

**TJÄNSTESKRIVELSE**

2018-09-24

Kommunstyrelsens kontor

Kommunstyrelsen

## **Fördjupad oberoende granskning av Telge Bostäders renovering i Fornbacken**

Dnr: KS 18/261

### **Sammanfattning av ärendet**

Kommunstyrelsens lämnade vid sammanträdet 2018-06-15 följande uppdrag till stadsdirektören att genomföra ytterligare en oberoende genomlysning av ansvarsfrågan i det renoveringsarbete som skett i Fornbacken, att utveckla arbetet med uppföljningsverktyg i enlighet med beskrivningen i rapporten över arbetet med investeringsprocessen samt att utreda en gemensam och tydlig ordning för igångsättningstillstånd för alla bolag och nämnder.

Dessa uppdrag ska enligt kommunstyrelsen återrapporteras till kommunfullmäktige den 1 oktober 2018.

Utredningen som Advokatfirman Delphi genomfört kom fram till följande sammanfattande slutsatser:

- Valet att genomföra moderniseringen av Fornhöjden som en totalentreprenad med utökad samverkan ställer höga krav på Telge Bostäders (TB) organisation. TB har inte levt upp till dessa krav framför allt vad gäller fortlöpande delaktighet och kontroll.
- TB har inte på ett adekvat sätt beaktat att lämnat riktpreis endast avser en begränsad del av totalkostnaden för om- och tillbyggnaden. Bolaget tycks ha förbisett att ett flertal kostnadsposter ligger utanför det lämnade riktpreiset alternativt har TB underskattat kostnaderna.
- En kritisk tidpunkt är den 28 april 2015 när projektavtal för renovering ingås, eftersom de avsteg från ramavtalet som då görs innebär att entreprenören Skanskas incitament att hålla kostnaderna nere upphör.
- Samordningen mellan bolagsordning, arbetsordning i TB är bristfällig och medför tillämpningssvårigheter. Delphi rekommenderar att dessa ses över och samordnas.
- Utredningen visar att överträdelser av såväl aktiebolagslagen som interna regelverk av allt att döma har skett. Inom ramen för Delphis uppdrag har inte legat att bedöma om dessa sannolika överträdelser också medför att det finns förutsättningar för att kräva skadestånd av någon eller några personer. För att kunna bedöma detta måste således ytterligare utredningar genomföras.

Delphi noterar dock att de beslut om ansvarsfrihet som har fattats sannolikt medför att det inte är möjligt att kräva skadestånd av någon.

För de två övriga uppdragen till stadsdirektören med att utveckla arbetet med uppföljningsverktyg i investeringsprocessen samt att utreda en gemensam och tydlig ordning för igångsättningstillstånd för alla bolag och nämnder är förslaget att dessa att hanteras i samband med implementeringen av den nya investeringsprocessen.

## **Beslutsunderlag**

Kommunstyrelsens kontors tjänsteskrivelse 2018-09-24

Advokatfirman Delphis granskningsrapport

## **Ärendet**

Kommunstyrelsens lämnade vid sammanträdet 2018-06-15 följande uppdrag till stadsdirektören:

1. Att genomföra ytterligare en oberoende genomlysning av ansvarsfrågan i det renoveringsarbete som skett i Fornbacken och av den granskningsrapport som tagits fram, en så kallad second opinion.
2. Att utveckla arbetet med uppföljningsverktyg i enlighet med beskrivningen i rapporten över arbetet med investeringsprocessen som presenterades i kommunstyrelsen i april.
3. Att utreda en gemensam och tydlig ordning för igångsättningstillstånd för alla bolag och nämnder.

Enligt kommunstyrelsen ska uppdragen återrapporteras till kommunfullmäktige den 1 oktober 2018.

### 1. Advokatfirman Delphis oberoende genomlysning

Det uppdrag som getts till advokatfirman Delphi för en oberoende genomlysning har varit att se över och uttala sig om de ansvarsfrågor som kan vara aktuella i den uppkomna situationen i om- och tillbyggnadsprojektet Fornbacken. De frågor som Delphi har att uttala sig om är följande:

-Bolagsorganens agerande och beslut i förhållande till bestämmelserna i aktiebolagslagen (2005:551).

-Bolagsorganens och medarbetarnas agerande i förhållande till interna regelverk och policyer.

Därtill omfattar uppdraget att analysera och dra slutsatser avseende *vad* som eventuellt gått fel, samt *om* och i så fall *när* problemen i projektet borde ha kunnat uppmärksammas av beslutsfattarna. Denna del av uppdraget omfattar rättsliga element men är inte begränsad till en renodlad rättslig bedömning.

I uppdraget låg även att exempelvis lämna rekommendationer om ytterligare utredningar eller åtgärder.

Resultatet av utredningen är att Delphi dragit följande sammanfattande slutsatser:

-Valet att genomföra moderniseringen av Fornhöjden som en totalentreprenad med utökad samverkan ställer höga krav på Telge Bostäders (TB) organisation. TB har inte levt upp till dessa krav framför allt vad gäller fortlöpande delaktighet och kontroll.

-TB har inte på ett adekvat sätt beaktat att lämnat riktpolis endast avser en begränsad del av totalkostnaden för om- och tillbyggnaden. Bolaget tycks ha förbisett att ett flertal kostnadsposter ligger utanför det lämnade riktpoliset alternativt har TB underskattat kostnaderna.

-En kritisk tidpunkt är den 28 april 2015 när projektavtal för renovering ingås, eftersom de avsteg från ramavtalet som då görs innebär att entreprenören Skanskas incitament att hålla kostnaderna nere upphör.

-Samordningen mellan bolagsordning, arbetsordning i TB är bristfällig och medför tillämpningssvårigheter. Delphi rekommenderar att dessa ses över och samordnas.

-Utredningen visar att överträdelser av såväl aktiebolagslagen som interna regelverk av allt att döma har skett. Inom ramen för Delphis uppdrag har inte legat att bedöma om dessa sannolika överträdelser också medför att det finns förutsättningar för att kräva skadestånd av någon eller några personer. För att kunna bedöma detta måste således ytterligare utredningar genomföras. Delphi noterar dock att de beslut om ansvarsfrihet som har fattats sannolikt medför att det inte är möjligt att kräva skadestånd av någon.

