som bedrivs i sådana juridiska personer som avses i 10 kap. 2–6 §§. Av 10 kap. 2 § framgår att en sådan juridisk person är såväl helägda som delägda kommunala bolag.

I 6 kap. 6§ tydliggörs att det är respektive nämnds ansvar att inom sitt verksamhetsområde säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt. Det är nämnden som ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett tillfredställande sätt.

1.4.2. Reglementen, bolagsordning och ägardirektiv

Av kommunfullmäktige antaget reglemente (KF februari 2019) framgår att kommunstyrelsen ska leda och samordna den ekonomiska, fysiska och administrativa planeringen. Kommunstyrelsen har vidare uppsiktsplikt över all kommunal verksamhet som bedrivs av övriga nämnder, de kommunala bolagen samt kommunalförbund som kommunen är medlem i. Allt arbete ska ske utifrån ett koncernperspektiv, vilket innefattar såväl kommunen som dess bolag.

Kommunstyrelsen har vidare hand om beredning och beslut rörande den exploatering som är av strategisk eller större ekonomisk betydelse, men även "sådan exploatering som förknippas med nya ekonomiska åtaganden som inte finns beslutade i Mål och budget". Med större ekonomisk betydelse avses sådana frågor där exploateringen omfattar ett värde för kommunen som överstiger 100 prisbasbelopp. Exploateringsärenden under detta belopp bereds och beslutas av tekniska nämnden såvitt ärendet inte är av strategisk betydelse. I det fall exploateringsvärdet överstiger 250 prisbasbelopp ska kommunstyrelsen föra ärendet till kommunfullmäktige för beslut. Samma beloppsgräns tillämpas även i övriga ärenden om fastighetsförsäljning eller fastighetsförvärv där tekniska nämnden ska inhämta kommunstyrelsens godkännande.

Tekniska nämnden har enligt reglementet fullmäktiges uppdrag att besluta i fastighetsärenden avseende försäljning eller med tomträtt upplåta tomtmark för bostadsändamål inom kommunens exploateringsområden i huvudsaklig överrensstämmelse med kommunens bostadsförsörjningsprogram.

I ägardirektiven för kommunens bolag tydliggörs att kommunfullmäktige ska beredas möjlighet att ta ställning i frågor avseende investeringar som ändrar inriktning på verksamheten och/eller väsentligt kan påverka ägarens ekonomi eller annars är av strategisk betydelse för kommunen. Det avser dock inte reinvesteringar eller investeringar som kan vara nödvändiga för att hålla nuvarande fastighetsbestånd eller anläggningstillgångar intakta.

Telge Fastigheter AB ska tillhandahålla verksamhetslokaler till självkostnad och ska i samverkan med kommunen medverka till en rationell och effektiv lokalförsörjning. Självkostnadsprincipen är dock inte tillämplig i bolagets verksamhet som avser kommersiell förvaltning av kommunal egendom. Bolaget har ett långsiktigt avkastningskrav på 2,9 procent för verksamhetslokaler och 5,7 procent för kommersiella lokaler.

1.4.3. En kommunkoncerngemensam investeringsprocess

Den 18 december 2017, § 212, fastställde kommunfullmäktige att kommunkoncernen ska tillämpa en gemensam och samordnad investeringsprocess under ledning av stadsdirektören. Tidigare fattade principbeslut rörande kommunens investeringsprocess upphävdes därmed.

Kommunfullmäktiges beslutsunderlag utgjordes bl.a. av en utredning av investeringsprocessen som mynnade ut i ett förslag om en ny investeringsprocess med angivna förbättringsområden. I såväl utredningen som ligger till grund för, och i kommunfullmäktiges beslut, sker hänvisning till det finansiella målet med processen: att skuldsättningsgraden inte ska öka.

När investeringsprocessen beslutades av kommunfullmäktige var den fortsatt under utveckling. I granskningsrapporten följer vi därför upp uppdrag kopplade till beslutet, men även de förbättringsområden som identifierades.

1.4.4. Mål och budget 2019–2021, med bilagor

I kommunens mål- och budgetdokument sker hänvisning till att en ny investeringsprocess arbetas fram och att denna bl.a. innefattar en översyn av riktlinjer för kompensation för alla typer av nyinvesteringar.

Kommunfullmäktige fastställer investeringsramar för bolagen, kommunstyrelsen och nämnderna. Av investeringsramar för kommunstyrelsen och nämnderna framgår godkända investeringsprojekt i bilaga till mål och budget. Projekt som utgör investeringsram framgår inte för bolagen. Nämndernas investeringsramar återfinns även i bilagan under "KS/KF investeringar". Nämndernas investeringsramar avser främst reinvesteringar. Hur detta hanteras i praktiken återkommer vi till i avsnitt 3.2.

I kommunstyrelsens investeringsram finns det anslag avsedda att kompensera nämnderna under året för tillkommande kostnader till följd av nya lokaler och investeringar beslutade av kommunfullmäktige. Av budget framgår det att "nämnderna kompenseras med 100 procent av de kostnader som uppstår för utökningar i investeringsbudgetar", men "reinvesteringar finansierar nämnderna inom sin avskrivningsvolym".¹

Därtill ska "investeringsbehoven prioriteras så att nettokoncernskulden per invånare över tid hålls på en stabil nivå som kommunen långsiktigt tål att bära". Av bilagan till budget hänvisar Telge AB till av kommunfullmäktige beslutad investeringsprocess och de prioriteringsgrunder

¹ Mål och budget 2019–2021, s.16

som framgår däri. Prioriteringsgrunderna anges ha föranlett begränsningar då kommunfullmäktige fastställt att den ”externa skulden inte ska öka snabbare än befolkningsökningen”².

I budgeten framgår en övergripande prioriteringsordning där reinvesteringar ska prioriteras framför nyinvesteringar. Av lag tvingande investeringar och investeringar påkallade av demografisk utveckling ska gå före strategiska investeringar.

Kommunens styrmodell avseende avvikelserapportering

Kommunens styrmodell framgår av bilaga till budget. Då avvikelser kräver åtgärder är det kontorschef som har en skyldighet att till närmast efterföljande nämndsammanträde förelägga nämnden sådana förslag. Det är nämnden som har det övergripande ansvaret för att vidta åtgärder och omprioritera så att kommunfullmäktiges fastlagda mål uppnås och att de ekonomiska ramarna hålls.

Det framgår även att om en situation uppstår under löpande år så att mål och ekonomiska ramar står i konflikt med varandra så gäller den ekonomiska ramen för nämnden till dess att ett annat beslut eventuellt fattas av kommunstyrelsen/kommunfullmäktige. Vid sakgranskningen har det framkommit att det endast är kommunfullmäktige som kan fatta beslut om ändring av budgetramar.

² Bilagor Mål och budget 2019–2021, s.14

2. Granskningsresultat

2.1. Investeringsprocessens utveckling i Södertälje kommun

Arbetet under 2017 och 2018

Under 2017 gav kommunstyrelsen stadsdirektören i uppdrag att föreslå förbättringar för att stärka och öka kvaliteten i investeringsprocessen. Bakgrunden till uppdraget var delvis att genomförandegraden för kommunala investeringar i Södertälje kommun under flera år varit under 60 procent, men även att skuldsättningsgraden varit hög.

I den rapport som sammanställdes framgår bl.a. att investeringsprocessen präglats av kort-siktighet och problemlösning, istället för av strategisk planering. Processen har inte varit ko-ordinerad med den politiska beslutsprocessen eller i det löpande genomförandet. Utred-ningen mynnade ut i ett förslag om en ny investeringsprocess med syfte att säkerställa att rätt investeringar görs, på rätt plats och vid rätt tid, med målet: "att inte öka skuldsättningen".

En kommunkoncerngemensam investeringsprocess beslutades av kommunfullmäktige i de-cember, 2017. Stadsdirektören fick då i uppdrag att föreslå förbättringar för att öka kvaliteten i och stärka investeringsprocessen avseende:

- ▶ framtagande av investeringsbudgeten
- ▶ kvalitets- och kostnadskontroll i projekterings- och genomförande av beslutade inve-steringar
- ▶ öka genomförandegraden i beslutade projekt
- ▶ införa löpande uppföljning och återrapportering av investeringsverksamheten till kom-munstyrelsen under budgetåret

Av kommunstyrelsens tjänsteskrivelse från sammanträdet i november 2017 framgår att kom-munstyrelsen identifierat nio förbättringsområden för arbetet.³ Vid sammanträdet bedömdes det inte vara möjligt att införa en heltäckande investeringsprocess under 2017, varför kom-munstyrelsen gav stadsdirektören i uppdrag att genomföra arbetet under 2018 och återsap-portera detta i mars 2018. Enligt uppdraget skulle några förbättringsområden införas under våren 2018 i arbete med Mål och budget 2019–2021, andra insatser skulle införas från och med Mål och budget 2020–2022.

