



SÖDERTÄLJE KOMMUN Kommunstyrelsen	
2015 -05- 25	
Dnr	Rnr

1 (3)
KS 2015 06 11

15-05-22

Tjänsteskrivelse

Kontor

Telge

Handläggare

Johanna Hagman

Kommunstyrelsens kontor

ANALYS AV FÖRÄNDRAD ORGANISATION TILL AFFÄRSOMRÅDEN FÖR TELGE AB

Dnr: KS 15/190

Sammanfattning av ärendet

Kommunstyrelsen beslutade i oktober 2014 genomföra en fördjupad analys av en omorganisering av Telgekoncernen i affärsområden. Om analysen visade på fördelar med en omorganisering skulle ett förslag till ny struktur presenteras.

Analysen visar att det finns fördelar med en affärsområdesstruktur. Förslaget är att omorganisera Telge i en affärsområdesstruktur med tre huvudinriktningar Affärsområde Hus, Affärsområde Nät & Miljö samt Affärsområde Energi och därigenom tydliggöra verksamhetsinriktning, ledning och styrning.

Koncernsamverkan har fått information enligt MBL § 19 vid ett flertal tillfällen. Ärendet har gått igenom och en riskanalys har genomförts tillsammans med fackliga parter (bilaga 3 i Analysen av förändrad organisation till affärsområden för Telge AB). MBL förhandling enligt § 11 kommer att ske inför beslut.

Beslutsunderlag

Tjänsteskrivelse den 22 maj 2015.

Analys av förändrad organisation till affärsområden för Telge AB

Ärendet

En analys av en omorganisering av Telgekoncernen i affärsområden har genomförts genom att ta in intern kunskap av medarbetare inom Telgekoncernen, benchmark med andra kommunala bolag samt genom inhämtande av expertutlåtanden inom t.ex. affärs- och skattejuridik.

Telge behöver fortsätta utvecklas genom att säkra konkurrenskraft och en positiv resultatutveckling med fokus på konsolidering.

Förslaget är att tydliggöra verksamhetsinriktning, ledning och styrning av Telgekoncernen genom:

1. att organisera om Telge i en affärsområdesstruktur med tre huvudinriktningar Affärsområde Hus, Affärsområde Nät & Miljö samt Affärsområde Energi. Att de förändringarna av legal och operativ organisation sker enligt förslaget.
2. att införa en operativ ledning för respektive affärsområdet med en ansvarig affärsområdeschef tillika vd för samtliga i affärsområdet ingående bolag.
3. att utreda om Telge Fastigheters verksamhetslokaler ska överföras till kommunen.
4. att utreda hur ägandet av de kommersiella fastigheterna inom Telge Fastigheter kan överföras till annat bolag samt om de kommersiella fastigheterna i stadskärnan, Luna och Kringlan, kan avyttras.
5. att avvakta med en slutlig utformning affärsområde Energi tills dess att utredningen avseende Telge Kraft är färdig.
6. att i samband med ingången till nästa mandatperiod överväga en omorganisation av styrelseorganisationen så att de överensstämmer med Telges affärsområdesorganisation. En styrelse för samtliga ingående bolag i affärsområdet.
7. att koncernbolagets roll och arbetsuppgifter förtydligas genom framtagande av en företagspolicy.

Den föreslagna affärsområdesstrukturen sätter fokus på koncernens kärnaffärer och skapar en tydligare organisation med färre gränssnitt och relationsytor. Genom att tillsätta en affärsområdeschef för respektive affärsområde, skapas en ledning med helhetssyn för affärsområdet. Detta skapar förutsättningar för en positiv utveckling av affärsområdet och processerna i verksamheten.

Tjänsteutbudet och servicen till kunderna kommer att kunna utvecklas positivt, liksom nya arbetssätt. Bättre möjligheter att samla kompetenser ger kompetensöverföring och ökade resurser inom verksamheten. Större samordning inom kärnprocesser och planering av projekt bidrar till högre effektivitet och lönsamhet.

Koncernsamverkan har fått information enligt MBL § 19 vid ett flertal tillfällen. Ärendet har gått igenom och en riskanalys har genomförts tillsammans med fackliga parter (bilaga 3 i Analysen av förändrad organisation till affärsområden för Telge AB). MBL förhandling enligt § 11 kommer att ske inför beslut.

Ekonomiska konsekvenser och finansiering

Förslaget innebär ingen ekonomisk påverkan som innebär behov av finansiering. Effekten av förslaget uppskattas ge en besparing på 35-40 mkr per år fullt genomförd.

Kommunstyrelsens kontors förslag till kommunstyrelsen:

1. Kommunstyrelsen tar emot informationen och lämnar över rapporten till koncernstyrelsen för vidare hantering.



Martin Andrae
Stadsdirektör



Stefan Hollmark
VD Telge AB



Analys av förändrad organisation till affärsområden för Telge AB

Version 150525

Innehåll

SAMMANFATTNING	3
VAD ÄR UPPDRAGET	5
ANALYS AV EN OMORGANISATION AV TELGE I AFFÄRSOMRÅDEN	7
AFFÄRSOMRÅDE HUS	9
AFFÄRSOMRÅDE NÄT & MILJÖ	19
AFFÄRSOMRÅDE ENERGI	26
GENERELLA EFFEKTER AV AFFÄRSOMRÅDEN	30
EKONOMISKA EFFEKTER AV EN OMORGANISATION	33
KONCERNBOLAGETS ROLL	34
STYRNING OCH STYRELSENAS SAMMANSÄTTNING	37
PÅGÅENDE UPPDRAG OCH SAMARBETEN INOM ÖVRIGA VERKSAMHETER	38

Sammanfattning

Telge behöver fortsätta utvecklas genom att säkra konkurrenskraft och en positiv resultatutveckling med fokus på konsolidering.

Förslaget är att tydliggöra verksamhetsinriktning, ledning och styrning av koncernen genom:

1. att organisera om Telge i en affärsområdesstruktur med tre huvudinriktningar Affärsområde Hus, Affärsområde Nät & Miljö och Affärsområde Energi. Att de förändringarna av legal och operativ organisation sker enligt förslaget.
2. att införa en operativ ledning för respektive affärsområdet med en ansvarig affärsområdeschef tillika vd för samtliga i affärsområdet ingående bolag.
3. att utreda om Telge Fastigheters verksamhetslokaler ska överföras till kommunen.
4. att utreda hur ägandet av de kommersiella fastigheterna inom Telge Fastigheter kan överföras till annat bolag samt om de kommersiella fastigheterna i stadskärnan, Luna och Kringlan, kan avyttras.
5. att avvakta med en slutlig utformning affärsområde Energi tills dess att utredningen avseende Telge Kraft är färdig.
6. att i samband med ingången till nästa mandatperiod överväga en omorganisation av styrelseorganisationen så att de överensstämmer med Telges affärsområdesorganisation. En styrelse för samtliga ingående bolag i affärsområdet.
7. att koncernbolagets roll och arbetsuppgifter förtydligas genom framtagande av en företagspolicy.

Effekten av förslaget uppskattas ge en besparing på 35-40 mkr per år fullt genomförd.

Moderbolagets roll

Koncernbolaget Telge AB:s uppgift är att förvalta kommunens bolag och bedriva en operativ styrning av bolagen med utgångspunkt i bolagsordningen, ägardirektiven, mål och budget samt andra av kommunen fastställda policydokument. Det innebär en styrning och ledning inom ett antal områden för att säkerställa effektivitet, uppföljning och utveckling av verksamheterna. Telgekoncernen förvaltar och driver bolagen med krav på effektivitet vilket innefattar en central funktion för stöttande och stödjande processer för bolagen. Roll och ansvarsfördelning kan förtydligas genom att ta fram en företagspolicy.

Affärsområdesstruktur

Den föreslagna affärsområdesstrukturen samlar ihop verksamheten i tre områden hus, nät & miljö och energi. Denna struktur sätter fokus på koncernens kärnaffärer och skapar en tydligare organisation med färre gränssnitt och relationsytor. Genom att tillsätta en affärsområdeschef för respektive affärsområde, skapas en ledning med helhetssyn för affärsområdet. Detta skapar förutsättningar för en positiv utveckling av affärsområdet och processerna i verksamheten.

Tjänsteutbudet och servicen till kunderna kommer att kunna utvecklas positivt, liksom nya arbetssätt. Bättre möjligheter att samla kompetenser ger kompetensöverföring och ökade resurser inom verksamheten. Större samordning inom kärnprocesser och planering av projekt bidrar till högre effektivitet och lönsamhet.

Det finns fördelar med en samordning av bolag med liknande verksamhet i affärsområden inom Telge Nät och Telge Återvinning och inom husägande bolag. Inom energiklustret visar analysen

däremot på att det finns en del risker. En utredning genomförs för närvarande avseende Telge Kraft. En slutlig utformning av affärsområde Energi är beroende av denna utredning som kommer att göras under 2015.

Telgekoncernen konkurrerar om kompetens och behöver kunna erbjuda en attraktiv intressant arbetsplats. Införande av en affärsområdesstruktur gör Telgekoncernens erbjudande attraktivare då medarbetare är del i att utveckla ett attraktivt och hållbart Södertälje i en koncern som står på tre tydliga verksamhetsben: hus, nät & miljö och energi.

Styrning och styrelser

En effektiv affärsområdesstruktur når inte hela vägen enbart genom att ändra organisationsstrukturen. En samordnad styrelse inom affärsområdena skulle skapa förutsättningar för en större helhetssyn. Det politiska inflytandet skulle vara intakt. Genom en tydlig ägarstyrning och förstärkt politisk representation i bolagsstyrelserna skapas förbättrade förutsättningar för koncernen att vara en aktör som medverkar till att skapa ett attraktivare och mer hållbart Södertälje.

Ekonomiska konsekvenser

Att dela in Telgekoncernen i affärsområden är en skapar mycket bra förutsättningar för att åstadkomma förbättrad samordning och helhetssyn, vilket i sin tur beräknas ge väsentliga effektivitetsvinster. Den ekonomiska besparingspotentialen ligger på 35-40 mkr årligen.

Vad är uppdraget

Kommunstyrelsen fattade i slutet av oktober 2014 beslut angående en rapport om översyn av bolagskoncernen (KS 14/307) presenterad av den politiska arbetsgruppen. Denna promemoria söker svar på ett par av kommunstyrelsens frågeställningar - vad en omorganisering av Telgekoncernen till affärsområden skulle innebära för koncernen samt koncernbolagets roll och arbetsuppgifter. Frågeställningar kring ägarstyrning, politisk representation i styrelser och styrelsernas sammansättning ingår inte i analysen. Reflektioner inom dessa områden ges dock i de avseenden de påverkar slutsatserna i analysen.

Tillvägagångssätt

Analysen har genomförts genom att ta in intern kunskap av medarbetare inom Telgekoncernen samt genom inhämtande av expertutlåtanden inom t.ex. affärs- och skattejuridik. Ett antal workshops har hållits med berörda bolagsledning och stabsfunktioner för att identifiera möjligheter och risker med en förändrad organisation till affärsområden. Vidare har benchmark gjorts med andra kommunala bolag genom telefonsamtal och genom uppgiftsinhämtning via internet.

Bakgrund & Syfte

Kommunstyrelsen beslutade att genomföra en oberoende översyn av Telgekoncernen och i december 2012 presenterades den s.k. Preerarapporten (KS 12/63). Därefter tillsattes en politisk arbetsgrupp för att leda det fortsatta arbetet med att ta fram ett förslag angående tydligare ägarstyrning och en ändamålsenlig bolagsstruktur. Stadsdirektören samt Telge AB:s vd deltog i arbetsgruppens arbete. Den politiska arbetsgruppen presenterade i maj 2014 en rapport och kommunstyrelsen beslutade i oktober 2014 följande:

1. Stadsdirektören ges, i samverkan med VD för Telge AB, i uppdrag att genomföra en fördjupad analys av en omorganisering av Telgekoncernen till affärsområden samt koncernbolagets roll och arbetsuppgifter. Uppdraget ska redovisas under våren 2015.
2. Om den fördjupade analysen visar på fördelar med en omorganisering till affärsområden ska stadsdirektören och VD för Telge AB presentera förslag på en ny struktur för Telgekoncernen senast under våren 2015.
3. Den politiska representationen i bolagsstyrelserna förstärks vid en eventuell omorganisering av Telgekoncernen.
4. Partierna ska i nomineringen av ledamöter till koncernstyrelse och kommunstyrelse överväga en tydligare personunion mellan de båda.
5. Partierna ska i nominering av ledamöter till koncernstyrelse och dotterbolag överväga lämpligheten i att en och samma person är ledamot i koncernstyrelsen såväl som i en dotterbolagsstyrelse.
6. Förutsättningarna gällande styrelsernas sammansättning, (punkterna 3, 4 och 5) ska föreligga så snart som möjligt och senast till årsskiftet 2014/2015.
7. Besluts punkten om fastställande av ägardirektiv för Telge AB:s dotterbolag och dotterdotterbolag bordläggs.

Denna rapport söker svar på punkt 1 och 2 genom att analysera vad en omorganisering av Telgekoncernen till affärsområden skulle innebära för koncernen samt koncernbolagets roll och arbetsuppgifter.

Varför har en översyn av Telge aktualiserats?

En oberoende översyn av Telgekoncernen genomfördes under 2012 på uppdrag av kommunstyrelsen. I rapporten återfanns ett antal rekommendationer men även ett antal frågeställningar som inte kunde besvaras utan fortsatta utredningar. Frågeställningar som är centrala att besvara är;

- Hur bör Telgekoncernen vara organiserad för att skapa de bästa förutsättningarna för verksamheten, som en del av kommunkoncernen i Södertälje kommun?
- Hur skapas en tydlighet i ägarstyrning och rollfördelning?
- Vilken effekt har organisation och styrning på utveckling av verksamheten, både med avseende på värden för kunderna och invånarna i kommunen och ekonomisk utveckling?