## 2. Utveckla arbetet med uppföljningsverktyg

I rapporten över arbetet med investeringsprocessen ingår bl.a. att ta fram en utökad och samordnad uppföljning tillsammans med den existerande månadsrapporteringen från Telge AB och förvaltningens egen månatliga uppföljning inkluderas i den normala månadsrapporteringen till kommunstyrelsen.

Kommunstyrelsen har därutöver möjlighet att välja ett antal strategiskt viktiga investeringsprojekt som KSK/LEK särskilt följer upp och återrapporterar till kommunstyrelsen.

Som ett ytterligare led i arbetet med kommunstyrelsens uppsiktsplikt kommer KSK/LEK vid behov och minst tertialvis att följa upp att de etablerade kontrollmekanismer som finns inom kommunförvaltningen och Telge-koncernen med avseende på investeringar fungerar på avsett sätt och återrapporterar resultatet från uppföljningen till kommunstyrelsen.

## 3. Gemensam och tydlig ordning för igångsättningstillstånd för alla bolag och nämnder

I det pågående arbetet med implementering av den nya investeringsprocessen sker en översyn av gällande policyer och riktlinjer för att skapa en gemensam och tydlig ordning och styrning, där bl.a. reglerna för igångsättningstillstånd hanteras.

KSK kommer i samband med återrapporteringen till kommunstyrelsen om implementeringen av investeringsprocessen särskilt beakta reglerna för igångsättningstillstånd och lämna förslag på nödvändiga förändringar.

## **Ekonomiska konsekvenser och finansiering**

Det presenterade förslaget bedöms inte innebära några ekonomiska konsekvenser, då det kommer att genomföras med befintliga personella resurser.

### **Kontorets förslag till kommunstyrelsen:**

1. Kommunstyrelsen godkänner den oberoende granskningsrapport som tagits fram i samband med stadsdirektörens uppdrag.
2. Kommunstyrelsen beslutar att de rekommendationer som framkommit i granskningsrapporten beaktas i det fortsatta arbetet med att utveckla uppföljningsprocessen, med därtill hörande uppföljningsverktyg, för investeringar.
3. Kommunstyrelsen beslutar att utredning av en gemensam och tydlig ordning för igångsättningstillstånd för alla bolag och nämnder sker i samband med implementeringen av den nya investeringsprocessen.
4. Kommunstyrelsen överlämnar tjänsteskrivelse och oberoende granskningsrapport till kommunfullmäktige som bilagor till bolagsstyrningsrapporten för Telge 2017.

Rickard Sundbom  
Stadsdirektör

Magnus Claesson  
Ekonomi- och finansdirektör

Handläggare: Magnus Claesson  
Tf Ekonomi- och finansdirektör  
Ekonomiavdelningen  
Telefon (direkt): 08-523 010 90  
E-post: magnus.claesson2@sodertalje.se

### **Beslutet skickas till**

- KSK/LEK
- Telge AB
- Akten

---

**GRANSKNINGSRAPPORT**

**Om- och tillbyggnad av Fornbacken**

---

24 september 2018

---

Stockholm  
Göteborg  
Malmö  
Linköping  
Norrköping

Advokatfirman Delphi  
Mäster Samuelsgatan 17  
Box 1432  
111 84 Stockholm  
Tel 08 677 54 00  
Fax 08 20 18 84  
stockholm@delphi.se  
www.delphi.se

## Innehållsförteckning

1.	UPPDRAG, AVGRÄNSNINGAR OCH FÖRUTSÄTTNINGAR .....	4
1.1	Inledning .....	4
1.2	Uppdrag .....	4
1.3	Förutsättningar .....	4
1.4	Avgränsningar och villkor .....	5
1.5	Disposition .....	6
2.	SAMVERKANSENTREPRENAD FORNBACKEN.....	6
2.1	Inledning .....	6
2.2	Samverkansentreprenad med incitament – generella utgångspunkter .....	6
2.3	Projektskeenden – det större perspektivet.....	8
2.4	Avtalsinnehåll .....	10
2.4.1	Allmänt .....	10
2.4.2	Ramavtalet (september 2010) .....	11
2.4.3	Projektavtal – Fas 1 och Fas 2 (mars 2014).....	11
2.4.4	Projektavtal Renovering (april 2015) .....	11
2.4.5	Samverkan Fornhöjden (december 2015) .....	12
3.	STYRELSE OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRS ANSVAR ENLIGT AKTIEBOLAGSLAGEN OCH INTERNA REGELVERK.....	13
3.1	Allmänt .....	13
3.2	Ansvar enligt aktiebolagslagen .....	13
3.3	Ansvar enligt interna regelverk .....	14
3.3.1	Bolagets arbetsordning och andra skriftliga instruktioner .....	14
3.3.2	Bolagets investeringspolicy .....	15
3.4	Sanktioner vid överträdelser av aktiebolagslagen eller interna regelverk .....	15
4.	ANALYS OCH SLUTSATSER .....	16
4.4	Avtal.....	17
4.5	Styrelse och VD:s agerande i förhållande till aktiebolagslagen .....	19
4.6	Styrelse och VD:s agerande i förhållande till interna regelverk.....	21
4.7	Har någonting gått fel och i så fall varför? .....	24
5.	SAMMANFATTADE SLUTSATSER .....	25