Av protokollgenomgång för kommunstyrelsen framgår att samtliga förbättringsområden följ-des upp i mars 2018. Flera av förslagen angavs då fortsatt vara under utveckling. Av proto-koll från sammanträdet framgår att ett färdigt förslag skulle presenteras för kommunstyrelsen i november 2018, för att kunna införas kommunkoncerngemensamt i samband med Mål och budget 2020–2022. Någon ytterligare uppföljning framgår inte av kommunstyrelsens proto-koll för 2018 eller 2019.

Arbetet under 2019 och framåt

Det bekräftas vid intervju att det inte har tagits ett formellt beslut om att arbetet inte ska följas upp till kommunstyrelsen. Enligt uppgift har muntliga avstämningar skett mellan kommunsty-relsens ordförande, stadsdirektör och VD för Telge AB. Investeringsprocessen beskrivs fort-satt vara under utveckling och ett färdigt förslag har inte presenterats. Enligt uppgift ska en investeringspolicy beslutas av kommunfullmäktige i december 2019. Därefter ska riktlinjer för arbetet tas fram. Investeringsprocessen uppskattas färdigställas innan utgången av 2020.

³ En redovisning av dessa nio förbättringsområden/insatser återfinns i tabellform längre ner i detta avsnitt.

Vi följer upp identifierade förbättringsområden löpande i rapporten. En kort avstämning av arbetet presenteras i tabellen nedan. Underlaget i tabellen utgörs främst av information från intervjuutillfället då en formell återrapportering för flera av punkterna inte framgår av mottaget underlag eller av kommunstyrelsens protokoll.

Tabell: EY:s uppföljning av identifierade förbättringsområden för en ny investeringsprocess

Förbättringsområden	Uppföljning, EY
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gemensamma principer för budgetramar i kommunkoncernen. 	Har implementerats i samband med Mål och budget 2019–2021. Vidare beskrivning framgår av avsnitt 3.2.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kommunkoncerngemensam planeringsplattform 	Det finns olika arbetsgrupper för prioritering och lokalplanering. Dessa framgår av avsnitt 3.2.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ny lokalförsörjningsprocess 	Arbetet har inte påbörjats ännu. Riktlinjer och policy för investeringsprocessen ska utgöra grund för arbetet. En del intervjupersoner uppger att nuvarande lokalförsörjningsprocessen bör ses över innan investeringsprocessen utvecklas ytterligare. Vid granskningstillfället ses kompensationsystemet kopplat till hyres-sättningsmodellen över.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Obligatoriska förstudier för alla investeringsprojekt. 	Av den rapport som utgör underlag för kommunfullmäktiges beslut om en ny investeringsprocess framgår rutin för förstudier. Vid uppföljning till kommunstyrelsen i mars 2018 framgår det att förstudier har införts för alla nytillkomna investeringsprojekt. Hur arbetet med förstudier beskrivs fungera i praktiken framgår av två avsnitt i rapporten, se avsnitt 3.2 och 3.4.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Utveckling av kategorisering av investeringar 	Utveckling av kategoriseringar för prioriteringar har diskuterats men inte genomförts ännu. Prioriteringsgrunder framgår av avsnitt 3.2.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Införandet av kommunkoncerngemensamt investeringsråd för prioritering 	Av uppföljning till kommunstyrelsen i mars 2018 framgår att prioriteringar genomförs av stadsdirektören ledd arbetsgrupp. Det finns inte en uppdragsbeskrivning eller formell benämning på arbetsgruppen. Enligt uppgift kallas gruppen för <i>Hexagon</i> . En beskrivning av arbetsgruppens arbetssätt utifrån intervjumaterial och minnesanteckningar framgår av avsnitt 3.2.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Integrering av exploateringsverksamheten i investeringsprocessen. 	Har påbörjats men inte färdigställt. Arbetet ska utvecklas i relation till ansvarsfrågan mellan kommunstyrelsen och tekniska nämnden för exploateringsverksamheten. Vi har efterfrågat, men inte mottagit en redogörelse för hur ansvarsfördelningen utifrån gränsdragning i reglementet hanteras i praktiken. Av bilaga till budget beskrivs det inte vara tydligt hur finansiering av kostnader/investeringar för ökade behov av drift- och underhåll av gator/vägar och kommunal service ska hanteras. Det avser främst de fall då kostnaderna är en konsekvens av att bygga ut ett nytt exploateringsområde.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Utveckling av kommunkoncerngemensamma nyckeltal för uppföljning av investeringar 	Har inte genomförts. Telge AB uppger att de internt använder sig av nyckeltal i enlighet med bolagspolicy för investeringsprocessen. Angivna nyckeltal är bl.a. internränta och beräkning av pay-back ⁴ för kommersiella investeringar.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Från och med januari 2018 införa löpande uppföljning 	Enligt uppföljning till kommunstyrelsen i mars 2018 skulle detta införas under våren 2018 i likhet med den återrapportering som sker till

⁴ Enligt policyn: Pay-back avser en beräkning av antal år innan bolaget beräknas få tillbaka investeringsutgiften.

och återrapportering av investeringsverksamheten till kommunstyrelsen.

Telge AB:s styrelse (månadsrapporter). Det har inte påbörjats vid granskningstillfället.

Återrapportering sker i samband med uppsiktsrapport, tertialrapporter och årsbokslut. Vi återkommer till detta i avsnitt 3.4.

I samband med beslut om budget för 2019 fick kommunstyrelsen även i uppdrag att utveckla den kommungemensamma styrningen över Telge Fastigheters verksamhetslokaler. Kommunstyrelsen ska analysera hur styrning och strategisk planering av kommunens verksamhetslokaler fungerar, samt lämna förslag till hur arbetet kan utvecklas och stärkas. Vid granskningstillfället beskrivs arbetet precis ha påbörjats. Arbetet ska följas upp i samband med årsbokslutet.

2.1.1. Bedömning

Vi bedömer inte att kommunstyrelsens styrning kring framtagandet av en ny investeringsprocess har varit ändamålsenlig. Vi grundar främst vår bedömning på att flera av de förbättringsområden som identifierades 2017 fortsatt kvarstår, samt att uppföljning av arbetet har uteblivit utifrån den tidplan som fastställdes.

Vid vår uppföljning av identifierade förbättringsområden har vi noterat skilda tillämpningar och beskrivningar för delar av arbetet. Ett sådant exempel är att det finns olika formuleringar för kommunfullmäktiges finansiella mål i samband med antagande av investeringsprocessen: "att inte öka skuldsättningsgraden". Skillnader framgår mellan beslutad investeringsprocess, budget för 2019 samt i det budgetunderlag som utgjort prioritering för bolagen i kommunkoncernen. De olika omskrivningarna lämnar ett tolkningsutrymme som vi menar kan skapa en otydlighet i processen. Ytterst är det kommunstyrelsen som ansvarar för att samordna processen utifrån ett koncernperspektiv.

2.2. Investeringsprocessens tillämpning och ansvarsfördelning

Den kommunkoncerngemensamma investeringsprocessen ligger till grund för Mål och budget 2019–2021. Intervjupersoner uppger att de ser positivt på att processen numera är gemensam för kommunkoncernen, men lyfter fram olika utvecklingsområden. Identifierade utvecklingsområden är bl.a. hantering och tillämpning av beslutade investeringar, samt att budgetplaneringen för bolagens affärsplaner och kommunens budget inte är synkroniserad. Det beskrivs även finnas en upplevd tröghet i processen på tjänstemannanivå.

Då affärsplaner upprättas med en planperiod om fem år, till skillnad från kommunens Mål och budget som avser en treårsperiod uppger intervjupersoner att det uppstår ett glapp för en del av de investeringar som planeras. Det beskrivs vara särskilt svårt att bereda underlag i februari-april som fortsatt är aktuella för beslut i oktober-december.

Investeringsbehov kan uppkomma efter beslutad affärsplan, men innan beslut om budget. En del av behoven bereds då i samband med beslut om kommunens Mål och budget i november/december månad, men är då inte koordinerade med beslutad affärsplan. I vissa fall förskjuts behoven till kommande år, vilket enligt intervjupersonerna inte är ett bra alternativ då det kan skapa förseningar under kommande år i planperioden.

Att kommunens investeringsplanering avser en treårsperiod beskrivs även försvåra möjligheten att arbeta fram detaljplaner i tid vilket försenar projekten. Flera intervjupersoner uppger att även om budgeten endast beslutas för tre år bör planeringshorisonten för framtagande av behov och underlag minst avse en planeringsperiod på fem år. Detta för att långsiktigt bättre svara mot kommunens behov i budgetplaneringen.