Redan 1994 bildades moderbolaget Södertälje Kommun Förvaltnings AB med aktieöverlåtelse av kommunens aktier i Fastighets AB Karlavagnen, Södertälje Hamn AB, AB Telgebostäder, Telge Energi AB, Telgeparkering AB och Tälje Etablering AB. Kommunstyrelsen beslutade om en utredning 2003 för samordning av de kommunala bolagen och den affärsmässiga verksamheten inom kommunen vilket innebar en sammanslagning av Södertälje Kommuns Förvaltning AB och Telge Energi Förvaltning AB. Målet med en samlad organisation var att öka kundservicen och skapa förutsättningar för nya affärer. Moderbolaget "Telge" skapas med 10 dotterbolag.

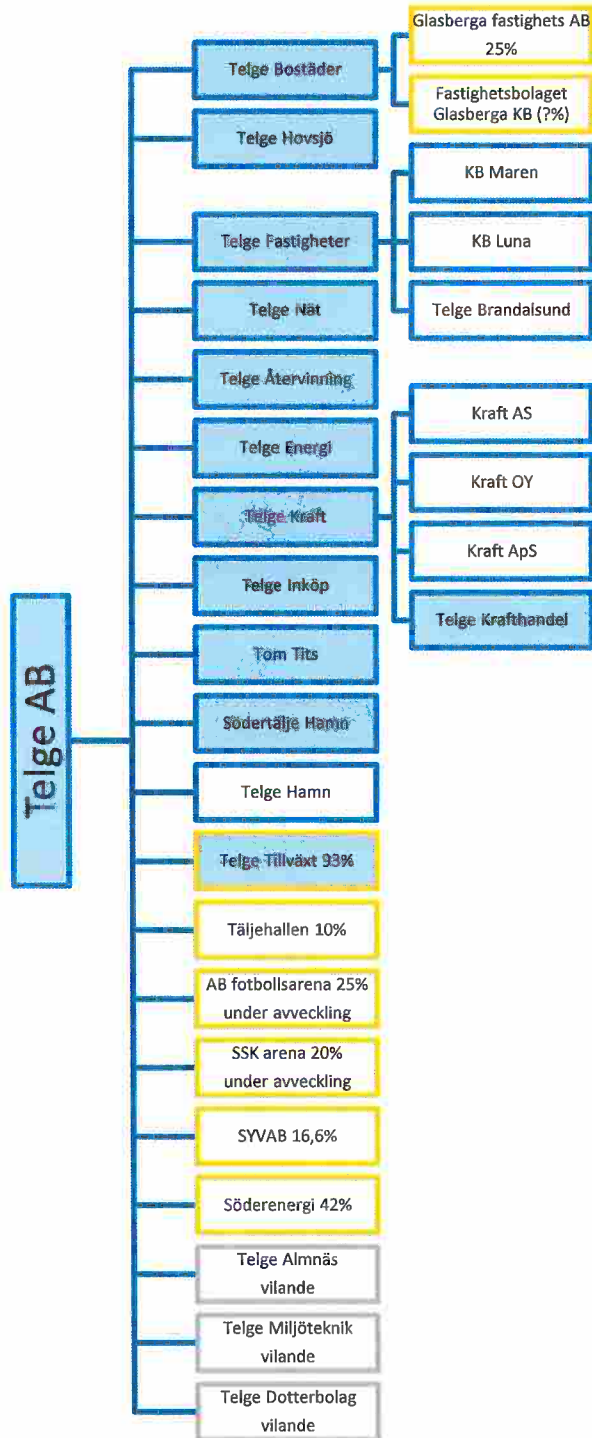
Telgekoncernen har sedan bildandet fortsatt att utvecklas. En del nya bolag har bildats medan andra har avvecklats. Det som de senaste utredningarna pekar på är vikten av effektivt samarbete. Att verksamheterna inom koncernen fortsätter att samverka för att hitta ytterligare skalfördelar - inte minst inom bolagens gemensamma administrativa processer - samt att samverkan med kommunförvaltningen utvecklas.

Södertälje kommun, inklusive Telgekoncernen, har som målbild att skapa ett attraktivare och mer hållbart Södertälje. Södertälje växer och med det skapas en positiv spiral i samhället i många avseenden. Att Södertälje ligger i Sveriges mest expansiva tillväxtområde innebär en ökad efterfrågan på bostäder, arbetstillfällen och förbättrad infrastruktur. Telgekoncernen behöver utvecklas i takt med omvärlden och i enlighet med den politiska inriktningen. Målsättningen är ett långsiktigt hållbart företagande, där Telgekoncernen, tillsammans med övriga delar av kommunen och andra aktörer, skapar bästa möjliga förutsättningar för en fortsatt utveckling för att skapa ett attraktivt och mer hållbart Södertälje.

Analys av en omorganisation av Telge i affärsområden

Telges organisation idag

Figur 1. Den legala bolagsstrukturen för Telgekoncernen¹ beskrivs i bilden nedan:

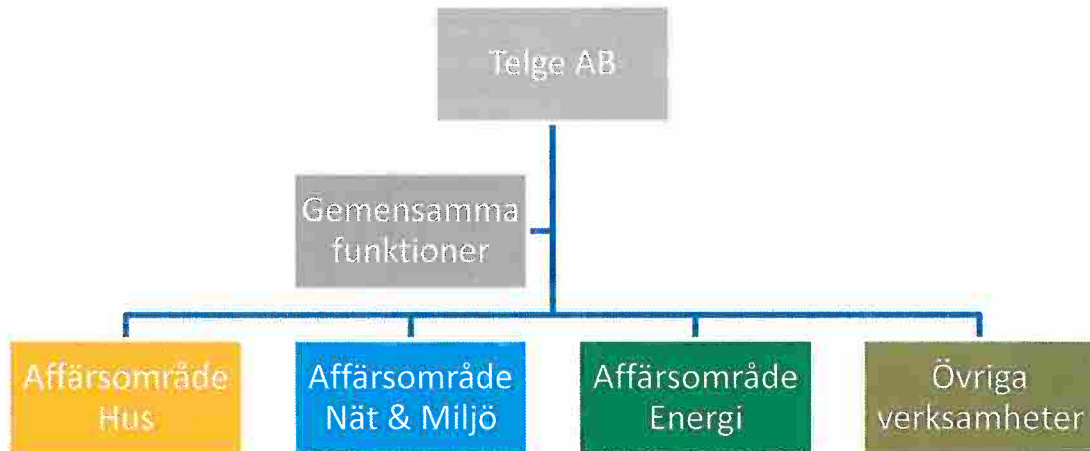


¹ Bolag med personal anställda av Telge är markerade med ljusblå färg.

Affärsområdesstruktur

Analysen om Telge ska omorganiseras i affärsområden utgår ifrån frågeställningar som:

- Vilka bolag har liknande verksamheter och därmed möjlighet till synergier?
- Vilka fördelar och eventuella risker finns om dessa bolag skulle få en gemensam operativ ledning i ett affärsområde?
- Om fördelarna för bildandet av ett affärsområde överväger, hur skulle de i så fall organiseras - legalt och operativt?



Figur 2. Visar en indelning av Telge i en Affärsområdesstruktur.

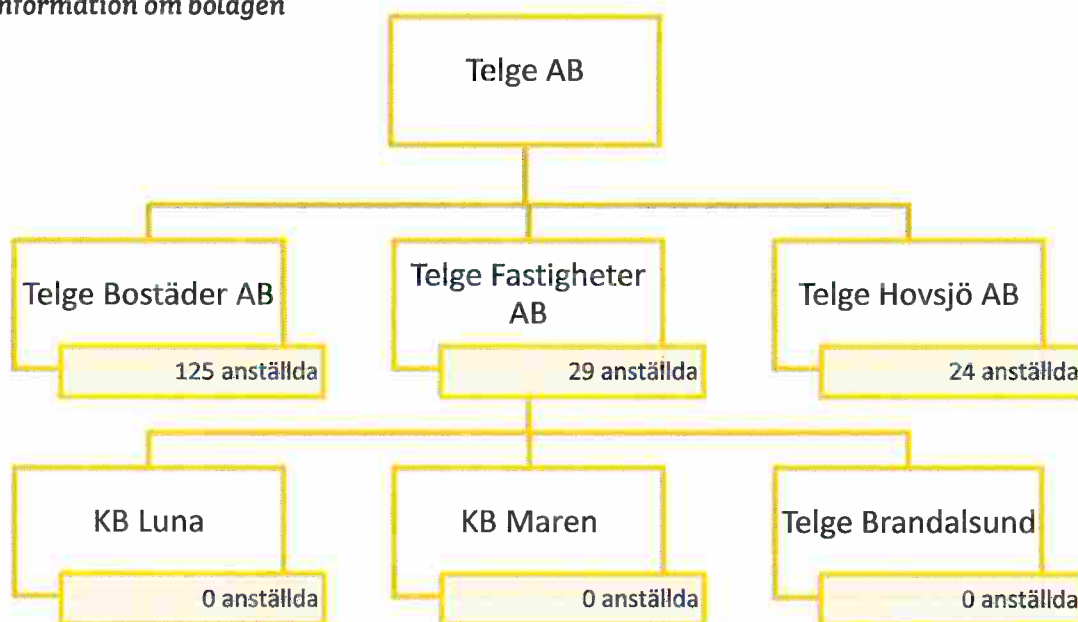
Analysen av Affärsområde Hus innefattar bolagen Telge Bostäder, Telge Hovsjö och Telge Fastigheter samt dess dotterbolag. Analysen av Affärsområde Nät & Miljö innefattar bolagen Telge Återvinning och Telge Nät. Analysen av Affärsområde Energi innefattar bolagen Telge Energi, Telge Kraft samt dess dotterbolag.

De bolag som inte har några direkta synergier med bolag inom affärsområdena, eller där specifika utredningsuppdrag och analyser för närvarande genomförs, inryms inte inom dessa tre affärsområden - Södertälje Hamn, Telge Tillväxt, Tom Tits, Telge Inköp.

Telgekoncernen har en central funktion för styrning, uppföljning av bolagen och gemensamma stödjande processer för bolagen. Det innefattar processer inom ekonomi, HR, IT, miljö, arbetsmiljö, kvalitet (Lean) och kommunikation. En utveckling mot mer flexibla och effektivare affärsstöd, där koncernen gemensamt driver den administrativa utvecklingen, pågår och är viktig. Analysen kommer även att beakta hur en ny affärsområdesstruktur påverkar de administrativa funktionerna.

Affärsområde Hus

Information om bolagen



Figur 3. Nuvarande organisationsstruktur.

Ekonomi

I nedanstående tabell visas några övergripande nyckeltal dels för respektive bolag, dels om bolagens ekonomier slås samman till ett Affärsområde Hus.

	Telge Bostäder	Telge Fastigheter	Telge Fastigheter Inklusive Verksamhetslokaler	Telge Fastigheter Exklusive Verksamhetslokaler	Telge Hovsjö	Affärsområde Hus (TB, TF, TH)
Soliditet, %	34,8	6,6	6,3	8,0	6,0	17,9
Lån, mkr	2 314	4 763	4 046	717	451	7 527
Balansomslutning, mkr	4 000	5 427	4 301	1125	524	9 951
Marknadsvärde, mkr	6 000	5 400	4 301	1 125	673	12 100
Belåningsgrad, %	58	88	100	64	86	76
Belåningsgrad marknadsvärde, %	39	88	94	64	67	62
Avkastning på operativt kapital, %	3,7	2,9	1,3	11,7	0,3	3,1
Antal lägenheter	9 500	135	-	135	1655	11 290
Total yta, kvm	703 000	438 000	305 000	133 000	146 000	1 287 000



Telge Bostäder AB

Telge Bostäder bilades 1948 och är ett traditionellt allmännyttigt bostadsföretag. Enligt lagen om allmännyttiga kommunala bostadsföretag måste bolaget fatta affärsmässiga beslut samtidigt som kommunen ska ställa korrekta avkastningskrav på bolaget. Detta innebär att Telge Bostäder ska bedömas som, och jämföras med andra kommunala och privata fastighetsägare.

Telge Bostäder kan idag, utifrån ekonomisk styrka, jämföras med de flesta börsnoterade fastighetsbolag och är ett ekonomiskt välkonsoliderat bolag. Bolaget har dock utmaningar i form av finansiering av miljonprogrammodernisering och nyproduktion.

Telge Bostäder, till skillnad från Telge Hovsjö, äger inte i något område mer än hälften av hyresrätterna. Detta innebär att arbetet med stadsdelsutveckling måste bedrivas tillsammans med kommunen och andra fastighetsägare i områdena.

Vidare har Telge Bostäder en stor utmaning i att fortsätta växa (nyproduktion) utan att denna lånefinansieras.

Telge Hovsjö AB

Telge Hovsjö är ett allmännyttigt bostadsföretag som bildades 2007, då cirka 1700 bostäder såldes från Telge Bostäder. Enligt lagen om allmännyttiga kommunala bostadsföretag måste bolaget fatta affärsmässiga beslut samtidigt som kommunen ska ställa korrekta avkastningskrav på bolaget.

Telge Hovsjö har ett tydligt uttalat uppdrag från ägaren med att arbeta med utveckling av stadsdelen Hovsjö. Förenklat kan detta formuleras som att bolaget ska driva sociala projekt för att minska segregation och nytänkande arbeta med att minska utanförskap, kriminalitet och arbetslöshet samt verka för ett levande centrum i Hovsjö. Ledorden i detta arbete är delaktighet, stolthet och framtidstro.

Telge Hovsjö har en mycket stor marknadsandel i Hovsjö och har bedrivit ett framgångsrikt arbete med att skapa ett engagemang bland de boende. Bolaget arbetar med olika projekt som syftar till att medverka till att arbetslösa boende i området ska beredas möjlighet till arbetslivserfarenhet och kompetens som kan skapa förutsättningar till sysselsättning på den ordinarie arbetsmarknaden. Bolaget har lyckats mycket bra med att ändra bilden av Hovsjö och är kanske det enda miljonprogramsområdet i Sverige där man har lyckats vända en negativ utvecklingstrend.

Fokus för Telge Hovsjö var initialt inte på traditionell fastighetsförvaltning, energi-effektivisering och fastighetsutveckling, utan att utveckla människorna i området och stadsdelen Hovsjö.

Telge Hovsjö kommer att behöva betydande koncernbidrag för att fullfölja de uppdrag som ägarna gett bolaget även under den kommande affärsplaneperioden. Telge Hovsjö har dessutom ett stort underhållsbehov, då hela beståndet utgörs av fastigheter byggda inom miljonprogrammet.