## Definitioner

"ABK 09"	avser	Allmänna bestämmelser för konsultuppdrag inom arkitekt- och ingenjörsvksamhet av år 2009
"ABL" eller "aktiebolagslagen"	avser	Aktiebolagslagen (2005:551)
"ABT 06"	avser	Allmänna bestämmelser för totalentreprenader avseende byggnad-, anläggnings- och installationsarbeten ABT 06
"Bolaget" eller "Telge Bostäder"	avser	Telge Bostäder AB
"Delphi"	avser	Advokatfirman Delphi
"Entreprenören" eller "Skanska"	avser	Skanska Sverige AB
"Projektavtal Fas 1 och 2"	avser	Bolagets avrop den 10 mars 2014 av anpassning av programhandling samt projektering av bygglovshandling och systemhandling av Entreprenören, löpnr. 2014-002-1A, projektnummer 3072, objekt nummer 166.
"Projektavtal Renovering"	avser	Bolagets avrop den 28 april 2015 av totalentreprenadsavtal av Entreprenören avseende modernisering av lägenheter på Fornbacken gård 1, 2 och 3 med arbetssättet full partnering
"Investeringspolicyn"	avser	Telge-koncernens investeringspolicy, <i>Investeringspolicy 2012-10-25 Version 2</i>
"Investeringsrådet"	avser	Telge-koncernens investeringsråd bestående av ekonom-, och finansdirektör, ekonomichef samt chefscontroller, inrättat enligt Investeringspolicyn
"KPMG-rapporten"	avser	KPMG AB:s rapport om projekt inom Telge Bostäder AB – Fornbacken gård 1, 2018-04-27
"Miljöklassning Fornhöjden"	avser	Bolagets avrop den 23 juni 2016 av konsultavtal av Entreprenören avseende framtagande av underlag för miljöklassning av Fornbacken 1-27
"partnering"	avser	En samverkansinriktad upphandlingsstrategi som främjar affärsrelationer som strävar efter effektivisering och innovation mer genom samarbete än genom priskonkurrens
"Projektet"	avser	Om- och tillbyggnadsprojektet avseende fastigheten Turkosen 13, Gård 1
"PwC-rapporten"	avser	PwC:s rapport <i>Telge Bostäder AB - Granskning av om- och tillbyggnad av Fornbacken, 2017-06-05</i>
"Ramavtalet"	avser	Avtal om strategisk samverkan inom byggproduktion – totalentreprenad, mellan Bolaget och Telge Fastigheter AB, som beställare, och Entreprenören som entreprenör, TI 2009-0143 A, daterat september 2010
"Samverkan Fornhöjden"	avser	Bolagets avrop den 15 december 2015 av konsultavtal av Entreprenören avseende samverkan vid modernisering av Fornbacken 1-27
"Social Hållbarhet (CSR) Fornhöjden"	avser	Bolagets avrop den 15 december 2015 av konsultavtal av Entreprenören avseende arbete med social hållbarhet, bl.a. i form av erbjudande av praktikplatser och handledning
"ÅF-rapporten"	avser	ÅF-Infrastructure AB:s rapport <i>Kostnadsanalys 2016-12-20</i> , daterad 2016-12-20
"ÅF:s slututlåtande"	avser	ÅF Infrastructure AB:s slututlåtande 2017 avseende kostnadsökning för Projektet

## 1. UPPDRAG, AVGRÄNSNINGAR OCH FÖRUTSÄTTNINGAR

### 1.1 Inledning

1.1.1 Om- och tillbyggnadsprojektet avseende fastigheten Turkosen 13, gård 1, ("Projektet")<sup>1</sup> har varit föremål för ett flertal granskningar i anledning av att Projektets totalkostnad har ökat markant under Projektets gång. Fastigheten, som ägs av Telge Bostäder AB ("Bolaget"), ligger inom bostadsområdet Fornhöjden<sup>2</sup> i Södertälje kommun.<sup>3</sup>

1.1.2 Externa granskningar på uppdrag av Bolaget och Södertälje kommun har genomförts av ÅF (2016), av PWC (2017) samt av KPMG (2017–18). Dessa granskningar har avsett delvis olika frågeställningar och har varierat i omfattning. KPMG:s granskning av projektet, som utfördes under perioden oktober 2017 till april 2018, har varit mest omfattande. Vidare har ÅF lämnat ett slututlåtande år 2017.

### 1.2 Uppdrag

1.2.1 Efter beslut i kommunstyrelsen uppdrog Södertälje kommun den 3 september 2018 åt Advokatfirman Delphi ("Delphi", "oss" eller "vi") att se över, och uttala sig om, de ansvarsfrågor som kan vara aktuella i den uppkomna situationen i Projektet. De frågor som Delphi har att uttala sig om är följande:

- a) Bolagsorganens agerande och beslut i förhållande till bestämmelserna i aktiebolagslagen (2005:551) ("ABL" eller "aktiebolagslagen").
- b) Bolagsorganens och medarbetarnas agerande i förhållande till interna regelverk/policyer.

1.2.2 Därtill omfattar uppdraget att analysera och dra slutsatser avseende *vad* som eventuellt har gått fel, samt *om* och i så fall *när* problemen i Projektet borde ha kunnat uppmärksammas av beslutsfattarna. Denna del av Delphis uppdrag omfattar rättsliga element, men är inte begränsad till en renodlad rättslig bedömning.

1.2.3 I uppdraget låg även att vi, exempelvis, skulle kunna lämna rekommendationer om ytterligare utredningar eller åtgärder.

### 1.3 Förutsättningar

1.3.1 Uppdraget ska enligt instruktion från Södertälje kommun utföras med rapporterna från de tre tidigare granskningarna som utgångspunkt. Detta innebär att vi i vårt

---

<sup>2</sup> "Fornbacken" är en adress inom området "Fornhöjden". I underlaget som granskats används båda beteckningarna.

<sup>3</sup> Definitionen av "Projektet" har justerats något i förhållande till vår uppdragsbekräftelse den 4 september 2018.



arbete har utgått från att de sakomständigheter som redovisas i rapporterna är korrekta.

1.3.2 Vid uppdragets utförande har vi enligt uppgift haft tillgång till samma underlag som KPMG lagt till grund för sin granskning. Då Delphis uppdrag inte omfattar en fullständig genomlysning av all dokumentation från Projektet har vi, med utgångspunkt i de tre tidigare utredningarna, försöka identifiera de dokument som är särskilt relevanta. Det bör vidare noteras att dokumentationen, som omfattar tusentals sidor, inte tillhandahållits i en strukturerad form och att det förekommit indikationer på att dokumentationen inte varit fullständig. Härtill förefaller enskilda dokument har upprättats i olika versioner. Dessa omständigheter har försvårat granskningen.