Ansvarsfördelning

Av rapporten som ligger till grund för beslut om ny investeringsprocess framgår en processkartläggning för lokalinvesteringar. Det finns inte en motsvarande processkartläggning för investeringsprocessen men arbete följer kommunens årshjul för budgetberedning. För att ge en översiktlig bild av arbetet har vi med utgångspunkt i intervjumaterial kartlagt delar av investeringsprocessen enligt nedan:



EY:s övergripande processkartläggning utifrån intervjupersoners beskrivning.

För ansvar och roller i processen sker hänvisning till Mål och budget med bilagor, reglementen och delegationsordningar. För kommunens investeringar är det kommunstyrelsen och nämnderna som ansvarar för att undersöka och tydliggöra vilka behov som föreligger inom respektive ansvarsområde. Sådana behov kan uppstå till följd av exempelvis demografiskt påkallade behov, volymförändringar eller verksamhetsförändringar.

Kommunstyrelsen har den samordnande rollen för investeringsprocessen. I februari 2013 § 9, beslutade kommunstyrelsen att investeringsprojekt där projektets totala kostnad överstiger 5 mnkr ska nämnderna begära godkännande av kommunstyrelsen. Beslut om projekteringsstart för verksamhetslokaler tas först av Telge Fastigheters styrelse och därefter av kommunstyrelsen.

Av kommunstyrelsens delegationsordning framgår att stadsdirektör beslutar om omfördelning av anslag mellan nämnder upp till 30 prisbasbelopp per tillfälle, vilket motsvarar ca 1,40 mnkr för 2019. Stadsdirektör beslutar även "då omfördelningen ingår i det praktiska genomförandet av ett redan fattat beslut". Skulle omfördelningen i detta fallet strida mot de uppgifter nämnden har i sitt reglemente ska den ändrade fördelningen prövas av kommunfullmäktige. Är det så att den berörda nämnden är kommunstyrelsen har dock stadsdirektör befogenhet att företräda denna.

Ekonomi- och finansdirektör får på vidaredelegation besluta om såväl inköp av fast egendom/tomträtt, teckna och säga upp hyresavtal, samt ge kompensation för tillkommande kapital- och lokalkostnader. Någon beloppsgräns finns inte.

Av tekniska nämndens delegationsordning framgår inte heller en beloppsgräns, men beslut som fattas på delegation ska rymmas inom nämndens budget. Samhällsbyggnadskontorets ekonomichef beslutar på vidaredelegation från samhällsbyggnadschef om påbörjad investeringsförstudie, likaså för eventuell omdisponering av drift- och investeringsbudget under året. För budgetförändringar under året framgår att information ska lämnas vid delårsbokslutet, därtill ska beslut med stöd av delegationsordningen anmälas till nämnden inom två månader genom att delegatens protokoll omnämns på föredragningslistan och finns tillgängligt hos nämndens sekreterare.

Av Telge Fastigheters attestinstruktion framgår beloppsgränser för attestberättigad person. Attestberättigad person ska se till att investeringen är beslutad enligt "koncernens policy". Det finns inte någon kommunkoncerngemensam policy, men bolagen använder sig av en gemensam investeringspolicy. Däri framgår vad som avses med en investering med hänvisning till mallar för vad som ska framgå av beslutsunderlag, vilka nyckeltal som ska ligga till grund för investeringsbedömning, samt hur investeringar ska beredas och beslutas. I policyn sker hänvisning till kommunkoncerngemensamma arbetsgrupper, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

2.2.1. Investeringar som en del av kommunkoncernens årliga budgetprocess

För bolagen i kommunkoncernen framgår investeringsram av respektive affärsplan. Affärsplaner beslutas årligen i april, varför det beskrivs vara viktigt att kommunstyrelsen och nämnderna skriver fram väl underbyggda behov i tid.

Processen utifrån initiering och planering

Vid intervju hänvisas det till särskilt tre kommunkoncerngemensamma arbetsgrupper för beredning, beslut om förstudier och prioritering av investeringar. *Hexagon* i tabellen på kommande sida är den arbetsgrupp som initierades efter beslut om ny investeringsprocessen. Till skillnad från de två andra arbetsgrupperna som främst hanterar lokalfrågor i kommunen arbetar *Hexagon* även med övriga investeringsfrågor, samt övergripande frågeställningar rörande kommunkoncernen.

Lokalberedningsgrupp	Lokalstyrgrupp	Hexagon
Bereder ärenden till lokalstyrgruppen för: <ul style="list-style-type: none"> • identifierade behov • samordning av lokaler • hantering av överflödiga lokaler 	Tar beslut kring förstudier/ behov och samordnar och hanterar överflödiga lokaler. Fördelar centrala medel för: <ul style="list-style-type: none"> • förstudier • lokaler som inte används⁵ 	Diskuterar kommunkoncern-gemensamma frågeställningar. Ska enligt beslutad investeringsprocess genomföra en prioritering av investeringar.
Kontorens lokalstrategier Central lokalplaneringsstrateg Representant, Telge Fastigheter AB (utifrån behov) Representant, Samhällsbyggnadskontoret (utifrån behov)	Verksamhetschefer Central lokalplaneringsstrateg VD, Telge Fastigheters VD Ekonomichef, Telge Fastigheter AB Ekonomi- och finansdirektör	Stadsdirektör Ekonomi- och finansdirektör Investeringsstrateg Budgetchef Central lokaplaneringsstrateg Controller, Telge AB Ekonomidirektör, Telge AB
Central lokalplaneringsstrateg är sammankallande	Ekonomi- och finansdirektör är sammankallande	Stadsdirektör är sammankallande
Möten sker månadsvis	Möten sker månadsvis	Möten sker kvartalsvis

Intervjupersoner uppger att lokalnyttjandet kan effektiviseras och att kommunikationen mellan lokalberedningsgruppen och lokalstyrgruppen behöver förbättras. En väsentlig orsak anges vara att då nämnderna fullt ut kompenseras för tillkomna kostnader vid nybyggnation av lokaler finns det inte ekonomiska incitament för ett effektiv lokalnyttjande. Vid delårsbokslutet för 2019 redogör Telge Fastigheter AB att det finns tomma lokaler i bolagets kommunala bestånd.

I enlighet med den nya investeringsprocessen ska en förstudie tas fram för samtliga nya investeringsbehov. Vid granskningstillfället finns det centrala medel för att täcka upp för nämnders kostnader för förstudier i syfte att säkerställa att förstudier genomförs. På sikt ska kostnaden för förstudier täckas av respektive nämnds driftsbudget. För att ta del av centrala medlen ska ärendet gå via lokalstyrgruppen där ekonomi- och finansdirektör på delegation kan besluta om kompensation för tillkommande kapital- och lokalkostnader.

I den rapport som utgör underlag för beslut om en ny investeringsprocess framgår rutin och en mall för arbetet. Enligt rutinen ska en förstudie minst innehålla:

- ▶ Beskrivning och kvantifiering av behovet
- ▶ Kravspecifikation
- ▶ Konsekvensanalys
 - Ekonomiska konsekvenser
 - Verksamhetsmässiga konsekvenser

⁵ Vid intervju lämnas exempel på en förskola som stängts ner då den inte var kostnadseffektiv, men då lokalen bedömdes vara av värde för kommunen har den inte avyttrats. Lokalen används som en evakueringslokal.

- ▶ Förslag på lösning
- ▶ Kostnadsuppskattning
 - Investeringskostnad
 - Livscykelkostnad

Beskrivning av huruvida obligatoriska förstudier har implementerats till fullo och om beskriven rutin används skiljer sig åt mellan intervjupersonerna. Likaså beskrivs arbetssätten variera mellan kontoren utifrån tillgång till personalresurser för arbetet. En del intervjupersoner lyfter att processen via lokalstyrgruppen upplevs vara långdragen, varför även egna förstudier tas fram utan att särskilda medel söks. För en del förstudier som skrivs fram uppges det saknas en tydlig beskrivning av bakgrunden till behovet, exempelvis en demografisk koppling.

Förstudier ska utgöra underlag i budgetberedningen, men beskrivs även ske vid senare tillfällen under beslutsprocessen. Intervjupersoner uppger att detta försvårar planeringsarbetet då förstudierna inte alltid färdigställs inför beslut om budget. Vid äskande av medel till investeringar i budgetberedningen används den uppskattade kostnaden som framgår av förstudien. Saknas en förstudie görs en uppskattning utifrån exempelvis tidigare genomförda projekt.