Telge Fastigheter AB

Telge Fastigheters bestånd består till 75 % av verksamhetslokaler för kommunen, 23 % av kommersiella lokaler och 2 % av bostäder. Bostäderna är inte att betrakta som allmännyttiga och lagen om allmännyttiga kommunala bostadsföretag gäller därför inte för dessa.

Verksamhetslokalerna hyrs företrädesvis ut till kommunen enligt en hyressättningsprincip som bygger på självkostnad. Verksamheten kan förenklat beskrivas som en uppdragsorganisation som verkställer de krav avseende lokalförsörjning som förvaltningen har. Uppdraget och avkastningskravet skiljer sig från de för kommersiella lokaler och bostäder. Investeringar beställs årligen och beslutas i kommunens "Mål och Budget" som fastställs av kommunfullmäktige. Den totala ytan är 305 000 kvadratmeter. Därutöver hyr bolaget in cirka 87 000 kvadratmeter lokaler för vidareuthyrning till kommunens olika verksamheter.

För de kommersiella lokalerna finns tydliga avkastnings- och lönsamhetskrav. De två största lokalerna finns i dotterbolagen Luna och Maren som innehåller Lunagallerian och gallerian Kringlan.

Analys av samordning till affärsområde – Möjligheter/Risker

Mot bakgrund att de fastighetsägande bolagen har gemensamma system och till delar gemensamma uppdrag och lagstiftning, är det angeläget att göra en fördjupad analys av fördelar och nackdelar av en samordning i ett affärsområde.

Följande möjligheter och risker med att skapa ett affärsområde Hus av de fastighetsägande bolagen har identifierats.

Möjligheter och fördelar

Det finns samarbeten mellan de husägande bolagen. Vissa gemensamma funktioner delas mellan bolagen. Personal och kompetens finns då vanligen i Telge Bostäder och köps av de andra bolagen.

Drift, skötsel och service

Telge Bostäder har en drift och skötselavdelning som även säljer måleri och vissa andra hantverkstjänster till Telge Hovsjö. Telge Hovsjö har för övrig drift och skötsel egen personal. Telge Bostäders drift och servicepersonal är placerad i Hovsjö vilket möjliggör en effektiv och enkel samordning med den drift och service som bedrivs inom ramen för Telge Hovsjös verksamhet. En samordning i affärsområde möjliggör ytterligare effektiviseringar av drift- och serviceorganisationen.

Telge Fastigheter använder externa entreprenörer för att utföra drift och service och har en organisation som arbetar med uppföljning och kontroll av entreprenörer. Telge Fastigheter har de senaste åren omorganiserat denna verksamhet vilket har inneburit effektivitets- och kostnadsvinster. Genom att samordna och implementera den entreprenörsuppföljningen inom hela klustret kan det vara möjligt att uppnå kvalitets- och effektivitetsvinster.

Kundservice

Tidigare hade Telge Bostäder ansvaret för att hantera felanmälan för de husägande företagen. Under de senaste åren har denna funktion legat hos Telge Energi, liksom kundservice för de andra bolagen inom Telgekoncernen. Den förstudie som genomfördes under 2014 visade på stora fördelar med att organisera kundservice mer verksamhetsnära. Förstudien har sedan legat till grund för ett projekt under våren 2015, med en gemensam felanmälanfunktion för samtliga husägande bolag placerad i Telge Bostäders organisation.

Uthyrning av bostäder och lokaler

Alla bolag i klustret har gemensamma system och regler för uthyrning av bostäder och lokaler, vilket underlättar en samordning. Det skapar en tydlighet gentemot kund och kvalitet och säkerhet inom uthyrningsprocessen kan därmed förbättras.

Huvuddelen av de husägande bolagens verksamhet stöds av ett fastighetssystem som hanterar till exempel felanmälan, uthyrning, energianalys, underhållsplaner, uppföljning. Systemleverantör är Vitec. Telge Bostäder utvecklar, samordnar, stödjer och effektiviserar verksamhetssystemen för samtliga bolag och utvecklingsprojekten styrs genom en gemensam styrgrupp.

Telge Bostäder ansvarar för debitering av hyror för alla bolagens bostäder och Telge Fastigheter hanterar debiteringen av lokaler. Telge Bostäder har specialister för de processer som berör olaga andrahandsuthyrningar, dåliga betalare och störande grannar gällande

bostäder. Telge Fastigheter har denna expertis för lokaler. En jurist på Telge Bostäder är specialiserad på hyreslags- och försäkringsfrågor och stöder också de övriga bolagen. En viss samordning sker redan för uthyrning av bostäder och lokaler - Telge Fastigheters expertis inom uthyrning av större kommersiella lokaler används av Telge Bostäder och Telge Bostäders expertis inom uthyrning och förvaltning av bostäder används av Telge Fastigheter.

En utökad samordning i ett affärsområde avseende uthyrning av bostäder och kommersiella lokaler skulle förbättra verksamheten ytterligare.

Administration

Telge Bostäder samordnar hyresavisering för bostäder och kommersiella lokaler för samtliga husägande bolag. En samordning i ett affärsområde innebär att fler administrativa processer skulle kunna utföras gemensamt.

Ekonomisk utveckling, analys och controlling

De husägande bolagen har inarbetade arbetsätt och processer för ekonomi inom till exempel controlling och analys. Resurserna är dock begränsade inom ramen för respektive bolag vilket ger en sårbarhet. En samordning i ett affärsområde skulle minska sårbarheten för den affärsdrivna verksamheten, det vill säga bostäder och kommersiella lokaler och utvecklingen av ekonomiprocesserna skulle öka. Det skulle även ge möjlighet för en utveckling av medarbetarnas kompetens.

Företagsledning

Ledningen av husägande bolagen består av 18 befattningar varav tre är verkställande direktörer. Flera av rollerna är dubblerade, t.ex. ansvarig för ekonomi, controlling och analys, förvaltning/fastighetsansvar och tekniska chefer. En övergång till affärsområde skulle medföra en effektivisering av ledningen av verksamheten och en minskning av antalet ledande befattningar.

Rekrytering av nya medarbetare

Idag finns en stor konkurrens kring kompetens till exempel ingenjörer, personer med kunskap om analys och styrning av fastigheter samt kvalificerade ekonomer. En samordnad verksamhet i ett affärsområde kan öka möjligheten att rekrytera nya medarbetare. En större organisation ger fler möjligheter att utvecklas t.ex. byta roll och fler möjligheter till erfarenhets- och kompetensutveckling. En större organisation kan därmed lättare locka både generalister och specialister.

Hållbarhet och fastighetsutveckling

Telge Bostäder och Telge Fastigheter har hög kompetens inom energieffektivisering och hållbarhetsfrågor ur ett fastighetsperspektiv, och har genomfört långtgående energieffektiviseringar inom bestånden. Telge Hovsjö kan dra fördel av denna kompetens då de inte har nått lika långt med sina energieffektiviseringar.

Telge Hovsjö bedriver ett högt profilerat arbete med stadsdelsutveckling som skapar ett långsiktigt hållbart samhälle genom att stärka stadsdelen och de boende. Telge Bostäder arbetar också med frågorna, utifrån en framtagen policy för hållbarhet, men med ett något annorlunda fokus.

Telge Bostäder och Telge Fastigheter har kompetens i fastighetsutveckling, modernisering och nyproduktion av bostäder och kommersiella lokaler.

Husklustret har en betydande kompetens inom hållbarhet, men med lite olika fokus. En samordning av verksamheterna i ett affärsområde skulle vara positivt ur ett hållbarhetsperspektiv då överföring av kompetens och kunskap skulle underlättas och bra aktiviteter från ett bolag skulle enkelt kunna användas inom hela affärsområdet.

Risker och nackdelar

Specialisering

Den specialisering som finns i de olika bolagen, utifrån bolagens uppdrag, skulle kunna riskera att gå förlorad. De största utmaningarna är Telge Hovsjös arbete med stadsdelsutveckling och Telge Fastigheters arbete med kommunens verksamhetslokaler. Det finns en tydlig logik i att kommunens ägande av fastigheter strukturerats i flera fastighetsbolag.

Stadsdelsutveckling

En samordning av de husägande bolagen måste kunna ta tillvara och vidareutveckla de erfarenheter och arbetssätt som varit en framgångsfaktor för Telge Hovsjö. Telge Hovsjös boendes engagemang och den trygghet och utveckling de skapar i området behöver bibehållas och vidareutvecklas.

Kommunlokaler

Uthyrning av bostäder och kommersiella lokaler har många beröringspunkter. Det ställs tydliga lönsamhetskrav på verksamheterna och avtal och uthyrning sker i enlighet med hyres- och hyresförhandlingslagens regler.

Uthyrning av kommersiella lokaler så som kontor, butikslokaler och lager kräver en särskild specialisering. Hyreslagen har andra regler för lokaler än bostäder. Även uthyrnings- och förhandlingsprocessen för kommersiella lokaler är helt olik den som gäller för bostäder. Varje avtal är unikt till exempel kan avtalens längd och hyresgästens ansvar variera.

Investeringar i kommersiella fastigheter har inte samma livslängd som investeringar i bostadsfastigheter. Det beror på att efterfrågan och utvecklingen är snabbare i kommersiella fastigheter. Avkastningskraven för bostäder och kommersiella lokaler är olika där bostäder generellt bedöms innebära en mindre risk.

Kommunens verksamhetslokaler har ett annat övergripande uppdrag och andra förutsättningar och avkastningskrav än bostäder och kommersiella fastigheter. För verksamhetslokaler finns en kund, medan bostäder och kommersiella lokaler tillsammans har uppskattningsvis ca 14 000 kunder/hyresgäster, det vill säga avtalsparter. Den verksamhet som avser kommunens verksamhetslokaler har en helt annan logik. Avtalen och villkoren fastställs vart tredje år och gäller då för samtliga avtal inom verksamhetsområdet. Inga avkastningskrav ställs på verksamheten. Verksamhetslokaler beställs av kommunen för dess verksamheter. Ingångna avtal kan förändras om ägaren har sådana önskemål.

Telge Fastigheter har ingen egen personal för drift och skötsel. Den samordning som är möjlig att genomföra, utöver den som redan är genomförda, innebär inte några stora effektivitets- eller lönsamhetsvinster. Fastigheterna är ibland mera tekniskt komplicerade än bostadsfastigheter avseende t.ex. ventilation, kyla och särskilda anpassningar.

Fastighetsverksamheten bör organiseras så att den är helt fokuserad på de olika uppdragen och de särskilda förutsättningar dessa innebär. Idag är Telge Fastigheters verksamhet i realiteten uppdelad i två olika verksamhetsområden;

- Den större delen av verksamheten har fokus på kommunen och dess behov.
- Den mindre delen av verksamheten har fokus på kommersiella lokaler.

Det finns samordningsfördelar mellan Telge Fastighets kommersiella lokaler och bostäder, Telge Hovsjö och Telge Bostäder. Däremot finns inte några stora samordningsfördelar mellan Telge Fastigheters verksamhetslokaler och de övriga delarna - bostäder och kommersiella lokaler.

Ekonomi

Det ekonomiska resultatet varierar stort mellan de husägande bolagen och de olika verksamheterna, vilket ställer frågor kring finansiering av bolagen. Frågan om hur finansieringen av Telge Hovsjös utveckling ska göras behöver tas upp för nya beslut.

Centrumutveckling

Alla goda exempel på framgångsrik utveckling av stadskärnor, såväl i Sverige som internationellt, har en sak gemensamt. Framgången bygger på en väl fungerande samverkan mellan den offentliga sektorn (kommunerna) och de privata, kommersiella aktörerna i form av dels handel och övriga näringsidkare samt fastighetsägarna i staden.

Ett sätt att uppnå värdetillväxt är att löpande underhålla fastighetsbeståndet men också att genomföra värdehöjande investeringar. Dessa investeringar sker givetvis i den egna fastigheten men i de kommuner som varit framgångsrika i sin stadsutveckling finns också incitament att medfinansiera investeringar i den offentliga miljön. På så sätt uppnås synergier för alla parter. Branschorganisationen Sveriges fastighetsägare bekräftar detta när de framför att det är det som sker runt omkring fastigheterna i staden som påverkar värdet mer än de investeringar som görs i själva byggnaden. Samverkansorganisationerna kan alltså arbeta med gemensamma målsättningar utifrån sina olika drivkrafter och sammantaget får alla parter större nytta av de investeringar som genomförs såväl i de enskilda fastigheterna som i den offentliga miljön.

I Södertälje är situationen speciell på så sätt att fastighetsbeståndet, sett till den kommersiella ytan utmed gågatan, till över 50 % ägs av det egna fastighetsbolaget, Telge Fastigheter. När det gäller samverkansdiskussionerna så är situationen problematisk i och med att det kommunala bolag som är så dominerande på marknaden dessutom har mycket snäva investeringsramar.

En lösning på denna problematik kan vara att Telge Fastigheter får i uppdrag att avyttra sina kommersiella fastigheter i stadskärnan, Luna och Kringlan. Förslagsvis i form av en riktad försäljning där man vänder sig till aktörer med goda referenser från förvaltning och utveckling av centrumfastigheter i andra kommuner. På så sätt kan en bättre balans och riskspridning på den lokala fastighetsmarknaden uppnås vilket gynnar centrumutvecklingen samtidigt som kommunkoncernens riskexponering minskar.

Legala och ekonomiska förutsättningar för en samordning av verksamheterna i ett affärsområde

Samlat ägande i ett eller flera bolag

Extern rådgivning inom svensk företagsbeskattning med specialisering mot fastigheter har anlåtats för att göra en övergripande analys av möjligheter och risker med en utökad samordning av de husägande bolagen i ett affärsområde.

Samlad organisation i ett bolag

I analysen har studerats hur medarbetare som arbetar inom Affärsområde Hus bör organiseras. Förslaget är att alla som arbetar med fastigheterna i affärsområdet ska tillhöra samma organisation. Det finns två olika möjligheter att samla organisationen:

- 1) Ett nytt bolag skapas som anställer all personal.
- 2) Alla medarbetare anställs i Telge Bostäder som idag är den största arbetsgivaren.