1.3.3 Delphis kontaktperson avseende uppdraget är ekonomi- och finansdirektör Magnus Claesson, Södertälje kommun. Uppdraget avrapporteras genom denna skriftliga rapport den 24 september 2018.

#### 1.4 **Avgränsningar och villkor**

1.4.1 Delphis uppdrag omfattar inte:

- a) att genomföra en genomlysning av Projektet med en granskning av exempelvis samtlig dokumentation och intervjuer med inblandade personer (detta är inte möjligt då arbetet utförts under en period om ca tre veckor),
- b) frågor avseende huruvida annan relevant lagstiftning, t.ex. lagen om offentlig upphandling, eller rekommendationer, t.ex. SKL:s principer för styrning av kommun och landstingsägda företag, har efterlevts inom ramen för Projektet, eller
- c) analys av rent ekonomiska frågeställningar.

1.4.2 Uppdraget ska utföras i enlighet med god advokatsed. Delphis allmänna villkor tillämpas för uppdraget och finns tillgängliga på Delphis webbplats ([www.delphi.se](http://www.delphi.se)). Delphis uppdragsgivare är Södertälje kommun, och således äger endast Södertälje kommun att förlita sig på denna rapport.

## 1.5 Disposition

- 1.5.1 Vår rapport är disponerad enligt följande. Först lämnas i kapitel 2 en övergripande redogörelse för hur samverkansentreprenader fungerar, följt av en beskrivning av Projektets huvudsakliga skeenden samt de avtal som reglerar Projektet. Därefter redogörs i kapitel 3 för styrelsens och VD:s ansvar enligt aktiebolagslagen och Bolagets interna regelverk. Mot denna bakgrund följer sedan i kapitel 4 vår analys avseende styrelsens och VD:s agerande och beslut i förhållande till dessa regler samt våra slutsatser avseende *vad* som eventuellt har gått fel, samt *om* och i så fall *när* problemen i Projektet borde ha kunnat uppmärksammas av beslutsfattarna. Sist i rapporten, i kapitel 5 följer en sammanfattning av våra slutsatser.
- 1.5.2 När vi i denna rapport använder begrepp med versal begynnelsebokstav så avses de begrepp som definieras i definitionsavsnittet på sidan 2.

## 2. SAMVERKANSENTREPRENAD FORNBÄCKEN

### 2.1 Inledning

- 2.1.1 I detta kapitel beskrivs inledningsvis på ett övergripande plan hur samverkansentreprenader fungerar. Därefter redogörs för de övergripande dragen i Projektet samt de centrala avtal som reglerar Projektets genomförande.

### 2.2 Samverkansentreprenad med incitament – generella utgångspunkter

- 2.2.1 Avsikten med så kallade samverkansentreprenader är bland annat att beställaren (i det här fallet Telge Bostäder) ska kunna dra nytta av entreprenörens (i det här fallet Skanskas) kunskap och erfarenheter samtidigt som ersättningsmodellen ger entreprenören incitament att ta fram och föreslå kostnadseffektiva lösningar.
- 2.2.2 Vanligtvis delas ett projekt i en samverkansentreprenad in i två faser. Fas 1 är en planeringsfas och Fas 2 är en utförandefas. Vid upphandlingen lämnar anbudsgivaren ett riktpreis ("**Riktpreis 1**"). När parterna under Fas 1 genom samverkan har definierat entreprenadens slutliga omfattning och utförande enas parterna om ett nytt riktpreis för själva byggnationen ("**Riktpreis 2**"). Det arbete entreprenören utför under Fas 1 ersätts vanligtvis på löpande räkning mot en budget.
- 2.2.3 Riktpreis 2 är som namnet antyder inte ett fast pris. Arbetet i Fas 2 utförs fortfarande på löpande räkning men entreprenören får bara en viss del av sina kostnader ersatta om riktpriiset överskrids. Om däremot riktpriiset underskrids får entreprenören ta del av den besparing beställaren gör. Denna ersättningsmodell ger således entreprenören ett incitament för att utföra kontraktarbetena i Fas 2 så kostnadseffektivt som möjligt.
- 2.2.4 Vanligtvis är beställaren inte skyldig att använda samma entreprenör i de två faserna. Om beställaren efter Fas 1 väljer att inte gå vidare till Fas 2 ska beställaren

ha erhållit ett underlag som kan användas som förfrågningsunderlag i ett senare skede. Beställaren kan då konkurrensutsätta utförandefasen genom en ny upphandling baserad på den projektering som skett i Fas 1. På så sätt är arbetet som utförs i Fas 1 av värde för beställaren även om projektet inte övergår i Fas 2 med samma entreprenör. Genom möjligheten att konkurrensutsätta utförandefasen får entreprenören som utfört arbetet i Fas 1 inte en konkurrensfördel som kan utnyttjas för att driva upp priset på utförandet.

2.2.5 Vid upphandlingen av entreprenaden, dvs inför Fas 1, prissätter alltså anbudsgivarna det förfrågningsunderlag beställaren har tagit fram. Det är underförstått att förfrågningsunderlaget kan vara relativt sparsmakat eftersom hela idén är att parterna ska vidareutveckla detta i tillsammans i Fas 1. Samtidigt måste förfrågningsunderlaget vara tillräckligt utvecklat för att det riktpreis anbudsgivarna lämnar inte ska bli innehållslöst.

2.2.6 När tilldelning av projekteringsuppdraget i Fas 1 har skett samverkar beställaren och entreprenören i framtagandet av handlingar som slutligt klargör entreprenadens omfattning och utförande. Eftersom entreprenadens omfattning förändras till följd av arbetet som utförs i Fas 1 kommer även det riktpreis entreprenören har lämnat förändras. Mycket sällan *sänks* riktpriiset under eller efter Fas 1. Snarare uppkommer risken att en entreprenör som har vunnit upphandlingen genom att lämna ett lågt Riktpreis 1 har allt att vinna på att justera upp priset så att Riktpreis 2 blir så högt som möjligt.