Då lokalstrategier vid kontoren genomför egna förstudier används tidigare genomförda projekt som grund för arbetet. Exempelvis har flera förskolor byggts i Södertälje kommun och underlag/erfarenheter från dessa projekt utgör då grund för arbetet. Ett tidigare underlag kan då användas för utformning och beräkning av yta och kostnad för projektet genom att projektets kostnad indexeras upp.

För verksamhetslokaler genomförs en del förstudier med hjälp av medarbetare från Telge Fastigheter AB. För de projekt då Telge Fastigheter AB inte medverkat i förstudien ses kostnads kalkylen över enligt bolagets rutiner för beräkning av investeringskalkyl. Enligt uppgift sker en omräkning innan projekteringsbeslut i kommunstyrelsen. Avstämning sker med beställande nämnd. Representanter från Telge Fastigheter AB beskriver att det vore fördelaktigt om de hade en tydligare roll i förstudiearbetet, främst för att säkerställa en välgrundad investeringskalkyl inför budgetbeslut.

Representanter för kontoren uppger att fokus främst avser investeringsbudgetering, men att exempelvis tillkommande driftskostnader för bemanning inte kompenseras, vilket försvårar kontoren/nämndernas strategiska planering av investeringar. En investeringsutgift kan vara låg, men ha höga driftskostnader. Det beskrivs vara svårt att beräkna framtida ram för driften, vilket kan vara avgörande för vilka investeringsbehov nämnden skriver fram och påverkar möjligheten till en mer långsikt behovsframställning.

Processen utifrån prioritering av investeringar

Nämndernas investeringsbehov och förstudier som ligger till grund för investeringsäskanden ska enligt uppgift passera *Hexagon*. Vid intervjutillfället har det framkommit skilda beskrivningar kring om prioritering av investeringar sker i arbetsgruppen eller inte. Arbetsgruppen beskrivs av majoriteten av intervjupersonerna ha i uppgift att prioritera bland kommunkoncernens investeringsbehov. Andra beskriver att gruppen diskuterar kommunkoncerngemensamma frågeställningar, men inte prioriterar bland investeringar.

Det finns inte någon uppdragsbeskrivning för gruppen, varför en avstämning mot denna inte har kunnat ske. Vi har mottagit minnesanteckningar för arbetsgruppens möten under 2019. Av dessa kan vi utläsa att framtagande av investeringspolicy har diskuterats samt utveckling av prioriteringsordning. Av minnesanteckningarna framgår det inte att en prioritering har diskuterats eller genomförts.

Vid faktagranskningen framkommer att *Hexagon* beredde förvaltningens underlag i Mål och budget 2019–2021. Vid motsvarande beredning 2019 ska arbetsgruppen ha gjort en bedömning av det totala äskandet för nämnderna. Den politiska beredningen för prioriteringar har genomförts av majoriteten och tagit fram förslag till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Enligt uppgift har dessa grundats i såväl tjänstemanna- som nämndernas prioriteringar.

I enlighet med budget för 2019 framgår en övergripande prioriteringsordning som fastslår att reinvesteringar ska prioriteras framför nyinvesteringar. Även att av lag tvingande investeringar och investeringar påkallade av demografisk utveckling ska gå före strategiska investeringar.

I samband med att investeringsprocessen sågs över under 2017 togs följande lista fram, enligt intervjupersoner har den utgjort grund för prioritering:

1. Värdesäkrande investeringar
2. Tvingande projekt (uppkomna efter lagkrav)
3. Investeringar i pågående projekt
4. Redan beslutade projekt som inte har hunnit startas
5. Följdinvesteringar av redan beslutade investeringar
6. Projekt påkallade av den demografiska utvecklingen
7. Strategiska investeringar/politiskt prioriterade investeringar
8. Affärsinvesteringar med kort pay-back

Prioriteringsordningen beskrivs vara under översyn. Översynen avser främst en diskussion kring om affärsinvesteringar med kort pay-back bör vara sist i prioriteringsordningen.

Intervjupersoner hänvisar även till strukturplaner för långsiktig prioritering och planering av investeringar, främst då strukturplaner bygger på analyser utifrån stadsdelars förutsättningar och genomförda medborgardialoger. Strukturplanerna har tagits fram av samhällsbyggnadskontoret och utgör ett planeringsverktyg för kommande detaljplanarbete utifrån kommunens översiktsplan.

Prioriteringar i beslutad budget 2019–2021

Kommunfullmäktige beslutar om investeringsram för bolagen, kommunstyrelsen och nämnderna. Av ramen framgår godkända investeringsprojekt för kommunstyrelsen och nämnderna, men inte för bolagen. Bolagens projektlista togs enligt uppgift bort 2013 för att bl.a. möjliggöra omprioritering mellan projekten inom beslutad investeringsram för kommunala investeringar.

Investering per projekt beslutas av kommunstyrelsen och framgår av kommunstyrelsen och respektive nämnds verksamhetsplan. Kommunkoncernens totala investeringsram bygger således på bolagens affärsplaner, kommunstyrelsens och nämndernas investeringsäskanden.

Av bilaga till budget framgår "KF/KS investeringsram" som utgörs av nämndernas nyinvesteringar och projekten som bygger ramen återfinns i nämndernas verksamhetsplaner.

Nämndsinvesteringar i bilaga till budget avser enligt uppgift endast reinvesteringar. Den grundläggande skillnaden mellan KS/KF-investeringar och nämndsinvesteringar beskrivs vara att den förstnämnda kategorin ger rätt kompensation för tillkommande kapitaltjänstkostnader, det vill säga finansierings- och avskrivningskostnader. Det gäller inte nämndsinvesteringar, i normalfallet är detta samstämmigt med reinvesteringar eftersom nämnden/kontoret då redan har fått kompensation.

I kommunkoncernens budget för perioden har en reserv för såväl lokalinvesteringar som av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige beslutade investeringar säkrats. Reservens totalbelopp framgår inte av kommunfullmäktige beslutad budget eller dess bilaga. Av mottaget

beredningsunderlag till budgeten framgår att reserv för lokaler utgörs av 30 mnkr för respektive år i planperioden. Vid avstämning bekräftas att reserven i budgeten endast gäller de 30 mnkr som är avsedda för verksamhetslokaler.

Syftet med reserven är att skapa en årlig buffert som löpande kan fördelas genom beslut av kommunstyrelsen. Av bilaga till budget framgår det att kommunstyrelsen kan fördela dessa medel vid förändringar av projekt eller omfördelning av medel inom budgetens godkända projekt. Även nytillkomna behov kan finansieras via reserven under budgetåret, men då genom beslut av kommunfullmäktige. Beslut om nytillkomna behov ska företrädesvis ske i samband med delårsbokslut.

Tabell: Investeringsbudget i mnkr, kommunkoncernen

	2019	2020	2021	Tot. planperioden 2019–2021
<i>Bolagen</i>	1 539	1 439	1 527	4 505
<i>Kommunen</i>	333	272	276	882
<i>Kommunkoncernen totalt</i>	1 872	1 711	1 803	5 386

Källa: Mål och budget 2019–2021. Beloppen i tabellen är avrundade.

Av kommunkoncernens investeringsbudget för 2019 uppgår reinvesteringar till 777 mnkr av det totala utrymmet om 1 872 mnkr. Reinvesteringar utgör således cirka 40 procent av budgeten för 2019. Motsvarande reinvesteringsbehov för hela planperioden 2019–2021 är 2 162 mnkr, att jämföra med det totala investeringsutrymmet om 5 386 mnkr enligt tabellen.

Investeringsbudget för verksamhetslokaler och kommersiella lokaler framgår av budget och affärsplan för Telge Fastigheter AB. För hela planperiod budgeteras 1 459 mnkr för verksamhetslokaler, vilket kan jämföras med 436,5 mnkr för investeringar i kommersiella lokaler.

Ansvarig nämnd/styrelse kan inte omfördela anslag mellan beslutade projekt vid budgetavvikelser. Kommunstyrelsen har dock mandat att omfördela den reserv som säkrats inom ramen för av kommunfullmäktige fastställd investeringsram för godkända projekt. Vid behov av omfördelning av investeringsramen mellan nämnder eller mellan bolag ska beslut fattas av kommunfullmäktige.

2.2.2. Bedömning

Vi bedömer inte att kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån ett koncernperspektiv. Vi grundar vår bedömning på att det är svårt att följa arbetet i budgetprocessen då det saknas en processkartläggning för arbetet, beslut som ligger till grund för arbetet återfinns i olika underlag och är svåra att följa. Vi har även mottagit skilda beskrivningar för hur förstudier bereds och vad de ska innehålla samt vem som genomför prioriteringar av investeringar.