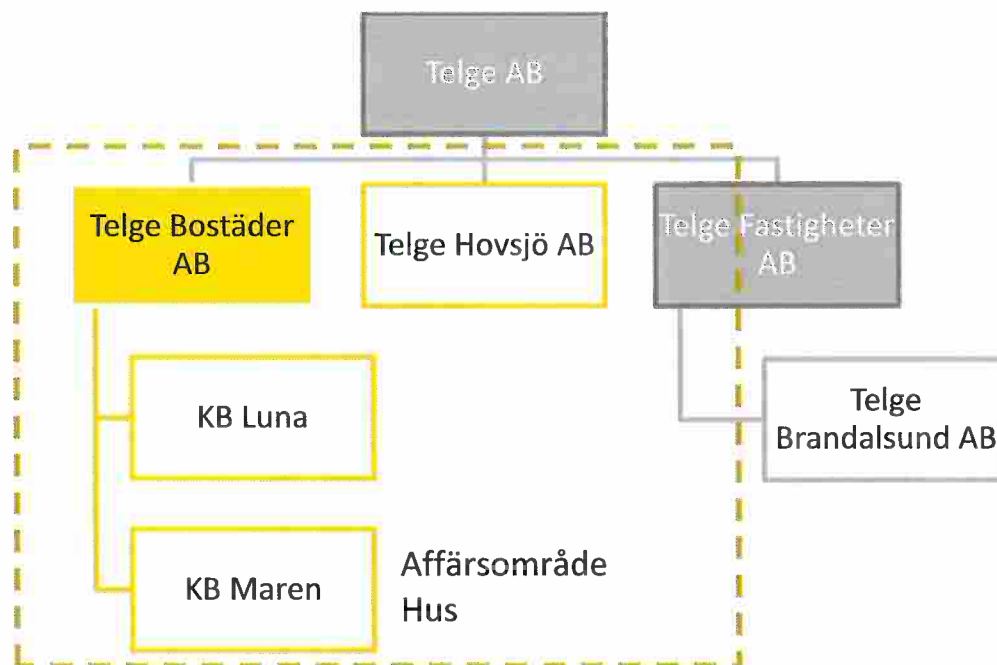
För Telge Bostäder och Telge Hovsjö är moms en icke avdragsgill kostnad. Det betyder att moms måste betalas för arbete som utförs av personal anställda utanför dessa bolag. Telge Fastigheter är registrerat för moms och kan dra av momskostnader som uppkommer om personal som arbetar med deras fastigheter är anställda i andra bolag.

Slutsatsen är att det mest ekonomiskt fördelaktiga förslaget är att all personal anställs i Telge Bostäder.

Slutsats och rekommendation

Det skulle vara fördelaktigt att samordna samtliga verksamheter inom de fastighetsägande bolagen, utom kommunens verksamhetslokaler, till ett Affärsområde Hus. De delar av Telge Fastigheters verksamhet som avser kommersiella lokaler och bostäder (KB Maren och KB Luna) föreslås flyttas till Affärsområde Hus under bolaget Telge Bostäder.

Verksamhetslokaler medför inte några större samordningsvinster med bostäder och kommersiella lokaler. Kommunens verksamhetslokaler föreslås ligga kvar i bolaget Telge Fastigheter under Telge AB. En renodling av verksamheten som idag bedrivs inom Telge Fastigheter är att föredra både utifrån styrning och effektivitet av verksamheten.

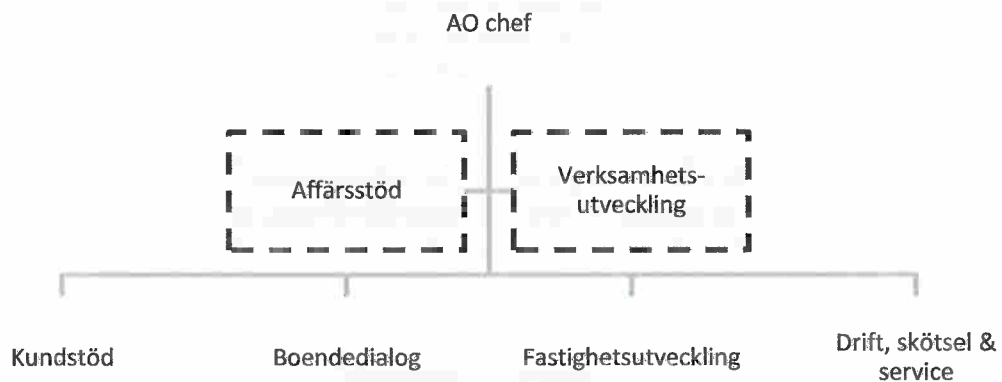


Figur 4. Förslag till ny legal organisation².

Operativ organisationsstruktur

Utgångspunkten är att minimera de risker som finns med en samordning och samtidigt skapa en enkel och tydlig uppdelning av verksamheten. Det innebär både effektivitets- och kompetenshöjning i organisationen samt en minskning av kostnader. Förslag till operativ organisation för Affärsområde Hus, AO chef och underställda chefsbefattningar, redovisas nedan. För mer information se bilagan *Förslag till operativ organisation av Affärsområde Hus*.

² Bolag med personal anställda är markerade med färg dvs. Telge Bostäder är det enda bolaget med anställd personal i Affärsområde Hus. Telge Fastigheter har personal för kommunala verksamhetslokaler.



Figur 5. Förslag till övergripande operativ organisationsstruktur för Affärsområde Hus.

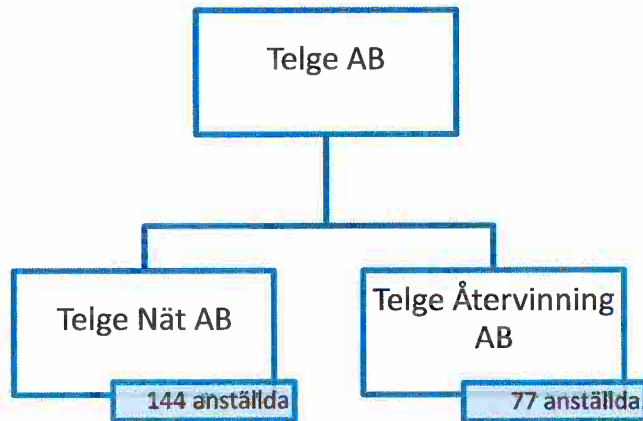
Mot bakgrund av ovanstående föreslås följande:

- Ett Affärsområde Hus bildas bestående av Telge Bostäder och Telge Hovsjö, samt de kommersiella lokaler och bostäder som idag ägs av Telge Fastigheter. En analys föreslås genomföras av hur ägandet av de kommersiella fastigheterna och bostäderna inom Telge Fastigheter skulle kunna överföras till ett annat bolag samt om de kommersiella fastigheterna i stadskärnan, Luna och Kringlan, kan avyttras.
- Ägandet och förvaltningen av kommunens verksamhetslokaler ligger kvar i bolaget Telge Fastigheter. Telge Brandalsund ligger kvar som ett dotterbolag till Telge Fastigheter. En analys föreslås genomföras av förutsättningarna för en överföring till kommunen av Telge Fastigheters verksamhetslokaler och Telge Brandalsund markinnehav.
- Affärsområdeschefen är VD i samtliga ingående bolag i Affärsområde Hus.
- En verksamhetsövergång genomförs så att Telge Hovsjös nuvarande personal övergår med sin anställning till Telge Bostäder.
- En verksamhetsövergång genomförs så den personal inom Telge Fastigheter som arbetar med kommersiella lokaler och bostäder övergår med sin anställning till Telge Bostäder.

Affärsområde Nät & Miljö

Information om bolagen

Telge Nät och Telge Återvinning är idag två separata dotterbolag inom Telge koncernen.



Figur 6. Nuvarande organisationsstruktur.

Ekonomi

I nedanstående tabell visas några övergripande nyckeltal dels för respektive bolag, dels om bolagens ekonomier slås samman i ett Affärsområde Nät & Miljö.

	Telge Nät (2014)	Telge Återvinning (2014)	Affärsområde Nät & Miljö
Soliditet, %	18,3	18,3	18,3
Lån, mkr (långfristiga skulder)	1 886	11	1 897
Balansomslutning, mkr	3 043	217	3 260
Marknadsvärde, mkr (rörelsevärde, värdering gjord av KPMG 2013)	Elnät 1 158 Värme 1 435 VA 642 Stadsnät 97		3 526
Belåningsgrad, % (Långfristiga skulder / Summa tillgångar)	58,9	5,1	65,3
Vinst mkr (resultat före skatt)	118,6	10	128,6
Avkastning på operativt kapital, % (rörelseresultat/(anläggningstillgångar - kortfristiga rörelseskulder))	9,2	10,3	9,2

Telge Nät

Telge Nät äger och ansvarar för drift och utbyggnad av fjärrvärmenätet, elnätet, stadsnätet och VA-nätet. Elnäts- och VA-verksamheterna har funnits sedan början av 1900-talet, fjärrvärmeverksamheten startades i slutet av 60-talet och stadsnätsverksamheten i mitten av 00-talet.

Bolagets nuvarande konstellation skapades i samband med koncernbildningen 2004. Från början var varje produktområde organiserat separat från varandra med parallella strukturer. Efter kritik att samordningen inom bolaget var för dålig, skapades 2009 en processororienterad struktur. Den produktområdesspecifika organisationstrukturen ersattes då med en helt samordnad organisation.

Elnäts- och VA-nätsverksamheterna är monopolverksamheter medan fjärrvärme och stadsnät verkar på konkurrensutsatta marknader. Telge Nätts olika verksamheter regleras av olika lagar och regler och granskas av olika myndigheter t.ex. energimarknadsinspektionen. Mot bakgrund av detta är Telge Nätts redovisning uppbyggd så att varje produkt alltid särredovisas. Det innebär att resultat- och balansräkningar kan särredovisas för varje produkt, vilket också krävs.

Telge Nätts övergripande affärsprocess ser ut på följande sätt:



Figur 7. Telge Nätts affärsprocess.

Telge Återvinning

Telge Återvinning arbetar med insamling och behandling av såväl hushållsavfall som industriellt avfall. Telge Återvinning har som bolag funnits sedan början av 2000-talet. Bolaget bildades av de delar av miljöförvaltningen som samlade in och behandlade avfall och samordnades i dåvarande Telge Energikoncernen.

Samtidigt som bolagiseringen genomfördes, påbörjades avreglering av avfallsmarknaden i Sverige. Idag är stora delar av den svenska avfallshanteringen helt avreglerad. De delar av avfallshanteringen som fortfarande är ett kommunalt monopol är enbart insamling och behandling av hushållsavfall.

Stora delar av Telge Återvinnings verksamhet äger rum på Tvetå återvinningsanläggning som är en av de större återvinningsanläggningarna i södra Stockholms län och i regionen.

Telge Återvinnings övergripande affärsprocess ser ut på följande sätt:



Figur 8. Telge Återvinnings affärsprocess.

Analys av samordning till affärsområde - Möjligheter / Risker

Mot bakgrund att de två bolagens processer liknar varandra samtidigt som bolagen har samma kunder d.v.s. företag och privatpersoner inom Södertälje, eller dess omedelbara närhet, är det angeläget att göra en fördjupad analys av fördelar och nackdelar av en möjlig sammanslagning av de två organisationerna.

Följande möjligheter och risker med att skapa ett Affärsområde Nät & Miljö av Telge Nät och Telge Återvinning har identifierats.

Möjligheter och fördelar

- En ägare av hela gasleveransen till energisamarbetet Cerealia. Det blir enklare att se helheter både operativ t.ex. driftövervakning och leveranssäkerhet, och strategiskt t.ex. investeringsbehov.
- Enklare att optimera våtkompostaffären. Anläggningen byggdes av och drivs idag av Telge Nät men det är Telge Återvinning som samlar in avfallet och fakturerar kunderna.
- Telge Nät har hög kompetens och god erfarenhet av systematiskt arbetsmiljöarbete, fokuserat kvalitetsarbete och ett implementerat standardiserat process- och kvalitetsarbete. Detta kan överföras till Telge Återvinnings verksamhet som kan utveckla sina dokumenteringsrutiner.
- Telge Återvinning har stor erfarenhet av minutoperativ dagplanering vilket Telge Nät's driftsorganisation skulle kunna dra lärdomar av.
- Telge Nät har ett förråd, T1, som skulle kunna förläggas på Telge Återvinnings markområde.
- Möjlighet till gemensam driftledning. Telge Nät har redan idag samlat driftledningen för flera olika produkter.
- Gemensam drift av infrastruktur t.ex. byggnader, avloppsanläggningar, ventilation, vattenanläggningar, solfångare och värmeanläggningar.
- En organisation med färre chefer per medarbetare ger en effektivare organisation och snabbare beslutsprocess. En övergång till affärsområde skulle medföra en effektivisering av ledningen av verksamheten och en minskning av antalet ledande befattningshavare.
- Telge Nät och Telge Återvinning har gemensamma kunder. Det innebär att en säljorganisation kan inrättas med enbart ett CRM-system. Vilket gör det mycket enklare för kunderna som får en kontakt och kan prata om alla produkter vid samma tillfälle. Tydligare helhet för entreprenader med t.ex. gemensamma entreprenader, gemensam projektledning och projektportföljhantering samt standardiserade uppföljningsmodeller.
- Minskad sårbarhet inom controlling och analys med en ökad ekonomikompetens. Inom Telge Nät och Telge Återvinning finns inarbetade arbetssätt och processer för ekonomi inom t.ex. controlling och analys. Resurserna är dock begränsade inom ramen för respektive bolag vilket ger en sårbarhet. Analysen visar att sårbarheten skulle minska och kompetensen och utvecklingen av ekonomiprocesserna skulle öka vid utökad samordning genom bildandet av ett affärsområde. Det skulle även ge möjlighet för en utveckling av medarbetarnas kompetens.
- Gemensam driftledningscentral för driftstörningar och gemensam jour.
- Gemensamma IT-system så som t.ex. ekonomisystem och verksamhetssystem.