2.2.7 Oavsett hur ense parterna är om att samverka är det vår uppfattning att parterna i detta skede av entreprenaden inte har samma incitament vad gäller riktpriiset. Något förenklat kan man säga att ett utfallet ur beställarens perspektiv blir bra om följande förutsättningar är uppfyllda (och vice versa):

- a) Riktpreis 1 är såpass specificerat att beställaren faktiskt kan bedöma vad som ingår i riktpriiset<sup>4</sup>,
- b) avtalet är tydligt och detaljerat vad gäller *vad* som ska påverka riktpriiset i Fas 1, samt
- c) beställarens organisation har tillräcklig kompetens att bedöma hur de förändringar/kompletteringar som görs i Fas 1 ska påverka riktpriiset för Fas 2.

2.2.8 Samverkansentreprenader bygger på idén att båda parter vill projektets bästa t.ex. vad gäller utförande och ekonomi. Detta förutsätter i sin tur att parterna har ett visst förtroende för varandra. Om en sådan förtroendefull relation saknas blir det normalt svårare att dra fördel av affärsmodellen. Möjligheten att säkerställa en

---

<sup>4</sup> Helst ska beställaren på förhand, innan anbud inkommer, ha en rimlig uppfattning om vad Riktpreis 1 bör hamna på.

sådan förtroendefull relation påverkas när uppdraget omfattas av lagen om offentlig upphandling.

2.2.9 Under rätt förutsättningar leder alltså en samverkansentreprenad till ett tekniskt sett bra slutresultat som är prisvärt för beställaren samtidigt som entreprenören gör en rimlig förtjänst. Under *fel* förutsättningar, ur beställarens synvinkel, kan däremot en samverkansentreprenad medföra förlust av kontroll över entreprenaden samt att slutkostnaden blir högre än vad beställaren ursprungligen förväntat sig.

## 2.3 Projektskeenden – det större perspektivet

2.3.1 Projektet har sin grund i ett av Bolaget initierat moderniseringsprogram avseende bostadsområden uppförda under det s.k. miljonprogrammet. Moderniseringsprogrammet inleddes runt 2009 och tog sin utgångspunkt i Bolagets ägardirektiv, som angav följande:

*”Telge Bostäder ska utveckla sin roll som stadsdelsutvecklare i Fornhöjden och därefter i Ronna och Geneta, genom att ta fram en långsiktig strategi som inbegriper renovering, försäljning, nybyggnation och utvecklingsinsatser i samverkan med andra aktörer.”*

2.3.2 Fornhöjden består av fyra områden. Det första området kallas Kvarteret Turkosen 13, Fornbacken och består av fyra huskroppar placerade i en fyrkant med totalt 187 lägenheter med en öppen innegård. Det andra området är Kvarteret Turkosen 12, som består av tre hus, och totalt 207 lägenheter. Det tredje området är Kvarteret Turkosen 11, som består av totalt 134 lägenheter, i tre hus. Det fjärde området är Opalen, som består av fem hus om totalt 239 lägenheter.

2.3.3 Bolaget, Telge Fastigheter AB och Skanska Sverige AB (**”Entreprenören”**) ingick i september 2010 ett avtal om strategisk samverkan inom byggproduktion Ramavtalet (**”Ramavtalet”**). En projektgrupp bestående av representanter från Bolaget och Entreprenören sattes samman, och inledde sitt arbete i oktober 2010.<sup>5</sup> Redan i april 2011 slutade två av Bolagets representanter, däribland den interna projektledaren. I samband med detta överlämnades ansvaret för inventeringen av husen till Entreprenören. Av skäl kopplade bl.a. till en omfattande konsolidering av de av Södertälje kommun ägda bolagen lades moderniseringsprojektet i vila under 2011 och delar av 2012. Av den interna månadsrapporteringen tycks projektgruppen därefter ha drivit projektet *”Programarbete Fornhöjden”* under tiden fram till oktober 2013, till en vid tidpunkten redovisad kostnad om totalt 16,5 miljoner kronor. Efter oktober 2013 tycks arbetet ha avgränsats till Projektet.

---

<sup>5</sup> Dokumentation från start workshop avseende övergripande arbetet inom samverkansavtalet Telge/Skanska 2010-2014, Södertuna slott 12-13 oktober 2010.

- 2.3.4 Någon gång under 2012 tycks Entreprenören ha fått i uppdrag att ta fram ett program och en kalkyl för Projektet med en kostnadsnivå på ca 600 000 kronor exklusive moms per lägenhet. Uppdragsresultatet redovisades av Entreprenören i en presentation i början av 2013. Entreprenörens kalkyl visade en kostnad om 630 000 kronor per lägenhet som skulle renoveras samt ca 1,5 miljoner kronor per lägenhet som byggs till. Totalkostnaden var ca 137 miljoner kronor exklusive moms (ca 172 miljoner kronor inklusive moms).<sup>6</sup>
- 2.3.5 Kalkylen innehöll en förteckning över vilka åtgärder som inkluderats i beräkningsunderlaget. Kalkylen tycks ha legat till grund för en investerings-PM och en presentation<sup>7</sup> som Bolaget upprättade i april 2013. Presentationen redovisade en kostnad om 718 000 kronor per lägenhet inklusive moms som renoveras och 1,5 miljoner kronor per lägenhet som byggs till. Inklusive byggherrekostnader angavs kostnaden per lägenhet uppgå till 863 000 kronor per lägenhet.<sup>8</sup> Underlaget låg till grund för villkorade godkännanden av investeringen av Telge Bostäders ledning<sup>9</sup> och styrelse<sup>10</sup> och Investeringsrådet<sup>11</sup>. Investerings-PM angav den förväntade totala investeringen till 173 411 000 kronor<sup>12</sup>, vilket angavs inkludera Telge Bostäders byggherrekostnader.
- 2.3.6 I mars 2014 ingick Telge Bostäder och Entreprenören, genom avrop från Ramavtalet, ett avtal om anpassning av programhandling samt projektering av bygglovshandling och systemhandling<sup>13</sup> ("**Projektavtal Fas 1 och 2**"). Avtalet avsåg till största del arbete som utförts under tiden 2013–2014 och ca 81 procent av prognostiserad slutkostnad var redan fakturerad när avtalet ingicks. I juli 2014 lämnade Entreprenören ett anbud avseende byggnation av tvättstuga. Inget avtal avseende byggnationen har tillhandahållits, men byggnationen av tvättstugan tycks ha inletts i anslutning till anbudet.
- 2.3.7 I april 2015 ingick Bolaget och Entreprenören ett totalentreprenadsavtal avseende modernisering av lägenheter på Fornbacken gård 1, 2 och 3 ("**Projektavtal Renovering**"). Den preliminära kontraktssumman<sup>14</sup> enligt avtalet, avseende gård