Vi noterar att beloppsgränser inte framgår för delar av kommunstyrelsen och tekniska nämndens delegationsordningar. Det avser främst beloppsgränser för tekniska nämnden där det framgår att beslut på delegation ska rymmas inom nämndens budget. Då tekniska nämnden har den största investeringsramen bland kommunens investeringar, bedömer vi inte att det är tillräckligt att information om budgetförändringar under året främst ska framgå vid delårsbokslutet.

Då nämnderna kompenseras med 100 procent av de kostnader som uppstår för utökningar i investeringsbudgetar, men reinvesteringar finansieras inom nämndernas avskrivningsvolym

är det av särskilt vikt att kommunkoncernens lokalplanering är effektiv. Det är kommunstyrelsen och bolagsstyrelsen i enlighet med reglemente och ägardirektiv som i samverkan ska medverka till en rationell och effektiv lokalförsörjning.

Även om kommunens budget inte kan beslutas med en längre planeringshorisont än tre år, noterar vi utvecklingsområden i det prognosarbete och budgetstöd som utarbetas. Detta i syfte att bättre synkronisera med kommunkoncernens långsiktiga investeringsplanering.

2.3. Beslutsunderlag och övrig dokumentation

Kommunstyrelsen mottar en sammanställd lista där behov framgår per nämnd. Även de behov som prioriterats bort för planperioden framgår av underlaget och utgör en bruttolista.

Telge Fastigheter AB använder också en bruttolista som även utgör beredningsunderlag för affärsplanen. I beredningsunderlaget separeras de projekt som ligger inom och utanför kommunens planperiod, likaså för de projekt som ligger utanför affärsplanens planperiod. Vi noterar att en del av investeringarna i den sistnämnda delen av underlaget inte framgår av kommunstyrelsens underlag. Av fastighetsstyrelsens beredningsunderlag framgår enligt uppgift en mer långsiktig planering som motsvarar önskad investeringsnivå för kommunen, där projekt som diskuterats kvarstår även om de inte kommer ha någon investeringsutgift för affärsplanens planperiod.

Av Telge Fastigheters beredningsunderlag återfinns separata kolumner för de behov som identifierats i samband med antagande av affärsplan, men även tillägg i form av prioriteringar som genomförts av kommunstyrelsens kontor och som beslutats av kommunstyrelsen.

I maj 2019 beslutade kommunstyrelsen att lägga till ett projekt inför budgetberedningen för 2020. Det avser ett nytt äldreboende som ska vara klart under 2021. Enligt representanter för Telge Fastigheter AB kommer projektet inte kunna genomföras på grund av bristfällig styrning i planeringen. Trots detta har Telge Fastigheter AB fått ett tillskott om 88 mnkr som ska nyttjas för ett nytt äldreboende under 2020, för att bli klart 2021. Detta anges vara ett exempel på en investeringsutgift som inte kommer att kunna nyttjas och som sänker bolagsstyrelsens genomförandegrad.

2.3.1. Exempel på förstudie och beslutsunderlag

Då det inte finns kommunkoncerngemensamma rutiner för processen har vi efterfrågat beslutsunderlag och exempel på projekteringsbeslut i kommunstyrelsen. Beläggningsarbete inom tekniska nämnden och verksamhetslokaler utgör de större budgetposterna för 2019, varför underlag för dessa har efterfrågats.

Tekniska nämnden

Beläggningsarbetet utgör även nämndens största budgetpost för kommande planperiod. Representanter uppger att underlag för investeringsbehov kan grunda sig i av kommunfullmäktige beslutade program och planer. För beläggningsarbetet beskrivs exempelvis kommunfullmäktiges fokusområde avseende förbättrat underhåll av gator, vägar, gångvägar och cykelvägar, samt beslutad cykelplan utgör grund för planering av investering. Vid intervju med tekniska nämndens ordförande och samhällsbyggnadsdirektör uppges det finnas en ackumulerad underhållsskuld avseende beläggningsarbete på vägar om 50 mnkr per år i tio år. Av det beredningsunderlag som kommunstyrelsen tagit del av för budget 2020–2022 föreslås 50 mnkr för beläggningsarbete årligen under kommande planperiod.

Under 2018 har en extern konsult genomfört en väginventering av såväl gång- och cykelvägar (GC-vägar) som asfaltsbelagda gatunät i Södertälje kommun. Totalt omfattar väginvente-

ringen 160,5 km asfaltsbelagda GC-vägar och 296,9 km gator och vägar. Av nämndens protokoll den 28 mars 2019 framgår att information har lämnats om hur väginventeringen har genomförts, det övergripande resultatet, samt att underlaget kan utgöra ett planeringsverktyg för kommande budget. Mottaget underlaget består av såväl en teknisk som ekonomisk utredning för arbetet. Även behovsframställning och kalkyl för budgetbehov i relation till eftersatt underhåll. Väginventeringen har utgjort underlag för nämndens prioritering av investering inför budget 2020–2022. Enligt uppgift har nyinvesteringar för tekniska nämnden under 2019 utgjorts av delprojekt som understiger 5 mnkr, varför produktionstartsbeslut inte har tagits i kommunstyrelsen.

Verksamhetslokaler

För investeringar i verksamhetslokaler har vi mottagit beslutsunderlag för en ny grundskola samt förskoleverksamhet inom kvarteret Braxen 2 (f.d. Mariekällskolan). Förstudien följer den mall som är en del av den rutin som upprättats i samband med beslut om ny investeringsprocess. Av förstudien framgår bl.a. en hänvisning till nämndens sammanställning av demografiska behov, detaljplaneförutsättningar, alternativa planlösningar i relation till lagstadgade krav, en preliminär tidplan och resurser, samt underlag från extern arkitektfirma. Därtill framgår för och nackdelar med en ombyggnation samt en omräkning av påverkan på hyreskostnaden, inklusive driftskostnad för städ. Livscykelkostnad framgår ej.

Av mottaget underlag inför projekteringsbeslut för Telge Fastigheter AB framgår bakgrund till ärendet, vilken typ av investering som avses, vilken nämnd som är beställare, en tidsram och översiktlig ritning. Investeringens totala kalkylkostnad framgår, men inte vad den baseras på. Istället sker hänvisning till annan handling, som inte bifogats som underlag för beslut.

Då Telge Fastigheter AB tar fram en investeringskalkyl inför projekteringsstart lämnas även preliminärt hyresavtal till beställande nämnd. Av mottaget förslag framgår att investeringsbeloppet är baserat på självkostnadsprincipen och vad den årliga hyran kommer bli. Offert och preliminärt hyresavtal bifogas för varje produktionsstartsärende för projekt som beslutats i Mål och budget och som överskrider 5 mnkr.

Vid nybyggnation upprättas hyresavtalen innan byggstart och skrivs under av ekonomi- och finansdirektör på vidaredelegation från stadsdirektören. Tidigare skrev respektive verksamhetschef under hyresavtalen, men beslutanderätten centraliserades 2009. Centraliseringen beskrivs innebära en form av kontroll av de investeringar som görs (i form av verksamhetslokaler) samt en överblick av kommunkoncernens totala lokalbestånd. I samband med att den centrala kompensationen för nyinvesteringar ses över ska även en översyn göras i relation till hyresavtalen för att skapa ekonomiska incitament att sänka kostnaderna vid nybyggnation.

För verksamhetslokaler beskrivs kommunstyrelsens beslut om projekteringsstart bygga på bolagsstyrelsens beslut.

2.3.2. Hantering av tillägsarbeten

Vid intervju beskrivs hantering av ändrings- och tillägsarbeten (hädanefter ÄTA) variera. Det finns inte särskilda rutinbeskrivningar för arbetet utan regleras i delegationsordningar.

För kontroll av ÄTA har Telge Fastigheter AB en ansvarig projektcontroller för varje projekt. Av attestinstruktion framgår att projektledaren tar beslut om ÄTA förutsatt att det bedöms rymmas inom budget. Riktlinjer för ÄTA ska framgå av respektive kontrakt. För ÄTA utanför budget beskrivs hantering variera från fall till fall och då främst bero på beloppsgränser i relation till attestinstruktion. Däri framgår beloppsgränser för attesträtt för såväl budgeterade som ej budgeterade kostnader.

Vid intervju uppges controller löpande stämma av samtliga kostnader. Ett riskpåslag på 10 procent ingår i investeringskalkylen för nybyggnation, motsvarande 20 procent vid ombyggnation. Riskpåslagen är inte särskilt avsedda för ÅTA men täcker oftast de kostnader som tillkommer.

Därutöver beskriver intervjupersoner att användandet av samverkansentreprenader är ett sätt att undvika ÅTA. En samverkansentreprenad är en form av totalentreprenad där entreprenörens arvode bestäms vid uppstarten, vilket leder till att arvodet inte påverkas om projektet blir billigare, vilket anges vara kostnadseffektivt och främjar en god samverkan i projekten.