Risker och nackdelar

- Eventuella byten av varumärke och företagsnamn kan försvåra för kunderna.
- Verksamheterna ligger geografiskt åtskilda vilket kan försvåra en gemensam företagskultur.
- Olika utvecklingsnivåer i bolagen innebär att det finns olika behov av stöd.
- Både Telge Nät och Telge Återvinning har tillförordnade vd:ar. Det behöver rekryteras en Affärsområdeschef som kan leda genomförandet av en förändring till affärsområde.
- I en övergångsperiod kan en effektivisering riskera att skapa högre arbetsbelastning på olika roller.
- Stort internt fokus under omorganisationen kan påverka fokus på t.ex. kunder och utveckling av affärer vilket innebär att konkurrenter kan vinna mark.

Legala förutsättningar för en samordning av verksamheterna i ett affärsområde

Samlat ägande i ett eller flera bolag

I de kommande styckena förs ett resonemang med utgångspunkt från Telge Nät och Telge Återvinnings affärsprocesser om de olika affärerna kräver en affärsområdesstruktur som består av flera olika bolag eller om verksamheten går att inrymma i ett bolag. Olika alternativ har analyserats:

Alternativ 1. All verksamhet det vill säga både tillgångar och personal läggs i ett bolag och Telge Nät och Telge Återvinning fusioneras.

Alternativ 2. All verksamhet, operativt och personellt, läggs i ett bolag, utom tillgången återvinningsanläggningen som ligger kvar i ett eget bolag. Det här alternativet innebär att alla medarbetare och all operativ verksamhet flyttas över till Telge Nät och att Telge Återvinning enbart innehåller Tveta återvinningsanläggning. I Telge Återvinning utförs ingen verksamhet.

Alternativ 3. All verksamhet, operativt och personellt, läggs i ett nytt bolag. Telge Återvinnings anläggningstillgångar finns kvar i Telge Återvinning och Telge Nät's anläggningstillgångar finns kvar i Telge Nät.

Återvinningsanläggningen i eget bolag?

Tveta återvinningsanläggning är en stor anläggning där det historiskt har deponerats mängder av olika sorters avfall, såväl farligt avfall som icke farligt avfall. Anläggningen är tänkt att finnas i många år och för att säkra det ekonomiska ansvaret för anläggningen i framtiden har Telge Återvinning avsatt miljardbelopp i sin balansräkning (i dagligt tal fonderat pengar). Avsättningar kommer att göras ytterligare några år innan fonderingen är tillräcklig. För att minimera den ekonomiska risken och samtidigt tydliggöra det långsiktiga ekonomiska åtagandet är det bäst att låta Tveta återvinningsanläggning vara ett eget bolag. Bolagets enda syfte ska vara att äga Tveta återvinningsanläggning.

Ledningstillgångar i egna bolag?

Inom Telge Nät finns idag betydande tillgångar i ledningsnät – elnät, VA-nät, fjärrvärmenät och stadsnät. Ett resonemang har förts om det vid en eventuell avyttring av ledningstillgångar skulle vara fördelaktigt att ha dessa i egna bolag. En uppdelning av Telge Nät till enskilda bolag kan genomföras i ett senare skede om en försäljning skulle bli aktuell.

Legalt

Förutom de lagar och regler som redan idag reglerar de verksamheter som bedrivs av Telge Nät och Telge Återvinning finns det inga ytterligare som tillkommer om verksamheterna i dessa bolag slås samman i ett gemensamt bolag. Det finns således inga legala krav som omöjliggör detta.

Benchmark

Parallellt med analysen har en även studerats hur andra kommuner har byggt upp strukturen kring dessa frågor. I Eskilstuna (Eskilstuna Energi och Miljö AB), Halmstad (Halmstad Energi och Miljö AB), Härnösand (Härnösand Energi och Miljö AB), Karlskoga (Karlskoga Energi och Miljö) med flera, har man valt att samla såväl nätverksamheterna som avfallsverksamheten under ett och samma tak.

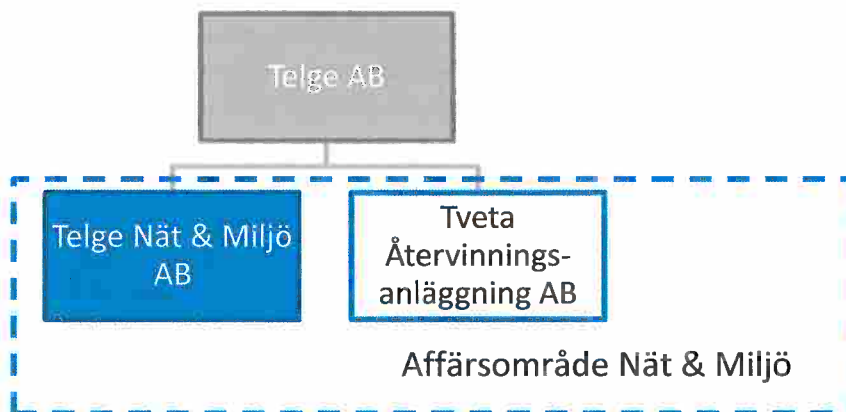
Övriga kommentarer

Syvab och Söderenergi bör innefattas i strukturen eftersom det är produktionsanläggningar som är direkt kopplade till Telge Nätets och Telge Återvinnings affärsprocesser.

I samband med ombildandet till affärsområde bör det samtidigt göras en bedömning vad i verksamheten som skulle kunna göras mer effektivt med hjälp av outsourcing av hela eller delar av enheter och verksamheter.

Slutsats och rekommendation

Det skulle vara fördelaktigt att samordna verksamheterna i Telge Nät och Telge Återvinning i ett affärsområde Nät & Miljö enligt alternativ 2 (ovan). Telge Nät AB föreslås byta namn till Telge Nät & Miljö AB. Telge Återvinning AB föreslås byta namn till Tveta Återvinningsanläggning AB.



Figur 9. Förslag till ny legal organisation³.

Övergripande affärsprocess

För att få en bild av hur en samlad operativ struktur för Affärsområde Nät & Miljö skulle kunna se har utgångspunkten varit Telge Nätets och Telge Återvinnings affärsprocesser (se nedan).

För Telge Återvinning har nedanstående övergripande affärsprocess identifierats.

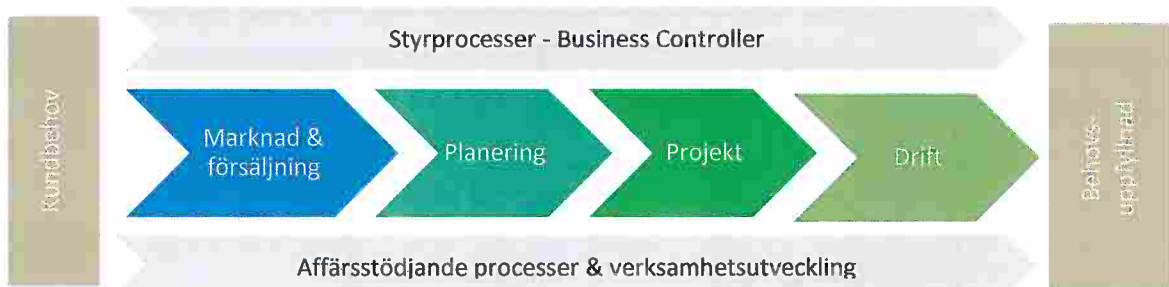


För Telge Nät har nedanstående övergripande affärsprocess identifierats.



³ Bolag med personal anställda är markerade med färg dvs. Telge Nät & Miljö är det enda bolaget med anställd personal i Affärsområde Nät & Miljö

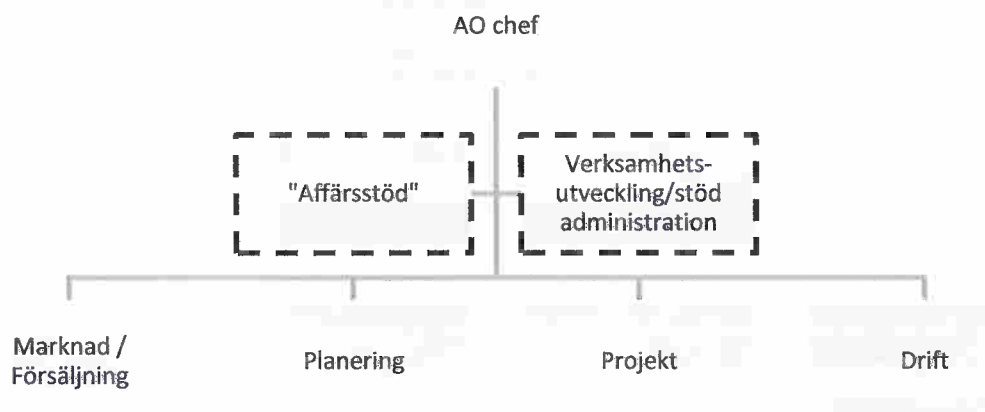
Det är lätt att se mycket stora likheter i den övergripande affärsprocessen för Telge Nät och Telge Återvinning. Den övergripande affärsprocessen (inklusive styr och stödprocesser) för Affärsområde Nät & Miljö ser ut på följande sätt.



Figur 10. Övergripande affärsprocess.

Operativ organisationsstruktur

Affärsprocessen ger en vägledning till hur den övergripande organisationsstrukturen för affärsområdet ska se ut. Förslag till operativ organisation för Affärsområde Nät & Miljö, AO chef och underställda chefsbefattningar, redovisas nedan. För mer information se bilagan *Förslag till operativ organisation av Affärsområde Nät & Miljö*.



Figur 11. Övergripande operativ organisationsstruktur Affärsområde Nät och Miljö.

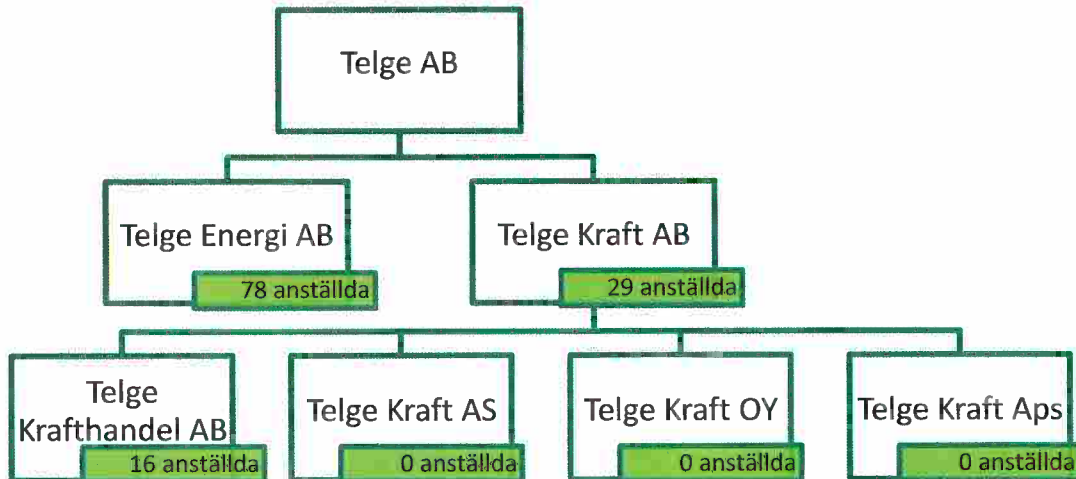
Mot bakgrund av ovanstående föreslås följande:

- Ett affärsområde bildas av Telge Nät och Telge Återvinning.
- Telge Nät byter namn till Telge Nät & Miljö.
- Telge Återvinnings anläggningstillgångar blir kvar i Telge Återvinning. Bolaget Telge Återvinning byter namn till Tveta Återvinningsanläggning.
- Affärsområdeschefen är vd i samtliga ingående bolag i Affärsområde Nät & Miljö.
- En verksamhetsövergång genomförs så att Telge Återvinnings nuvarande personal övergår med sin anställning till Telge Nät & Miljö.

Affärsområde Energi

Information om bolagen

Telge Energi och Telge Kraft är idag två separata dotterbolag inom Telge koncernen.



Figur 12. Den nuvarande legala organisationsstrukturen beskrivs i bilden ovan.

Ekonomi

I nedanstående tabell visas några övergripande nyckeltal dels för respektive bolag.

	Telge Energi	Telge Kraft
Nettoomsättning, mkr	2 044	3 132
Resultat efter finansiella poster, tkr	48 994	23 155
Avkastning EK, %	147,1	58,7
Soliditet, %	7,7	4,3
Antal kunder	Ca 175 000	Ca 100
Kapitalbindning, mkr	18	1 000 ⁴

Telge Energi

Telge Energi bildades i samband med avregleringen av elmarknaden i mitten av 90-talet. Från början konkurrerade Telge Energi med eljättarna med lågt pris. Denna strategi byttes i mitten av 00-talet ut till att konkurrera med ren el från sol, vind och vatten. I dag har Telge Energi ett av Sveriges ”grönaste” varumärken och har ett stort förtroende på marknaden av andra aktörer vilket visar sig i bland annat samarbetet med WWF.

Telge Energi vänder sig i första hand till privatkunder men även små företag finns i kundportföljen. Vid tiden för avregleringen hade Telge Energi cirka 45 000 kunder – alla i Södertälje. I dag har Telge Energi cirka 175 000 utspridda över hela Sverige.

Telge Energi har genom att fokusera på att bygga ett attraktivt varumärke och erbjudande varit den spelare på elmarknaden som växt mest samtidigt som lönsamheten har stärkts mycket tack

⁴ Avser bankgarantier



vara fokus på varumärke, effektivitet och lönsamma kunder. Bolaget har ökat sin lönsamhet väsentligt sedan 2010 och levererar idag en vinst på cirka 50 mkr. Vidare drivs verksamheten med låg risk där bolaget enbart binder ett kapital på 18 mkr rullande 12 månader för att driva affären och maximalt har en öppen position i kraftnettet på 1,5 mkr.

Telge Kraft

Även Telge Kraft bildades i mitten av 90-talet i samband med avregleringen av elmarknaden i Sverige. Bolaget bildades tillsammans med Astra, Scania och Ericsson och syftet var att säkra billig el till ägarna. Underhand som elhandelsmarknaden utvecklats i Sverige konstaterade Astra, Scania och Ericsson att elhandel inte tillhörde deras kärnverksamhet och har därför lämnat ägandet i bolaget.