---

<sup>6</sup> Vi noterar att det inte är tydligt i all dokumentation om belopp anges exklusive eller inklusive moms. Vi har i denna rapport angivit huruvida vi har uppfattat belopp som inklusive eller exklusive moms, men vår bedömning är behäftad med viss osäkerhet.

<sup>7</sup> 3. Investeringsärende Fornbacken\_presentation.

<sup>8</sup> Det framgår inte av presentationen hur detta belopp räknats fram.

<sup>9</sup> 30 april 2013.

<sup>10</sup> 13 maj 2013.

<sup>11</sup> 15 maj 2013.

<sup>12</sup> Det framgår inte av Investerings-PM om beloppet är inklusive eller exklusive moms.

<sup>13</sup> Systemhandlingarna ger en bild av den planerade byggnaden, dess konstruktiva utformning och dess tekniska installationssystem, och ligger till grund för en kostnadskalkyl för det kommande arbetet.

<sup>14</sup> Med "kontraktssumma" avser vi den preliminära totala kostnaden för Bolaget som kan räknas fram ur kontraktshandlingarna. I detta fall angivet riktpreis, plus eventuell bonus jämte moms. Begreppet

1, var cirka 237 miljoner kronor inklusive moms. Avtalet angav därutöver att arbeten inom ett antal områden reglerats i separata avtal. Huruvida sådana separata avtal faktiskt har ingåtts har, såsom konstaterats av KPMG, inte varit möjligt att fastställa.

- 2.3.8 Först fyra månader senare, i augusti 2015, prövas och godkänns en större investeringsram, om cirka 259 miljoner kronor<sup>15</sup>. Beloppet avsåg samtliga kostnader med anledning av Projektet. Den ökade kostnaden motiverades framförallt med att hyresgästerna i större utsträckning än väntat valt det mer omfattande alternativet av standardhöjningar.
- 2.3.9 Bolaget och Entreprenören ingick i december 2015 ett avtal om CSR (corporate social responsibility) och samverkan. I juni 2016 ingicks vidare ett avtal om miljöklassning.
- 2.3.10 Projektet tycks därefter ha kantats av nya problem med bl.a. bygglov, PCB, asbest, skadedjur, fuktskador och utdragna förhandlingar med hyresgästföreningen, med flera förseningar som följd. Dessa problem bör, efter Fas 1 och Fas 2, till viss del ha varit förutsebara.
- 2.3.11 Enligt en slutkostnadsprognos daterad den 2 maj 2017 beräknades riktpriiset till cirka 310 miljoner kronor inklusive moms. I juni 2017 godkände koncernstyrelsen en reviderad investerings-PM, innebärande en investeringsram om totalt cirka 415 miljoner kronor. Den väsentliga ökningen tycks framförallt bero på tidigare kända men förbisedda kostnader.
- 2.3.12 En tidslinje utvisande när för utredningen relevanta avtal ingicks och investeringsbeslut fattades biläggs i bilaga 1.

## 2.4 **Avtalsinnehåll**

### 2.4.1 Allmänt

- 2.4.1.1 Så som PwC konstaterat i sin utredning tycks minst fem avrop relaterade till Projektet ha skett under Ramavtalet (se punkt 2.3.6–2.3.9 ovan). För fullständighetens skull noteras vidare att PwC kommenterar ytterligare avtal i sin rapport. Nedan fokuserar vi dock endast på de avtal vi anser vara av störst vikt för utredningen.
- 2.4.1.2 För en allmän redovisning avseende innehållet i avtalen hänvisas till KPMG:s rapport punkt 4.3–4.3.5. Nämnade redovisning kompletteras nedan.

---

entreprenadsumma avser den totala faktiska kostnaden, inkl. ändringar och tillägg, när entreprenaden är slutförd.

<sup>15</sup> Det framgår inte av Investerings-PM om beloppet är inklusive eller exklusive moms.

## 2.4.2 Ramavtalet (september 2010)

2.4.2.1 Som beskrivits i avsnitt 2.1 så delas samverkansentreprenader normalt in i två faser. Enligt Ramavtalet, vilket ingås i september 2010, delas de dock in i tre faser. Fas 1 omfattar arbete med förstudie och programhandling. Fas 2 omfattar arbete med systemhandling. Fas 3 omfattar arbete med detaljprojektering och utförande av byggentreprenaden. Denna modell innebär att Entreprenören har ett stort inflytande på respektive projekts utformning från ett mycket tidigt stadium.

2.4.2.2 Ramavtalet avser större projekt, dvs. sådana vars entreprenadsumma<sup>16</sup> bedöms överstiga 10 miljoner kronor. För varje avrop under Ramavtalet förskrivs att ett särskilt projektavtal ska ingås. Om ett projekt som avropas under Ramavtalet slutförs ska det alltså finnas ett projektavtal för Fas 1, ett projektavtal för Fas 2 och ett projektavtal för Fas 3. Det är hela tiden beställaren, Telge Bostäder, som avgör om projektet ska tas vidare till nästa fas.