I kommunkoncernen har det diskuterats kring användandet av den här typen av samverkansentreprenader vid mindre projekt. Intervjupersoner är eniga om att samverkansentreprenader främst är ett effektivt tillvägagångssätt vid nya typer av projektsatsningar där ramarna för arbetet behöver upprättas, eller då flera liknande projekt ska genomföras under en samlad tidsperiod.

2.3.3. Bedömning

I det underlag som granskats bedömer vi att behovsframställningar delvis är tillräckliga. Vi grundar vår bedömning på att det av beslutsunderlag för Telge Fastigheter AB framgår en total investeringskalkyl, men inte vad beloppen grundas på. Istället sker hänvisning till en annan handling, som dock inte är en del av de handlingarna som ligger till grund för beslut om projektstart. Vi utvecklar vår bedömning rörande beslutsunderlag i relation till den uppföljning och återrapportering som presenteras i avsnitt 2.4.

Vi noterar att en längre planering framgår av såväl Telge Fastigheter AB som kommunstyrelsens beredningsunderlag/bruttolista. Även om vi noterat mindre skillnader bedömer vi det vara positivt att även en bruttolista framgår för såväl bolagsstyrelsen som kommunstyrelsen.

Vi bedömer att attestinstruktion och delegationsordningar enligt tidigare redogörelse (se avsnitt 3.2) i allt väsentligt är tydliga i relation till hur arbetet bedrivs i praktiken rörande ÅTA. Vi vill dock poängtera att samverkansentreprenader ställer höga krav på beställarens kompetens då denna aktivt måste föra samtal med entreprenörerna och löpande stämma av underlaget.

2.4. Uppföljning och återrapportering inom kommunkoncernen

Uppföljning och återrapportering sker i samband med ordinarie ekonomisk rapportering vid tertialrapporter och årsbokslut.

Genomförandegrad enligt tertialrapportering 2019

En av bakgrunderna till framtagandet av en ny investeringsprocess var en målsättning om att öka genomförandegraden. En särskild genomförandegrad har inte angetts, men vid intervju uppges det finnas en intern målsättning om att genomförandegraden på helåret ska ligga över 70 procent för kommunen, respektive 90 procent för Telge AB och dess dotterbolag.

Genomförda investeringar redovisas för såväl kommunens som bolagens investeringar. Genomförandegrad och helårsprognos framgår inte för kommunkoncernen som helhet, varför genomförandegrad och prognoser delats upp i tabellen på kommande sida.

Tabell: Uppföljning av genomförande samt helårsprognos enligt tertialrapporter

Enligt budget 2019 (mnr)		Per den 30 april 2019 (mnr)		Per den 31 augusti 2019 (mnr)	
		Genomförda	Helårsprognos 2019	Genomförda	Helårsprognos 2019
Kommun	333,8⁶	41,4	320,9	127	273
Bolag	1 539	290,4	1 465	633,5	Saknas

Av tertial ett framgår att kommunens investeringar uppgick till 41,4 mnr, vilket motsvarar 12 procent av 2019 års investeringsbudget. Helårsprognosen vid första tertialet är en genomförandegrad på 96 procent. För bolagen motsvarar genomförda investeringar 19 procent av investeringsbudgeten. Helårsprognosen för bolagen är 95 procent.

Vid delårsbokslutet per den 31 augusti uppgick investeringar i kommunen till 127 mnr, vilket är 45 mnr mer än vid samma tidpunkt förra året. Det motsvarar 38 procent av 2019 års investeringsbudget. För 2018 var motsvarande siffra 24 procent. Prognosen för helåret 2019 är 81 procent av investeringsbudgeten. Utfallet på helåret 2018 var 70 procent.

För delårsbokslutet i augusti motsvarar bolagens investeringar 41,2 procent av budgeten. Helårsprognos framgår inte. Enligt årsredovisning för 2018 var bolagens utfall 93,5 procent.

Investeringar i verksamhetslokaler utförs av Telge Fastigheter AB, men beställs av nämnderna. För investeringar i verksamhetslokaler har 67,2 mnr genomförts under årets första tertial, jämfört med en årsbudget på 449,4 mnr, vilket motsvarar en genomförandegrad på 15 procent. Helårsprognosen är att 350 mnr kommer tas i anspråk.

Vid delårsbokslutet i augusti uppgår investeringar i verksamhetslokaler till 168,1 mnr, vilket utgör 37,4 procent av årets budgeterade investeringsmedel om 449,4 mnr. För kommersiella lokaler har 20,4 mnr tagits i anspråk, vilket är mer än de 14,5 mnr som budgeterats. Avvikelsen avser främst reinvesteringar i Luna-gallerian. Helårsprognosen för Telge Fastigheter AB är att 363,3 mnr kommer att tas i anspråk, vilket utgör 81 procent av bolagets investeringsbudget.

Representanter för bolaget uppger att det främst är den totala omfattningen av investeringsprojekt som påverkar genomförandet till följd av exempelvis otillräckligt underlag och förse- ningar i beställningar från styrelse/nämnder.

Av delårsrapport i augusti framgår att tekniska nämnden använt 49,4 mnr av en investeringsram på 195,1 mnr. Helårsprognosen är att 75 procent kommer att tas i anspråk, då flera projekt förskjuts till kommande år i planperioden. Nämndens investeringsbehov kommer därför bli större under år 2020 och 2021. Detta avser såväl KS/KF-investeringar (nyinvesteringar) som nämndsinvesteringar (reinvesteringar).

2.4.1. Avvikelseberättelse

Som en del av den nya investeringsprocessen skulle en månatlig uppföljning ske till kommunstyrelsen i likhet med den som genomförs för Telge AB:s styrelse. En sådan uppföljning har inte genomförts. Då kommunstyrelsen och styrelsen för Telge AB består av en personunion beskriver kommunstyrelsens presidium att de mottar tillräcklig information kring arbetet

⁶ Att notera: budgeterat belopp enligt tertial ett skiljer sig vid jämförelse med budget 2019. 333,8 mnr i tertial ett, att jämföra mot 333 384 tkr enligt budget för 2019. Likaså skiljer sig beloppet för tertial två, 338 mnr, vid jämförelse med 333,4 mnr enligt budget. Enligt uppgift består skillnaden av felrättningar av den ursprungliga budgeten som har gjorts i redovisningssystemet på tjänstemannanivå. Det finns inget formellt beslut på ändringarna.

inom ramen för styrelsearbetet i Telge AB. Därför har protokollgenomgång även skett för Telge AB.

Tabell: Protokollgenomgång för hantering av månadsrapporter, januari-november 2019

Kommunstyrelsen	Telge AB	Telge Fastigheter AB
Har inte skett.	<p>Av protokollen går inte att utläsa att månadsrapporter har behandlats under möten.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Månadsrapporterna skickas ut med handlingar inför varje möte. 	<p>Av protokoll går att utläsa att information om månadsrapporter lämnas och godkänns vid möten. Vid två tillfällen har en avvikelserapportering skett.</p> <p>Det avser följande sammanträden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ april & juli ▶ Månadsrapporterna skickas ut med handlingar inför varje möte.

Telge AB:s månadsrapporter bygger på dotterbolagens inrapporteringar. För respektive projekt framgår en statusuppdatering i form av upparbetad investering i relation till godkänd investering. Därefter görs en bedömning i rött, gult och grönt för investeringsutgift, tid och kvalitet utifrån investeringsplan. Vid avvikelser framgår en kortfattad beskrivning. För Telge Fastigheter AB ska projekt som överskrider med 10 procent vidare rapporteras till styrelsen för Telge AB. Att det enbart avser projekt som överskrider med 10 procent har inte beslutats av styrelsen. En motsvarande kostnadskontroll/uppföljning finns inte för den kommunala förvaltningen.

Av kommunstyrelsens protokoll för samma period noterar vi att en månatlig avstämning sker rörande kommunens ekonomi. Genom månadsrapporterna lämnas en översiktlig bild av kommunens ekonomiska situation, men avser inte särskild rapportering kring investeringar eller avvikelser. Enligt uppgift sker veckomöten med kommunstyrelsens ordförande, stadsdirektör och VD för Telge AB. Inom ramen för dessa möten ska även investeringar diskuteras men samtalen dokumenteras inte.

Vid intervju med tekniska nämndens ordförande beskrivs det ske en löpande återrapportering kring avvikelser för investeringar. Av tekniska nämndens protokoll för maj 2019 framgår att investeringar har diskuterats i samband med nämndens delårsbokslut för tertial ett. Av protokollet framgår att 2,3 mnkr av nämndens investeringsbudget av KS/KF investeringar inte bedöms kunna förbrukas, varför nämnden föreslår att 2,3 mnkr flyttas till kommande år i planperioden. Det framgår inte någon redogörelse för vilka objekt som avses.