Telge Kraft administrerar stora företags krafthandel bland annat i form av fakturasamordning och man har cirka 100 större kunder. Bolaget verkar i en starkt konkurrensutsatt marknad med mycket stor prispress. Detta innebär stora krav på effektivisering, lönsamhetsinsikt och produktutveckling för att kunna attrahera nya kunder till mycket lägre intäkter.

Telge Krafthandel är ett dotterbolag till Telge Kraft och erbjuder krafthandel och portföljförvaltning till större företag. Telge Krafthandel bildades för att säkra tillgången till billiga elpriser till Södertäljebolagen (Telge, Astra, Scania etc.). Idag är marknaden annorlunda och det finns flera aktörer som verkar på detta område och erbjuder denna tjänst. Det innebär att det initiala behovet och avsikten med att äga och driva detta bolag idag spelat ut sin roll. De övriga aktörerna sålde sina delar i bolaget 2010 och sedan dess är det ett helägt bolag av Telge AB. Samtliga bolag i Telgekoncernen köper sin el från Telge Kraft.

De senaste åren har Telge Kraft haft en lönsamhetsutveckling med sjunkande vinst; 32 mkr 2012, 23 mkr 2013 och 19 mkr 2014.

Analys av samordning till affärsområde- Möjligheter / Risker

Analysen strävar efter att besvara följande huvudfrågor.

- 1 Är det fördelaktigt och långsiktigt effektivare än idag att Telge Energi och Telge Kraft (inklusive Telge Krafthandel) slås samman i ett affärsområde?
- 2 Hur uthålliga och hållbara är de två bolagens affärsmodeller och går det göra en sammanslagen affärsmodell som är bättre för kunderna och ägarna?

Möjligheter och fördelar

- Gemensam utveckling av produkter mot småföretagare.
- Strategiska partners mot både privat och företagsmarknad.
- Gemensam kundbokning och prospektering.
- Kostnadseffektivisering inom administration genom att ta bort överlappande funktioner.
- Gemensam utveckling och harmonisering av IT.
- Samlad kompetens inom t.ex. krafthandel, affärsutveckling, administration, myndighetskrav och regler.

Nackdelar och risker

Varumärke

Telge Energi och Telge Kraft/Telge Krafthandel har skilda kundlöften.

Telge Energi erbjuder bara ren el till alla sina kunder och har ett starkt varumärke och anseendet i branschen kopplat till hållbarhet. Telge Energi har investerat cirka 140 mkr sen 2008 i utbyggnad av förnyelsebar energi och i ett hållbart varumärke vilket är starkt bidragande till Telge Energis höga värde. Kundlöftet är starkt förankrat i kundbasen där den senaste segmenteringen visade att kunder med gröna/hållbara värderingar är överrepresenterat både i befintlig kundstock och i tillströmning av nya kunder. Mer än 50 % av Telge Energis befintliga kundstock menar att Telge Energis miljöprofil var en viktig faktor vid valet av Telge Energi som leverantör. Varumärket och kundlöftet är ett av de viktigaste värdena i Telge Energi och kan inte kompromissas med utan att man tar mycket stora risker.

Telge Kraft agerar på en storkundsmarknad (B2B) och vissa av kunderna ser hållbarhet som ett sekundärt krav.

Risker kapitalbindning

Telge Energi, med en omsättning på cirka 2 miljarder kronor och 175 000 kunder, binder idag ett kapital på 18 mkr (rullande 12 månader) för att driva affären och har maximalt en öppen position i kraftnettot på 1,5 mkr. Affärstillväxt har liten påverkan på risk och kapitalbindning.

Telge Krafts affärer binder upp cirka 1 miljard kronor i kommunal borgen idag . I framtiden finns det en risk att kommunen behöver ställa upp med kapital istället för kommunal borgen. Det beror på att elbörsen Nasdaq kommer att förändra reglerna kring säkerheter för elhandel.

Utöver att binda kapital tar Telge Kraft risker när de handlar med sina kunders elvolymmer.

Bolagen har dessutom helt olika typer av kunder och försäljningsprocesserna är mycket olika. Telge Energi och Telge Kraft har därmed även olika företagskulturer.

Övrigt

Telge AB:s styrelse har under våren fattat beslut om genomföra en strategiutredning avseende Telge Kraft.

Slutsats och rekommendation

Mot bakgrund av ovanstående föreslås följande:

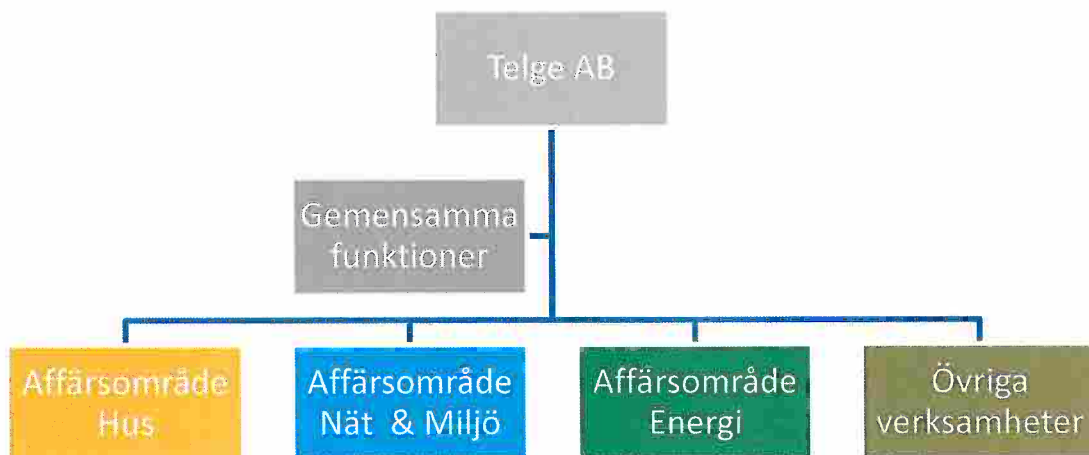
- Att avvakta med en slutlig utformning av Affärsområde Energi tills dess att strategiutredningen avseende Telge Kraft är färdig.

Generella effekter av affärsområden

Generella fördelar med en affärsområdesstruktur

En viktig inriktning för Telge är att alltid ha motiverade och engagerade medarbetare som arbetar med ständiga förbättringar. Detta sker bland annat genom att ständigt utveckla tydligare och snabbare beslutsvägar, förbättrade och effektivare processer samt enklare och bättre kontaktytor mot kunder, besökare och hyresgäster.

Genom att hitta synergier mellan bolagen och ge förutsättningar för att standardisera liknande processer skapas möjlighet till en snabbare positiv utveckling av koncernen. Detta görs enklast genom att koncernens operativa struktur ändras till tre affärsområden – Hus, Nät & Miljö och Energi. De bolag som inte har några direkta synergier med bolag inom affärsområdena, eller där specifika utredningsuppdrag och analyser för närvarande genomförs, inryms inte inom dessa tre affärsområden - Södertälje Hamn, Telge Tillväxt, Tom Tits, Telge Inköp.



Figur 16. Affärsområdesstruktur.

Den föreslagna organisationsstrukturen för Telgekoncernen i affärsområden innebär en rad organisationsförändringar jämfört med i dag. Förändringen kommer att leda till en tydligare operativ organisation med fokus på samordning av Telges kärnaffärer. Den stora vinningen av en affärsområdesstruktur är således möjligheten till samsyn kring strategi och utveckling inom de olika kärnaffärerna. Affärsområdena föreslås ledas av en affärsområdeschef som tillika är vd för samtliga bolag inom affärsområdet. Affärsområdesstrukturen innebär att antalet chefsbefattningar i Telgekoncernen minskar samtidigt som dagens relativt platta organisation bibehålls.

Telgekoncernen har en central funktion för styrning, uppföljning av bolagen och gemensamma stödjande processer för bolagen. Det innefattar processer inom ekonomi, HR, IT, miljö, arbetsmiljö, kvalitet (Lean) och kommunikation. En utveckling mot flexibla och effektivare affärsstöd, där koncernen gemensamt driver den administrativa utvecklingen, pågår och är viktig. En organisering av Telgekoncernen i affärsområden skapar mycket bra förutsättningar för att ytterligare harmonisera, samordna och effektivisera de administrativa, affärsstödjande

processerna och de olika verksamhetssystemen. Affärsområdesstrukturen skapar dessutom en effektivare organisation med färre kontaktytor mot samtliga intressenter och en tydligare organisation för samordnad affärsutveckling.

Möjlighet till ytterligare effektiviseringar

Många effekter kan inte identifieras innan samordningen är genomförd i affärsområdena. Den nya ledningen av affärsområdena kommer därför i nästa steg att få i uppdrag att säkerställa fortsatt optimering och utveckling med målet att minska kostnader och förbättra resultatet. Effekter som förväntas är bland annat minskade personalkostnader och en mer effektiv organisation. Storleksordningen av dessa effekter kommer att tydliggöras i de affärsplaner som kommer att tas fram för affärsområdena.

Generella nackdelar med en affärsområdesstruktur

Det är en stor risk för att medarbetare slutar om utredningen och omorganiseringen skapar oro i organisationen. Efterfrågan på arbetsmarknaden är stor för många medarbetare, vilket ökar risken för att förlora kompetens. Det kan orsaka allvarliga bekymmer för verksamheten oavsett om det blir en samordning i affärsområden eller inte.

Om färre medarbetare ska utföra samma jobb så riskerar man en ökad arbetsbelastning för vissa roller. Det är därför viktigt att fortsätta arbetet med ständiga förbättringar och effektiviseringar. Paras detta med att delegera ansvar ut i organisationen, att fokusera på att göra rätt saker på rätt sätt och alltid prioritera bland de olika arbetsuppgifterna är tanken inte att arbetsbelastningen ska öka. Möjligen kan de öka när man är inne i ett omställningsarbete.

En omorganisation kan i ett första skedet medföra vissa kostnader och effektivitetstapp under förändringen. Fullt genomförd medför omorganiseringen en effektivisering och kostnadsbesparing.

Slutsatser

Färre beslutsforum skapar snabbare beslutsvägar och en bättre helhetssyn på utvecklingen både inom affärsområdena och inom hela Telgekoncernen. Detta sker bland annat genom:

- färre antal ledande befattningar.
- effektivare och tydligare organisation som stödjer verksamhetsinriktningen.
- färre gränssnitt och en förbättrad helhetsbild för ägaren.
- tydligare bild av vad Telgekoncernens verksamhet består av.
- bättre, enklare och färre kontaktytor för kunder och andra intressenter.
- bättre förutsättningar för att driva på utvecklingen, skapa synergier och använda gemensamma processer fullt ut d.v.s. att använda en process för samma arbete och inte som idag flera olika processer för samma arbete.
- liknande kompetens samlas och ger därmed en ökad kunskapsöverföring där resultatet blir att de bästa processerna och arbetsätten kommer att tillämpas av alla.
- det blir lättare att attrahera kompetens när erbjudandet är en större verksamhet med fler möjligheter till utveckling.



Målbild "Nya Telge"

En förändringsresa ger förutsättningar att samtidigt arbeta aktivt med många av de "mjukare" frågorna inom Telge. Det är väl känt hur viktiga dessa är för att lyckas nå bra resultat och utveckling inom ett företag. Inom Telge behöver det därför i samband med förändringen skapas ett engagemang kring vad det "nya" Telge ska stå för och representera. Idag är den övergripande målbilden för 2020

- Vi har en tydlig och kommunicerad strategi, målbild och en bra uppföljning av vår verksamhet. Vi lever efter vår värdegrund och kärnvärden.
- Vi har engagerade medarbetare och ett bra ledarskap. Våra medarbetare drivs av att ständig vilja utveckla och utvecklas.
- Vår organisation genomsyras av ett klimat med bra samarbete och ständiga förbättringar. Målet i sikte är att hela tiden bli bättre och tillsammans åstadkomma mer. Det sker även genom ordning och reda, bra analyser och genomarbetade beslutsunderlag. Alla medarbetare bidrar och skapar möjligheter att förbättra koncernens resultat.
- Kunden (hyresgäst, besökare m.m.) står i fokus och vi arbetar med att förbättra våra erbjudanden och vår service.
- Vi har stärkt samarbetet med både den kommunala förvaltningen och det lokala näringslivet.

Ekonomiska effekter av en omorganisation

Effekt av införande av affärsområden	Effekter per år
Minskat antal ledande befattningar ger en effekt på personalkostnaden	13-15 mkr
Processeffektiviseringar	11-13 mkr
Övriga besparingar	11-12 mkr
Totalt	35-40 mkr

Effekterna när effektiviseringen är fullt genomförd i förhållande till utfallet 2013.

Ytterligare effekter förväntas som ett led i den fortsatta optimeringen av affärsområdena efter det omorganisationen är genomförd. Uppdrag kommer att ges till affärsområdeschefen att fortsätta förbättra verksamheten och resultatet.

Ett par utredningsuppdrag har föreslagits i analysen.