2.4.2.3 Värt att notera är att Ramavtalet föreskriver att Fas 1 och 2 ska utföras enligt konsultvillkoret ABK 09<sup>17</sup>. Endast avseende utförandefasen, Fas 3, ska entreprenören anlitas som totalentreprenör enligt ABT 06<sup>18</sup>. I de två inledande skedena i varje projekt är det således inte fråga om en entreprenad i egentlig mening, utan endast konsultuppdrag där Telge Bostäder anlitar Entreprenören som konsult.

## 2.4.3 Projektavtal – Fas 1 och Fas 2 (mars 2014)

2.4.3.1 Detta initiala avtal avseende Projektet ingås i mars 2014 och omfattar Entreprenörens *anpassning* av en programhandling<sup>19</sup> för gård 1 som då förelåg. Värt att notera är att avtalet hänvisar till ABK 09 vilket indikerar att parterna i detta skede följt Ramavtalet och hanterat Fas 1 och Fas 2 avseende gård 1 som ett konsultuppdrag. Någon ytterligare avtalshandling finns såvitt vi känner till inte.

## 2.4.4 Projektavtal Renovering (april 2015)

2.4.4.1 Projektavtal Renovering ingås av parterna i april 2018. Det omfattar renoveringen, det vill säga Fas 3, för gård 1. Det uppdraget omfattar som nämnts ovan renovering av 187 befintliga lägenheter samt nyproduktion av 18 lägenheter. Därutöver avser avtalet också renoveringen och tillbyggnad av gård 2 och gård 3 som dock först ska genomgå Fas 1 och Fas 2.

---

<sup>16</sup> En "Kontraktssumma" är det belopp som anges i ett entreprenadkontrakt. "Entreprenadsumman" avser den slutliga kostnaden när ändringar och tillägg har beaktats.

<sup>17</sup> Allmänna bestämmelser för konsultuppdrag inom arkitekt- och ingenjörsvksamhet av år 2009, ABK 09.

<sup>18</sup> Allmänna bestämmelser för totalentreprenader avseende byggnad-, anläggnings- och installationsarbeten ABT 06.

<sup>19</sup> En programhandling är en preliminär sammanfattning av förutsättningarna för ett projekt och utgör det samlade underlaget för beslut om fortsatt projektering.

- 2.4.4.2 Arbetena ska utföras på löpande räkning mot en:
- a) rikkostnad om 172 120 000 kronor vilket efter påslag för entreprenörens arvode blir ett,
  - b) riktpris om 183 990 000 kronor, vilket i sin tur ger en
  - c) en kostnad för Bolaget om 189 509 700 kronor om Entreprenörens bonus tas med i beräkningen.
- 2.4.4.3 Samtliga belopp ovan är angivna exklusive mervärdesskatt. Den preliminära kontraktssumman<sup>20</sup> uppgick således till cirka 237 miljoner kronor inklusive moms.
- 2.4.4.4 Vi noterar vidare att Projektavtal Renovering innehåller ett antal arbetsmoment och tjänster som *inte* ingår i kontraktarbetena och därmed inte ingår i riktpriset<sup>21</sup>. Detta medför att Bolaget vid den tidpunkten inte har möjlighet att bedöma vad entreprenadsumman slutligt kommer att bli.
- 2.4.4.5 Vi noterar vidare att projekteringskostnader inte ingår i riktpriset. Dessa ska regleras löpande mot Bolagets tidigare avrop, Projektavtal Fas 1 och 2 (mars 2014). Om detta avser samtliga gårdar (1-3) eller endast någon eller några av gårdarna kan vi inte utläsa. Projektavtal Fas 1 och 2 från mars 2014 omfattar dock bara gård 1.
- 2.4.4.6 Vår bedömning är att genom detta avtal så förskjuts riskfördelningen i betydande omfattning till Entreprenörens fördel. Avtalet är vidare otydligt utformat och har betydande brister. Vi redogör för dessa i mer detalj i avsnitt 4.4.5 nedan.
- 2.4.5 Samverkan Fornhöjden (december 2015)
- 2.4.5.1 Bolaget och Entreprenören ingår i december 2015 det avtal PwC valt att kalla *Samverkan Fornhöjden*. Vi kan inte se att KPMG har kommenterat detta avtal i sin rapport.
- 2.4.5.2 Avtalet är ett konsultavtal och regleras av ABK 09. Avtalet är mycket kortfattat och för en utomstående är det svårt att utläsa vad avtalet syftar till. Under rubriken "Arbetsplats" anges Fornbacken 1-27, Gård 1.
- 2.4.5.3 Under rubriken *Orientering om projektet* och uppdraget anges:
- "En omfattande modernisering av området har påbörjats. I samband med detta skall projektet arbete i enlighet med partnering tillika nämnt samverkan. I detta uppdrag skall Telge Bostäder och Skanska tillsammans se hur detta implementeras i projektet Fornbacken 1-27."*

---

<sup>20</sup> Med "kontraktssumma" avser vi den preliminära totala kostnaden för Bolaget som kan räknas fram ur kontraktshandlingarna. I detta fall angivet riktpris, plus eventuell bonus jämte moms.

<sup>21</sup> Se Projektavtal Renovering, punkt 1 Omfattning.



2.4.5.4 Under rubriken *Omfattning* anges därefter:

*"I uppdraget ingår att tillse att parter lever upp till den avtalade samverkansform som gäller för projektet Fornbacken 1-27. För att parternas gemensamma mål gällande samverkan skall uppfyllas kommer intern och extern partneringledare nyttjas i olika forum tex Workshop, avstämning/uppföljning (styrkort), involvera nya medarbetare m.m."*

2.4.5.5 Under rubriken *Kontraktshandlingar*, som alltså ska redovisa uppdragets omfattning, hänvisas till:

*"Beskrivning av vårt förslag till upplägg för säkerställande av projekt arbetar enligt partnering" dat. 2015-06-17."*

2.4.5.6 Avtalet är inte särskilt utförligt men får förstås så att Bolaget uppdrar åt Entreprenören att tillse att de inblandade parterna faktiskt samverkar på avsett sätt.