Intervjupersoner uppger att uteblivna projekt följs upp och att konsekvensanalyser redovisas muntligen. Det görs inte en dokumenterad, aggregerad, analys till ansvarig nämnd eller styrelse av varför ett projekt inte blev av. Information beskrivs främst lämnas som informationsärenden under sammanträden.

Av kommunens delårsrapport framgår uppföljning av investeringar för respektive nämnd/styrelse/bolag. För avvikelser mot lokalinvesteringar framgår exempelvis redogörelser för förstudier som felberäknats, eller projekt som förväntas bli dyrare än budgeterat. För byggnation av GF-hallen beräknas arbetet bli cirka 7 mnkr lägre än avsatt budget samtidigt som Södertälje IP beräknas att bli cirka 10 mnkr dyrare. Det framgår inte varför Södertälje IP beräknas bli dyrare än budgeterat.

Av kommunens delårsbokslut framgår inte särskilda åtgärder i relation till de avvikelser som redogörs. Flera investeringar flyttas till kommande år i planperioden. Av delårsbokslutet framgår det att kommunstyrelsen ser ett behov av att stärka styrningen och uppföljningen i såväl planerings- som budgeterings-, genomförande och uppföljningsfaserna avseende investeringsprojekt med hänsyn till den låga genomförandegraden. Det anges ske inom ramen för det arbete som genomförs för att införa en kommunkoncerngemensam investeringsprocess.

Kommunstyrelsens uppsiktsrapporter

I samband med tertialrapporteringen lämnar kommunstyrelsen fram en uppsiktsrapport baserad på kommunstyrelsens kontors bedömningar. I de två uppsiktsrapporter som mottagits för 2019 framgår information om investeringar i relation till genomförandegrad och kommentarer för respektive nämnd. Genomförandegraden bedöms utifrån en låg/god/bra eller acceptabel nivå i relation till ursprunglig investeringsbudget.

För tekniska nämnden konstateras att nämnden bör vidareutveckla sin genomförandegrad och investeringsplanering så att den blir mer realistisk och effektiv då nämnden har den största investeringsbudgeten inom kommunförvaltningen. Även att ytterligare kostnader lagts ner på parkeringsdäck vid stadshuset utöver den av kommunfullmäktige beslutade budgeten på 20 mnkr 2017. Ingen information ska ha inkommit till kommunstyrelsen från tekniska nämnden om utökad investeringsram. Nämnden ska därför skyndsamt begära utökad investeringsram hos kommunfullmäktige.

Verksamhetslokaler följs upp inom ramen för uppsiktsrapporten, i övrigt följs inte bolagens investeringar upp i uppsiktsrapporten.

2.4.2. Bedömning

Vi bedömer inte att kommunen säkerställt uppföljning och återrapportering i enlighet med av kommunfullmäktige beslutad styrmodell. Vi saknar dokumenterade konsekvensanalyser för projekt som förskjuts eller inte blir av. Att information lämnas muntligen som informationsärenden bedömer vi inte vara tillräckligt. Det är nämnderna som ansvarar för att vidta åtgärder och omprioritera så att de av kommunfullmäktige fastställda målen uppnås och att ekonomiska ramar hålls.

Vi noterar att kommunstyrelsen följer upp investeringar till fullmäktige inom ramen för den uppsiktsrapport som sammanställs, vilken även avser Telge Fastigheter AB:s investeringar för verksamhetslokaler.

Vi noterar även att det inte finns särskilda mål för genomförandegraden. Detta menar vi riskerar att krocka med den prioriteringsordning som finns. I uppföljning av genomförandegrad framgår procentandel av investeringsram, men inte utifrån prioriterade projekt. Vi saknar en konsekvensanalys för projekt som förskjuts i planperioden i relation till den prioriteringsordning som används. Då det inte finns övriga nyckeltal för uppföljning av investeringsprocessen kan styrning i relation till genomförandegrad som den följs upp idag ge en felaktig bild för om de investeringar som genomförs är prioriterade investeringar.

3. Svar på revisionsfrågor

Revisionsfråga	Svar
<p>Finns en tydlig beslutsprocess för investeringar i kommunen och kommunkoncernen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finns olika processer för olika typer av investeringar och finns i så fall tydliga motiv för detta? 	<p>Ja.</p> <p>Den formella processen är tydlig och följer kommunens budgetprocess. Vi noterar dock att processen inte upplevs fungera väl avseende synkronisering mellan beredningsunderlag för affärsplaner och beslut om budget.</p> <p>Även om den formella beslutsprocessen kan anses vara tydlig, är beredningsarbetet inte tydligt. Det finns ingen processkartläggning, policy eller riktlinjer för arbetet. Det finns flertalet beslut för arbetet men dessa återfinns i olika dokument och det är svårt att följa arbetet. Vi har noterat att det för kommunkoncernen saknas en policy för investeringsprocessen men att detta återfinns för bolagen i koncernen. Enligt uppgift ska en investeringspolicy för kommunkoncernen beslutas innan utgången av 2019.</p> <p>Nej.</p> <p>Dock finns det en processkartläggning för investeringar i lokaler, tillskillnad för övriga investeringar. Lokalförsörjningsprocessen ska dock ses över efter att en ny investeringspolicy beslutats.</p> <p>Samtliga intervjupersoner är eniga om att projekt som beslutas inom KF/KS investeringsram och överskrider 5 mnkr inte initierats utan att projektstartsbeslut i kommunstyrelsen. Produktionstartsbeslut gäller även för nämnderna och Telge Fastigheter AB (avseende verksamhetslokaler). För tekniska nämnden har nyinvesteringar under 2019 utgjorts av delprojekt som understiger 5 mnkr, varför produktionstartsbeslut inte har tagits i kommunstyrelsen.</p> <p>Av beslutad investeringsram för bolagen framgår inte vilka projekt som ingår i tilldelad ram, tillskillnad från beslutad investeringsram för KF/KS investeringar och nämndsinvesteringar.</p>
<p>Hur sker prioritering av vilka investeringar som ska genomföras/senareläggas?</p>	<p>Av Mål och budget för 2019–2021 framgår att reinvesteringar ska prioriteras framför nyinvesteringar. Av lag tvingande investeringar och investeringar påkallade av demografisk utveckling ska gå före strategiska investeringar. I övrigt finns det inte en formellt beslutad prioriteringsordning.</p> <p>Enligt intervjupersoner används den prioriteringsordning som framgår av rapporten som togs fram 2017. Rapporten är en del av beslutsunderlaget för en ny investeringsprocess. Prioriteringslistan motsäger inte prioriteringsordning enligt Mål och budget 2019.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Vilken instans fattar beslut om att senarelägga investeringar eller omprioritera i fastställd investeringsplan? 	<p><i>Hexagon</i> är den kommunkoncerngemensamma arbetsgrupp som enligt uppgift prioriterar på tjänstemannanivå. Vi har dock inte kunnat styrka att detta sker.</p> <p>I den politiska beredningen har majoriteten genomfört prioriteringar och tagit fram ett förslag till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.</p> <p>Enligt bilaga till Mål och budget är det kommunstyrelsen som kan omprioritera och besluta om att senarelägga investeringar inom ramen för fastställd investeringsplan. Stadsdirektör beslutar om omfördelning på delegation upp till högst 30 basbelopp.</p> <p>För projekt som hamnar utanför investeringsplanen ska beslut tas av kommunfullmäktige. Av delårsbokslutet framgår flera projekt som senarelagts utifrån ursprunglig investeringsplan.</p>
<p>Finns ändamålsenlig behovsanalys, investeringskalkyl, driftskostnad samt övriga relevanta beslutsunderlag inför investeringsbeslut?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Får politiska beslutsinstanser tydliga och tillräckliga underlag? • Styrs detta av dokumenterade riktlinjer? 	<p>Delvis.</p> <p>I avvikelserapporteringen framgår det att för flera projekt har uppstått avvikelser med anledning av att framtaget underlag inte varit tillräckligt. Förstudier beskrivs behöva utvecklas för att bättre spegla framställda behov och investeringskalkyler.</p> <p>Delvis.</p> <p>Förstudier ska utgöra beslutsunderlag och grund för äskanden. Intervjupersoner uppger dock att dessa skiljer sig mellan nämnderna.</p> <p>Mottaget underlag för beslut om beläggningsarbetet och ny grundskola samt förskoleverksamhet är dock att anses som relevanta beslutsunderlag för investeringsprojekt.</p> <p>Det gäller i allt väsentligt även mottaget beslutsunderlag för Telge Fastigheter AB. Vi noterar endast att det sker en hänvisning till underlag för investeringskalkylen, som sedan inte är en del av handlingarna som ligger till grund för beslut om projektstart.</p> <p>Nej.</p> <p>Det saknas kommunkoncerngemensamma rutiner och nyckeltal för hur investeringskalkyler ska upprättas. Det finns en rutin och mall för hur förstudier ska tas fram, men användandet av dessa beskrivs variera.</p>
<p>Finns en tydlig process/riktlinjer för hantering av utgiftsökningar utöver beslutade budgetar, exempelvis vid ändrings- och tilläggsarbeten (ÅTA)?</p>	<p>Delvis.</p> <p>För riktlinjer anges attestinstruktion och delegationsordningar. Vi noterar att det av kommunstyrelsens delegationsordning för ekonomi- och finansdirektör, samt i tekniska nämndens delegationsordning inte finns angivna beloppsgränser.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Är delegationsordningar tydliga i förhållande till hur hanteringen sker i praktiken? 	<p>I övrigt finns inte särskilda riktlinjer för arbetet. Intervju-personer beskriver att samverkansentreprenader minskar uppkomsten av ÄTA.</p> <p>Ja.</p> <p>Det avser både attestinstruktion som delegationsordningar.</p>
<p>Finns det en tydlig process avseende uppföljning av investeringar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vidtas åtgärder vid avvikelser från tidplaner, inriktning/omfattning och belopp? • Finns det dokumentation över olika anledningar till varför avvikelser föreligger från budget? • Genomförs konsekvensanalyser av försenade/ej genomförda investeringar (ekonomiskt, verksamhetsmässigt)? 	<p>Ja.</p> <p>Investeringar följs upp i samband med tertialrapportering och årsbokslut i enlighet med kommunens styrmodell.</p> <p>Delvis.</p> <p>Beskrivning av genomförda åtgärder vid avvikelser avser främst anpassningar i relation till de samverkansentreprenader som beskrivits. Avvikelser rapporteras vid tertialuppföljningen. För de avvikelser som framgår förskjuts investeringen till kommande år i planperioden. För avvikelser i relation till budgeterat investeringsbelopp framgår generellt inte insatser eller åtgärder. Enligt uppgift sker övrig rapportering via muntliga avstämningar mellan tjänstemannaorganisationen och politiken.</p> <p>Delvis.</p> <p>Anledningar till avvikelser framgår av tertialrapporterna för exempelvis Telge Fastigheter AB. Exempel på anledningar är tillräckligt förstudieunderlag, förseningar i beställningar och felaktiga investeringskalkyler.</p> <p>Delvis.</p> <p>Konsekvensanalyser framgår inte av dokumenterad återrapportering men beskrivs ske löpande i dialog mellan kontorschefer, styrelser och nämndens presidium.</p> <p>För Telge Fastigheter AB sker återrapportering kring avvikelser för styrelsen. Ärenden är främst av återrapporteringskaraktär och anledning anges, men särskilda åtgärder framgår inte av protokollen.</p>
<p>Hur sker återrapportering till fullmäktige, nämnd och styrelse avseende uppföljning av investeringar löpande under året samt vid delårsrapport och årsbokslut?</p>	<p>Formellt sker återrapportering till nämnd/styrelse och fullmäktige inom ramen för den ordinarie ekonomiska rapporteringen vid tertialrapporter och årsbokslut. Därutöver sker veckoavstämningar med kommunstyrelsens ordförande, stadsdirektör och VD för Telge AB.</p> <p>Kommunstyrelsen uppger att de mottar uppföljning i egenskap av deras roll som ledamöter i Telge AB:s styrelse. Uppföljning för kommunstyrelsen sker även i form av uppsiktsrapporter som följer tertialrapporteringen.</p>