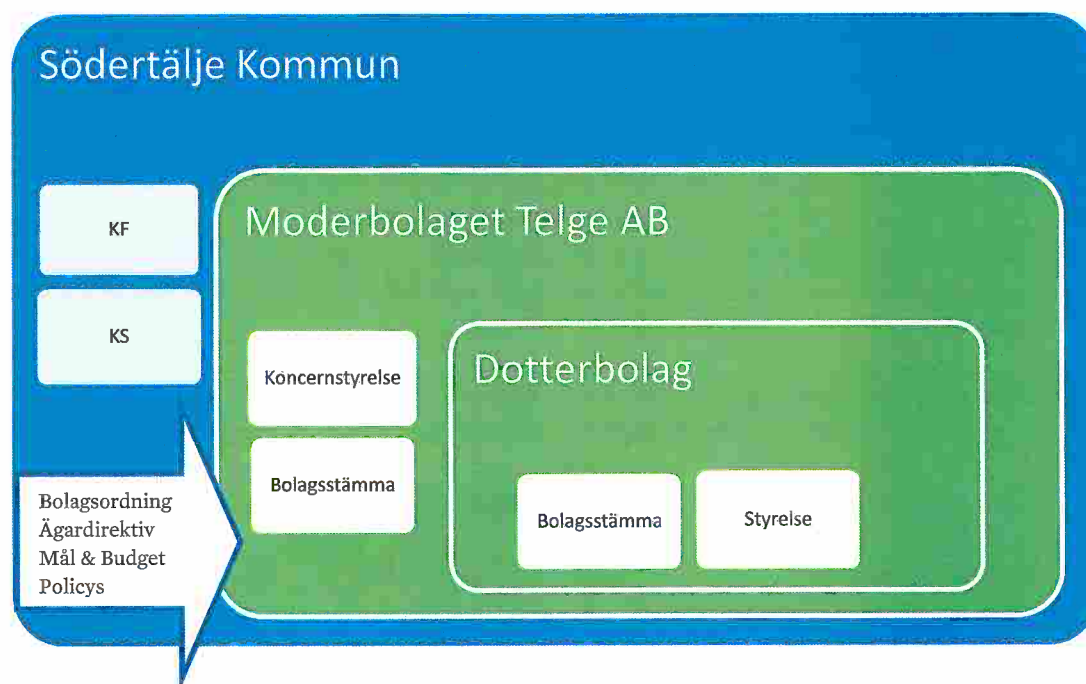
- En överföring av Telge Fastigheter och ingående fastighetsbestånd av verksamhetslokaler till kommunen.
- Försäljning av de kommersiella centrumfastigheterna Luna och Maren.

Koncernstyrelsen har beslutat om en strategiutredning avseende Telge Kraft och Telge Krafthandel.

Dessa utredningar skulle kunna leda till ytterligare förändringar. Eventuella effekter av dessa uppskattas inte i analysen.

Koncernbolagets roll

En del av uppdraget har varit att analysera koncernbolagets roll och arbetsuppgifter. Detta gäller såväl visavi de egna dotterbolagen som visavi kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.



Företagspolicy

Många kommuner har lagt fast ett regelverk med kommentarer en så kallad företagspolicy i kommunfullmäktige. Företagspolicyn utgör grundregelverket för kommunen och dess bolag. Syftet med dokumentet är att skapa tydliggöra spelregler genom att till exempel förtydliga var beslut ska fattas och hur informationsflöden ska vara utformade.

Framtagande av en företagspolicy i Södertälje kommun skulle kunna ge en ökad tydlighet både med avseende på styrning och rollfördelning.

Följande avsnitt belyser kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och moderbolaget Telges roller.

Kommunfullmäktiges roll:

- Har en övergripande och lagstadgade ägarroll för samtliga bolag.
- Ansvarar för att organisera ägarstyrningen. Beslutar ägardirektiv och bolagsordningar. Beslutar om en kommunal verksamhet helt eller delvis ska bedrivas i bolagsform, fastställa vilket ändamål och vilka befogenheter som ska gälla för bolagets verksamhet.
- Beslutar om Mål och Budget.
- Utser ledamöter och ersättare i bolagsstyrelserna samt förtroendevalda revisorer.
- Kommunfullmäktige ska få ta ställning innan koncernen eller dess bolag fattar sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet, eller annars av större vikt.
- Kan delegera bolagsfrågor till kommunstyrelsen om frågorna inte är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt.

Kommunstyrelsens roll:

- Kommunstyrelsen har en lagstadgad uppsiktsplikt för de kommunala bolagen och ska göra en årlig bedömning av bolagens verksamhet utifrån de ändamål och befogenheter som anges i bolagsordningen. Denna bedömning ska rapporteras till kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen utövar uppsiktsplikt över bolagen enligt Kommunallagen inom ramen för uppföljningsrapporter och årsredovisning.
- Leda arbetet med att samordna utformningen av övergripande mål, och riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten.
- Bereder ärenden från bolagskoncernen som ska underställas kommunfullmäktige för beslut enligt Kommunallagen till exempel frågor av principiell betydelse och ägardirektiv.
- Prövar årligen om den verksamhet som bedrivits under föregående kalenderår varit förenligt med det fastställda kommunala ändamålet och utförts i enlighet med de kommunala befogenheterna.
- Utser ombud till årsstämma/bolagsstämma och lämnar instruktion till ombuden.
- Beslutar om bolagens bokslutsdispositioner/vinstdispositioner i anslutning till årsbokslut på förslag av koncernbolaget.
- Utarbetar förslag till ägardirektiv för bolagen. Att utarbeta preciserade avkastningskrav för bolagen är en del i processen att ta fram förslag till ägardirektiv.

Telge(i Södertälje) ABs roll:

- Telge AB är moderbolaget i Telgekoncernen.
- Att äga aktierna i koncernens bolag.
- Att bedriva en styrning av bolagen i koncernen med utgångspunkt i bolagsordningen, ägardirektiven, mål och budget samt andra policydokument mot SKF och kommunen.
- Att svara för den finansiella samordningen inom koncernen och lämna förslag till kommunstyrelsen om bolagets bokslutsdispositioner/vinstdispositioner i anslutning till årsbokslut.
- I frågor av vikt ska samberedning ske, vilket innebär att koncernchefen eller den som koncernchefen utser, ska delta i ett tidigt skede i beredning av ärendena. På samma sätt ska kommunförvaltningen delta i beredningen av de ärenden som ska gå från Telgekoncernen till kommunstyrelsen vidare till kommunfullmäktige.
- Medverka med erfarenheter i processen kring framtagande av ägardirektiv till dotter- och intressebolag inom koncernen.
- Upprätta budget, koncernbokslut samt strategiska uppföljningsrapporter.
- Besluta om specifika policies för Telgekoncernen.
- Att följa upp och säkerställa att verksamheten i bolagen utvecklas enligt ägarnas målsättning och intentioner genom upprättande av affärsplaner, långsiktiga investeringsplaner och dialog om strategiska frågor i övrigt.
- Att analysera och bevaka dotterbolagens verksamhetsinriktning och värdeutveckling.
- Att minska risktagande inom koncernen.
- Att möjliggöra en finansiell samordning som möjliggör en resultatutjämnning inom bolagskoncernen, ett viktigt instrument för att utnyttja bolagssektorns samlade finansiella styrka.
- Att upprätthålla en långsiktig god hållbar ekonomi.
- Att säkerställa att verksamheten bedrivs på affärsmässiga grunder.

- Att effektivisera verksamheten genom ökad samverkan och samordning mellan bolagen.
- Att tillhandahålla ett effektivt administrativt affärsstöd som stödjer affärerna.
- Att samverka med kommunen på både operativ och strategisk nivå för att nå de mål som politikerna har för kommunförvaltningen och bolagskoncernen.
Att bidra till hållbar samhällsutveckling.

Dialog

Följande dialog forum finns idag och är viktiga för utvecklingen av bolagskoncernen.

Överlämnandet av tjänstemannaorganisationens underlag till mål och budget är ett tillfälle när tjänstemannaorganisationen presenterar viktiga strategiska frågeställningar och koncernövergripande plan.

En aktiv dialog mellan styrelseordförande för Telge AB och koncernchefen tillika vd för Telge AB och ordföranden från alla dotterbolagsstyrelser har införts (ordförandemöten). Områden som kan vara aktuella för dessa möten är;

- Styrning, uppföljning och intern kontroll.
- Koncerngemensamma policies.
- Viktiga strategiska frågor i bolagen.
- Prioriteringar mellan bolag.
- Bolagens bidrag till samhällsnyttan.
- Långsiktiga investerings- och utvecklingsplaner.
- Ekonomiska utvecklingskrav.

Ordförandemöten kommer att hållas minst två gånger per år.

Rekommendation

Mot bakgrund av ovanstående föreslås följande:

- Att befintliga forum för dialog fortsätter.
- Att en företagspolicy formuleras för bolagskoncernen.

Styrning och styrelsernas sammansättning

En del av översynen av Telge har berört styrningen av bolagen och styrelsernas sammansättning. Följande beslut fattades av KF i oktober.

1. Den politiska representationen i bolagsstyrelserna förstärks vid en eventuell omorganisering av Telgekoncernen.
2. Partierna ska i nomineringen av ledamöter till koncernstyrelse och kommunstyrelse överväga en tydligare personunion mellan de båda.
3. Partierna ska i nominering av ledamöter till koncernstyrelse och dotterbolag överväga lämpligheten i att en och samma person är ledamot i koncernstyrelsen såväl som i en dotterbolagsstyrelse.
4. Förutsättningarna gällande styrelsernas sammansättning, (punkterna 3, 4 och 5) ska föreligga så snart som möjligt och senast till årsskiftet 2014/2015.

Resultatet av beslutet är att dotterbolagens styrelser har fått en förstärkt politisk representation. Styrelserna för vissa av bolagen inom Telgekoncernen blivit större. Externa styrelseledamöter, d.v.s. inte politiska, återfinns i Telge Energi, Telge Kraft och Telge Krafthandel samt det delägda bolaget Telge Tillväxt.

Antalet bolag inom Telgekoncernen föreslås inte förändras. Anledningen att behålla bolag kan bero på ekonomiska eller juridiska skäl men kan även utgå ifrån riskminimering.

Utgångspunkten bör vara att styrelsestrukturen följer den operativa strukturen. Vid övergång till affärsområden så är det önskvärt med en styrning av affärsområdet som tar ansvar för helheten i hela affären. Ledningen av affärsområdet har då en styrelse att rapportera till istället för flera. Detta skapar ökad möjlighet till en bra dialog och information om verksamheten och dess utveckling. Det skapar dessutom mindre administration i förberedelse och genomförande av styrelsemöten och därmed minskade kostnader. Det betyder även stora besparingar i form av minskade styrelsearvoden på cirka 3 mkr årligen.

Rekommendation

Det mest lämpliga, vid införandet av en affärsområdesstruktur, är att affärsområdena har samma styrelse för samtliga i affärsområdet ingående bolag.

En förändring av styrelsernas sammansättning enligt ovan skulle medföra en årlig besparing på cirka 3 mkr.

Förändringen kan vara svår att genomföra under pågående mandatperiod. Därför föreslås att i samband med ingången till nästa mandatperiod överväga en omorganisation av styrelseorganisationen så att de överensstämmer med Telges affärsområdesorganisation. En styrelse för samtliga ingående bolag i affärsområdet.

Pågående uppdrag och samarbeten inom övriga verksamheter

Inom Övriga Bolag återfinns; Södertälje Hamn, Telge Inköp, Telge Tillväxt och Tom Tits. För att skapa en helhet av den framtida bilden av Telge koncernen beskrivs kortfattat vilka uppdrag som finns kring dessa bolag.

Södertälje Hamn

Koncernstyrelsen har fattat beslut om att se över framtiden för Södertälje Hamn och en styrgrupp har tillsatts.

Telge Inköp

Underhand har en utredning gjorts för att studera om möjligheterna skulle öka för Telge Inköp genom att bilda ett kommunalförbund och på så sätt möjliggöra för andra kommuner att bli medlemmar. Det har dock inte framkommit något i denna undersökning som pekar på att det skulle bli bättre för Södertälje kommun.

Telge Tillväxt

Telge Tillväxt har ett antal större företag som delägare som är med och utvecklar verksamheten. De senaste två åren har två av de ursprungliga delägarna lämnat bolaget. (Swedbank och Manpower). Samtidigt har två nya delägare tillkommit – SPP och Sodexo. För att fortsätta utveckla bolaget kan ytterligare företag bli aktuella som delägare.

Tom Tits

I samband med kommunstyrelsemötet i 3 mars 2014 fattade KS följande beslut:

Stadsdirektören ges i uppdrag att i samarbete med vd för Telge undersöka möjligheterna att finna externa intressenter som är villiga att driva Tom Tits tillsammans med Södertälje kommun.

Samarbete med förvaltningen

För att skapa en kostnadseffektiv bolagskoncern har, förutom interna omorganisationer, efter diverse förstudier också genomförts en del projekt tillsammans med kommunförvaltningen.

Målet med dessa projekt har alltid varit att öka kvaliteten eller att minska de totala kostnaderna. Några av dessa är:

- Gemensam lönehantering
- Gemensam yttre skötsel
- Gemensam budgetsprocess
- Exchange/Mail
- Telefoni
- E-arkivupphandling
- Kontaktcenter
- Mer gemensam HR service kring rekrytering av chefer och specialister samt gemensamma chefsutbildningar

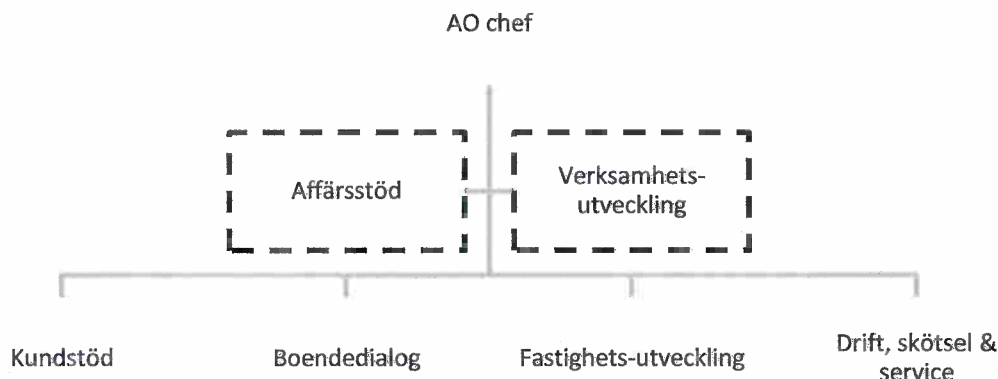


Bolagskoncernen kommer att även fortsättningsvis noggrant studera vilka gemensamma projekt som kan ge mest nytta för medborgarna i Södertälje och minska de totala kostnaderna.

När ett gemensamt projekt initieras kommer projekten bedrivas i enlighet med en strukturerad projektmodell – PROPS med beslutspunkter. Den innebär att ett projekt alltid inleds med en analys förstudie. Om förstudien visar på fördelar påbörjas en projektplanering och ett genomförande av projektet. Efter genomförandet överlämnar projektorganisationen projektet till intern mottagare och projektet avslutas.

Bilaga 1. Förslag till operativ organisation av Affärsområde Hus

Förslag till operativ organisation redovisas nedan. Utgångspunkten är att minimera de risker som finns med en samordning och samtidigt skapa en enkel och tydlig uppdelning av verksamheten. Det innebär både effektivitets- och kompetenshöjning i organisationen samt en minskning av kostnader.