- Är protokoll och underlag tydliga med avseende på vilken information som lämnas och de överväganden som styrelse/nämnd gör?

Nej.

Månatliga rapporter tas fram för såväl Telge AB som dess dotterbolag, men av protokollen framgår det inte alltid att de behandlas.

För tekniska nämnden framgår exempelvis att samhällsbyggnadsdirektör redogör för årets investeringar. Likaså lämnas information om väginventering och bebyggingsarbete. Nämndens överväganden framgår inte. Återrapportering rörande investeringar under året beskrivs ske löpande men framgår inte av protokollen.

Hur ser genomförandegraden ut för fastställda investeringar under åren och görs träffsäkra prognoser?

De prognoserna som lämnas är delvis träffsäkra.

För kommunens investeringar motsvarar prognosen för helåret 2019 81 procent av budgeten. Utfallet på helåret 2018 var 70 procent. Av årsredovisning för 2018 framgår att utfallet för 2017 var 93 procent.

Vid delårsbokslutet motsvarar bolagens investeringar 41,2 procent av budget. Föregående års utfall eller helårsprognos för 2019 framgår inte för bolagen. Utfall för 2018 var 93,5 procent (enligt årsredovisning).

Sedan införandet av den nya investeringsprocessen har genomförandegraden ökat. Genomförandegrad och helårsprognos sammanställs dock inte för koncernen som helhet.

Genomförandegrad följs upp i relation till nyttjad investeringsram och då det inte finns övriga nyckeltal för uppföljning kan genomförandegraden uppfattas som styrande, varför de investeringar som genomförs inte nödvändigtvis är prioriterade investeringar.

Södertälje den 5 december 2019

Jan Darrell
Verksamhetsrevisor, EY

Tijana Sutalo
Verksamhetsrevisor, EY

Bilaga 1

Källförteckning

Intervjuade funktioner

- ▶ Kommunstyrelsens ordförande
- ▶ Kommunstyrelsens vice ordförande
- ▶ Kommunstyrelsens andre vice ordförande
- ▶ Ordförande tekniska nämnden
- ▶ Ordförande Telge Fastigheter AB
- ▶ Stadsdirektör
- ▶ Ekonomi- och finansdirektör
- ▶ Samhällsbyggnadsdirektör
- ▶ Investeringsstrateg
- ▶ Ekonomichef utbildningskontoret
- ▶ Lokalstrateg utbildningskontoret
- ▶ Ekonomichef samhällsbyggnadskontoret
- ▶ T.f. kontorschef, kultur- och fritidskontoret
- ▶ Lokal och anläggningsstrateg, kultur- och fritidskontoret
- ▶ VD, Telge Fastigheter AB
- ▶ Ekonomi- och marknadschef, Telge Fastigheter AB
- ▶ Controller, Telge AB

Dokument

- ▶ Kommunstyrelsens reglementen
- ▶ Tekniska nämndens reglemente
- ▶ Generella och särskilda ägardirektiv för Telge AB och Telge Fastigheter AB
- ▶ Bolagsordning Telge Fastigheter AB
- ▶ Kommunfullmäktiges beslut om ny investeringsprocess § 212, 2017-12-18
- ▶ Mål och budget 2019–2021
 - Bilagor till Mål och budget 2019–2021
- ▶ Beredningsunderlag inför budget 2020–2022
- ▶ Delegationsordning tekniska nämnden, 2019-09-04
- ▶ Delegationsordning kommunstyrelsen, februari 2017
- ▶ Attest- och utanordningsinstruktion, Telge Fastigheter AB, reviderad 2019-10-14
- ▶ Tjänsteskrivelse, *Utveckling av investeringsprocessen*, 2017-11-06
- ▶ Rapport, *Utveckla investeringsprocessen*, 2017-11-06
- ▶ Kommunstyrelsens beslut om centralisering av hyresavtal, 2009-01-30, § 12
- ▶ Återrapportering om arbetet med investeringsprocessen, KS 18/102
- ▶ Förtydligande av kommunstyrelsens beslut rörande Mål och budget 2013–2015 mm, 2013-02-01 §9 (projekteringsstart).
- ▶ Delårsbokslut, april 2019
- ▶ Delårsbokslut, augusti 2019
- ▶ Uppsiktsrapport, april 2019
- ▶ Uppsiktsrapport, augusti 2019
- ▶ Protokollgenomgång kommunstyrelsen, januari – september 2019
- ▶ Protokollgenomgång tekniska nämnden, januari-september 2019
- ▶ Protokollgenomgång Telge Fastigheter AB, januari – november 2019
 - Månadsrapporter Telge Fastigheter AB, januari-november
- ▶ Protokollgenomgång Telge AB, januari-november 2019
 - Månadsrapport Telge AB 2019-08-31

- ▶ Minnesanteckningar *Hexagon*, januari - oktober 2019
- ▶ Förstudie kv. Braxen 2 (fd. Mariekällaskolan), UN 18/60
- ▶ Underlag för beslut om Gymnastik och friidrottshall Rosenlund
- ▶ Underlag för väginventering, Ramböll