Figur 18. Övergripande operativ organisationsstruktur för Affärsområde Hus.

Affärsstöd

En central funktion med ansvar för strategiutveckling så som långsiktiga affärsplaner, fastighetsstrategier (innehav, avyttring, utveckling), hyresförhandlingar och hyressättning. Här har man ansvar för att säkra intäkterna t.ex. genom arbetet i intäktprocessen. Här bedrivs också processerna avseende dåliga betalare, olaglig andrahandsuthyrning och störande hyresgäster. Administrativt stöd till företagsledning, chefer och verksamhet.

Verksamhetsutveckling

En stabsfunktion med specialister inom kvalitet, ordning och reda, processer, verksamhetsstöd och verksamhetsutveckling. Här samordnas de frågor som ingår i samverkan, t.ex. HR-processer med Telges staber. Även kommunikation och marknadsfrågor hanteras övergripande inom funktionen. Juridisk stödfunktion t.ex. frågor kring hyreslagen och försäkringsfrågor ryms också i denna verksamhet.

Kundstöd

Kundstöd tar emot och hanterar de frågor som kommer från kunderna, oavsett om de är lokalhyresgäster eller hyr en bostad. Inom kundstöd återfinns uthyrnings- och felanmälanprocessen för både bostäder och kommersiella lokaler. Felanmälan registreras i ärendehanteringssystem och förmedlas vidare till experter i verksamheten. Kundstöd bokar även in besök och svarar på frågor som inte är felanmälningar.

Fastighetsutveckling

Fastighetsutveckling, ansvarar för att vårda och utveckla befintliga fastigheter och för nybyggnation. Enheten hanterar frågor kring hållbarhet ur ett tekniskt perspektiv t.ex. energieffektivisering, hållbara material, inomhusklimat samt säkerställa att vi är en långsiktigt uthållig ägare. Vidare utarbetar enheten långsiktiga utvecklingsplaner per fastighet som ligger till grund för analyser av strategiskt långsiktigt ägarperspektiv dvs. oavsett om frågan är att utveckla eller sälja.

Drift, skötsel och service

Detta är en utförarenhet som har reparatörer, rörmokare, snickare, vitvarureparatörer, målare och fastighetsskötare. De möter kunder och är uppskattade, igenkända och skapar en trygghet i boendet. Kvalitet genomsyrar verksamheten oavsett om arbetet utförs av den egna organisationen eller om arbetet utförs av entreprenörer. Enheten utvecklar den yttre miljön och hanterar säkerhetsfrågor för boende i form av brandskydd, lekplatssäkerhet osv.

Boendedialog

Hanterar CSR utifrån mjuka parametrar som trygghet och tillgänglighet, boendedialoger, arbete med kundenkäter samt projekt inriktade på att utveckla och stödja stadsdelar och de som bor i dessa. Inom denna enhet hanteras också projekt som Hovsjösommar, Telge Bostäder sommar, portvakter och övriga projekt som är inriktade på att ge boende en möjlig ingång till den ordinarie arbetsmarknaden.

Bilaga 2. Förslag till övergripande struktur för Affärsområde Nät & Miljö

För att få en bild av hur en samlad operativ struktur för Affärsområde Nät & Miljö skulle kunna se har utgångspunkten varit Telge Nätets och Telge Återvinnings affärsprocesser (se nedan).

För Telge Återvinning har nedanstående övergripande affärsprocess identifierats.



För Telge Nät har nedanstående övergripande affärsprocess identifierats.



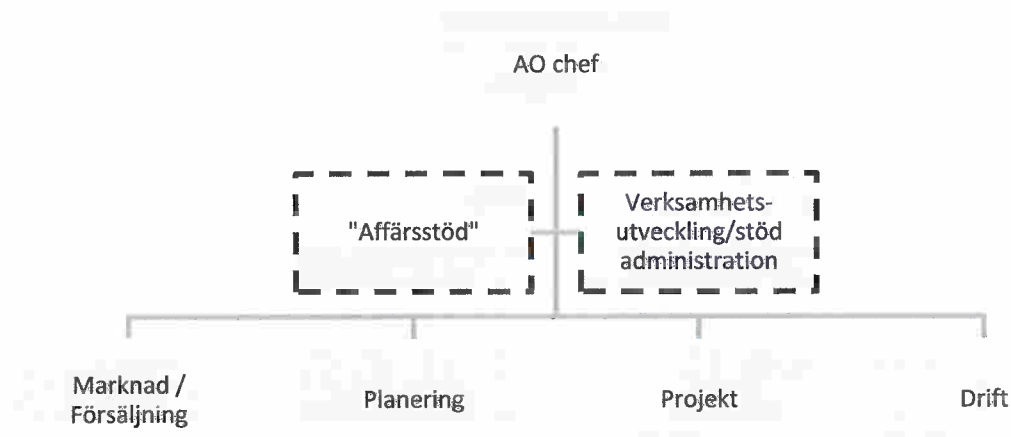
Övergripande affärsprocess

Det är lätt att se mycket stora likheter i den övergripande affärsprocessen för Telge Nät och Telge Återvinning. Mot bakgrund av detta skulle den övergripande affärsprocessen (inklusive styr och stödprocesser) för Affärsområde Nät & Miljö se ut på följande sätt.



Övergripande organisationsstruktur

Den övergripande affärsprocessen ger en vägledning till hur en den övergripande organisationsstrukturen för Affärsområde Nät & Miljö ska se ut.



Figur 19. Övergripande organisationsstruktur Affärsområde Nät & Miljö.

Marknad & Försäljning

Inom Marknad- & Försäljningsenheten samlas till exempel säljare, kundansvariga, marknadsansvariga med flera.

Planering

Inom Planeringsenheten samlas medarbetare som arbetar med framtagande av långsiktiga planer och strategisk planering.

Projekt

Inom denna enhet samlas samtliga projektledare, projektadministratörer och liknande kompetenser.

Drift

Inom denna enhet samlas all operativ drift. Enheten kommer att bestå av flera chefer under enhetschefen, chefer som är ansvarige för driften av de olika "nyttigheterna" t.ex. stadsnät, VA, elnät, insamling av avfall etc.

Stöd

Inom såväl Telge Nät som Telge Återvinning finns idag ett flertal stödprocesser vars syfte är att stödja kundprocessen så att denna blir så effektiv som möjligt för att i slutänden göra så att kunderna är eller blir nöjda. De identifierade stödprocesserna för både Telge Nät och Telge Återvinning är: HR, Kvalitet & Miljö, Kundenservice, ekonomiadministration (kundreskontra, leverantörsreskontra & huvudbok), Kommunikation, Intern service och IT.

Bilaga 3. Riskanalys

En riskanalys genomfördes i ett samverkansmöte med koncernfacket den 12 mars 2015. Följande risker analyserades och bedömdes av fackliga representanter från Kommunal, Fastighets, Vision, SACO och SEKO:

Tal	Konsekvensbedömning (K)	Sannolikhetsbedömning (S)	Total risk ^{30/30}
5	Mycket allvarlig (katastrof)	Mycket sannolik	S x K
4	Allvarlig	Sannolik	S x K
3	Betydande	Viss sannolikhet	S x K
2	Måttlig	Liten sannolikhet	S x K
1	Försumbar	Osannolik	S x K

Nr	Vad händer om... Beskriv ett tänkbart scenario eller situation med hjälp av checklista	Möjlig orsak Beskriv kortfattat hur detta skulle kunna uppstå	Konsekvens Beskriv kortfattat konsekvenserna	Befintliga åtgärder, Finns något för att minska sannolikheten eller konsekvensen?	Riskbedömning		
					S	K	R
1	Vad händer om kostnaderna för genomförande blir för höga	Genomförandet drar ut på tiden. Kompetenstapp i organisationen. Inlärningsperiod.			-	-	-
2	Vad händer om arbetsbelastning för chefer blir för stor?	Dubbla roller under en period. Genomförandet drar ut på tiden. Bristande arbetsfördelning. Otydliga roller.	Högre sjukfrånvaro. Tappar kompetens. Otillgängliga chefer.	Väljorda analyser Bra förarbete och förankring Ta in avlastande(extra) resurser	3	3	9
3	Vad händer om Medarbetare och chefer slutar pga. omorganisationen	Ovisshet om vad som händer. Genomförande drar ut på tiden. Överbelastade chefer och medarbetare.	Svårt att driva det dagliga arbetet. Tappar kunskaper. Högre sjukfrånvaro. Oengagerade medarbetare och chefer.	Tydlighet vilka som berörs av förändringen Säkerställa informationsflödet, bra och tydlig information Uppsatt och tydlig tidplan som följs	3	3	9
4	Vad händer om företaget tappar kompetens	Otrygga och oklara roller och anställningsförhållanden. Genomförande drar ut på tiden. Överbelastning.	Ökad sjukfrånvaro. Sämre service till kunder. Kvalitet och i tid i utförandet försämras. Ökad stress.	Tydlighet vilka som berörs av förändringen Säkerställa informationsflödet, bra och tydlig information Uppsatt och tydlig tidplan som följs Fortsätta med befintlig öppen restriktiv rekryteringsprocess med styrning från HR	4	3	1 2

Nr	Vad händer om... Beskriv ett tänkbart scenario eller situation med hjälp av checklista	Möjlig orsak Beskriv kortfattat hur detta skulle kunna uppstå	Konsekvens Beskriv kortfattat konsekvenserna	Befintliga åtgärder, Finns något för att minska sannolikheten eller konsekvensen?	Riskbedömning		
					S	K	R
5	Vad händer om det blir svårt att rekrytera ny kompetens?	Osäkra/otrygga anställningar. Medarbetare slutar att rekommendera oss.	Ökad sjukfrånvaro. Sämre service till kunder. Kvalitet och i tid i utförandet försämras. Ökad stress. Svårare att konkurrera.	Tydlighet vilka som berörs av förändringen Säkerställa informationsflödet, bra och tydlig information Uppsatt och tydlig tidplan som följs.	4	3	1 2
6	Vad händer om politikerna säger nej till förslaget eller delar av förslaget?		Sämre konkurrensfördel. Tappar förtroende för ledning. Oro och uppgivenhet. Lättnad.	Tydlighet vilka som berörs av förändringen Säkerställa informationsflödet, bra och tydlig information Uppsatt och tydlig tidplan som följs.	2	2	4
7	Vad händer om medarbetarna blir otrygga?		Ökad sjukfrånvaro. Sämre arbetsklimat. Lägre motivation. Sämre lojalitet. Sämre leverans till kund.	Tydlighet vilka som berörs av förändringen Säkerställa informationsflödet, bra och tydlig information Uppsatt och tydlig tidplan som följs.	4	2	8
8	Vad händer om informationsflödet brister internt och externt?	Kan inte ge information. Svårt ge information till alla muntligt vid samma tillfälle. Osäker på vilken information som kan ges och när den ska ges.	Ökad sjukfrånvaro Sämre arbetsklimat. Lägre motivation. Sämre lojalitet. Sämre leverans till kund. Tappar trovärdighet. Oengagemang. Tappar kompetens. Skapar osäkerhet. Svårt utföra sitt arbete.	Tydlighet vilka som berörs av förändringen Säkerställa informationsflödet, bra och tydlig information Uppsatt och tydlig tidplan som följs	4	3	1 2
9	Vad händer om processen drar ut på tiden?	Oenighet bland politiker Icke prioriterad fråga hos politiker Framtaget analysmaterial inte är tillfylles.		Tydighet vilka som berörs av förändringen Säkerställa informationsflödet, bra och tydlig information Uppsatt och tydlig tidplan som följs	4	4	1 6

Åtgärder för att minimera risken

För att minska riskerna med en omorganisation har koncernledningen för Telge identifierat följande:

Tiden mellan det att förslaget presenteras tills dess att beslut fattas

Analysen visar på en stor risk för att medarbetare slutar om utredningen och omorganiseringen skapar oro i organisationen. Efterfrågan på arbetsmarknaden är stor för många medarbetare, vilket ökar risken för att förlora kompetens vilket kan orsaka allvarliga bekymmer för verksamheten oavsett om det blir en samordning i affärsområden eller inte

För att minska risken att medarbetare lämnar företaget bör beslut fattas så snart som möjligt efter att rapporten har presenterats. Att ett beslut kring analysen fattas snabbt är viktigt även ur andra perspektiv t.ex. så att fokus bibehålls på verksamheterna och våra kunder.

Kontinuerlig information

För att minska risken med en omorganisation är det ytterst viktigt att vi arbetar med en både tydlig och snabb kommunikation som sätter fokus på både medarbetare och chefers behov. Företagsledningar och övriga chefer kommer fortlöpande att hållas informerade och få det stöd de behöver för att på bästa sätt kunna möta frågor och oro från medarbetarna. Omorganisering till affärsområde påverkar ledningen och cheferna i bolagen i störst utsträckning samtidigt som de är bärare av förändringen och innehar en stor kompetens som blir svår att ersätta om de väljer att lämna företaget.

Tillsättning av ledande befattningar

Befattningar som identifierats i analysen för affärsområdes chef och underställda ledande befattningar kommer att tillsättas vid beslut om omorganisering till affärsområden. Eftersom både Telge Nät och Telge Återvinning har tillförordade vd:ar är det viktigt, att så snart ett beslut om att en omorganisering ska ske, utse en person som skall leda förändringsarbetet och påbörja rekrytering av en ordinarie vd för affärsområdet.

Kontinuerlig utveckling och ständiga förbättringar

Om färre medarbetare ska utföra samma jobb så riskerar man en ökad arbetsbelastning för vissa roller. Det är därför viktigt att arbeta fortsätta arbetet med ständiga förbättringar och effektiviseringar. Paras detta med att delegera ansvar ut i organisationen, att fokusera på att göra rätt saker på rätt sätt och alltid prioritera bland de olika arbetsuppgifterna är tanken inte att arbetsbelastningen ska öka. Möjligen kan de öka när man är inne i ett omställningsarbete.

En omorganisation kan i ett första skeda medföra vissa kostnader och minskat effektivitet under förändringen. Fullt genomförd medför omorganiseringen en effektivisering och kostnadsbesparing.