### **3. STYRELSE OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRS ANSVAR ENLIGT AKTIEBOLAGSLAGEN OCH INTERNA REGELVERK**

#### **3.1 Allmänt**

3.1.1 I detta kapitel 3 redogör vi först översiktligt för det aktiebolagsrättsliga regelverk och de interna regelverk som styrelseledamöterna och VD i Bolaget särskilt har haft att beakta. Avslutningsvis redogör vi för under vilka förutsättningar ansvar kan utkrävas vid överträdelser av dessa normer.

3.1.2 När vi fortsättningsvis uttalar oss om "styrelsen" åsyftas de personer som vid den relevanta tiden var ledamöter av Telge Bostäders styrelse. Varje styrelseledamot och VD ansvarar dock individuellt för att dessa regelverk efterlevs, och hänsyn måste således tas till att styrelsens sammansättning skiftat något över den för granskningen relevanta tidsperioden.

#### **3.2 Ansvar enligt aktiebolagslagen**

3.2.1 En styrelseledamot och en VD i ett aktiebolag har att följa de regler som framgår av aktiebolagslagen och vissa grundläggande bolagsrättsliga principer när hen fullgör sitt uppdrag. I styrelsens fall innebär det att man anförtros det övergripande ansvaret för bolagets organisation i syfte att fullgöra bolagets ändamål genom att bedriva den verksamhet som följer av bolagets bolagsordning. I Bolagets fall innebär det enligt § 4 i dess bolagsordning<sup>22</sup>:

---

<sup>22</sup> Bolagets bolagsordning antogs på bolagsstämman den 19 december 2014. Bolagsordningen som gällde i tiden dessförinnan antogs på bolagsstämman den 14 december 2011. De respektive bolagsordningarna är dock i relevanta delar likalydande.

*”Telge Bostäder skall genom förvaltning av bostäder skapa bra boende i sunda bostäder till rimlig kostnad. Detta ska ske genom att erbjuda ett varierat utbud av bostäder med god tekniskt standard, bra service och ekologisk anpassning så att det svarar mot en långsiktig efterfrågan.”*

3.2.2 Vidare anges att verksamheten ska bedrivas *”enligt affärsmässiga principer i enlighet med lag (2010:879) om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag”*.

3.2.3 VD har enligt ABL att sköta den löpande förvaltningen, enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar.<sup>23</sup> I den löpande förvaltningen ingår uppgifter som daglig drift av rörelsen, ansvar för att bolagets bokföring fullgörs i överensstämmelse med lag och att medelsförvaltningen sköts på ett betryggande sätt. I sammanhanget bör det noteras att Bolagets bolagsordning ger Styrelsen och VD vissa befogenhetsinskränkningar genom dess § 5 vilken anger följande:

*”Kommunfullmäktige i Södertälje kommun skall beredas möjlighet att ta ställning innan beslut i verksamheten som är av principiell betydelse eller annars av större vikt fattas.”*

3.2.4 Om VD överskrider sin behörighet när hen ingår avtal med en tredje part kan det avtalet bli ogiltigt om motparten insåg eller borde ha insett att åtgärden låg utanför VD:s behörighet.<sup>24</sup>

3.2.5 Utöver vad som framgår ovan ska styrelsen bl.a. också svara för förvaltningen av bolagets angelägenheter och fortlöpande bedöma bolagets situation. Styrelsen ska också se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.<sup>25</sup>

3.2.6 Styrelsen har vidare att tillse att det finns ett fungerande rapporteringssystem för information rörande bolagets ekonomiska situation.<sup>26</sup> Vidare ska styrelsen årligen anta en arbetsordning för sitt arbete och utfärda instruktioner gällande arbetsfördelningen mellan styrelse, VD och andra organ.<sup>27</sup>

### 3.3 **Ansvar enligt interna regelverk**

#### 3.3.1 Bolagets arbetsordning och andra skriftliga instruktioner

3.3.1.1 Styrelsens och VD:s arbete i Bolaget har under den för granskningen relevanta perioden reglerats av från tid till annan gällande arbetsordning, instruktion gällande arbetsfördelningen mellan styrelse och VD och instruktion för VD.

---

<sup>23</sup> 8 kap. 29 § ABL.

<sup>24</sup> 8 kap. 42 § ABL.

<sup>25</sup> 8 kap. 4 § ABL.

<sup>26</sup> 8 kap. 5 § ABL.

<sup>27</sup> 8 kap. 6–7 § ABL.

3.3.1.2 Enligt den arbetsordning som gäller från och med den 25 augusti 2014 är styrelsens ordförande skyldig att tillstålla Bolagets moderbolag, Telge AB, frågor av principiell karaktär eller av större vikt. Med verkan från och med den 19 april 2016 följer vidare av arbetsordningen ett krav på att investeringar över 10 miljoner kronor ska lyftas till VD för Telge AB för beslut eller vidare hantering i kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige.

### 3.3.2 Bolagets investeringspolicy

3.3.2.1 Utöver arbetsordningen och instruktionen gällande arbetsfördelningen mellan styrelse och VD har styrelsen och VD haft att iaktta den investeringspolicy som antogs 2012 ("**Investeringspolicyn**"). Investeringspolicyn är gemensam för kommunens alla bolag ingående i Telge-koncernen.

3.3.2.2 Investeringspolicyn föreskriver bl.a. att samtliga investeringar ska prövas av ett investeringsråd som består av Telge-koncernens ekonom-, och finansdirektör, ekonomichef samt chefscontroller ("**Investeringsrådet**"). Investeringar som överstiger tio miljoner kronor ska underställas koncernledningen för godkännande och investeringar som överstiger 50 miljoner kronor ska underställas koncernstyrelsen för godkännande. Vidare föreskriver Investeringspolicyn att större investeringar även kan behöva behandlas i kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige. Det anges inte närmare vilka kriterier som kan medföra att en investering bör behandlas av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige.

3.3.2.3 Vad gäller beslutsprocessen enligt Investeringspolicyn kan det noteras att utgångspunkten är att Investeringsrådet ska pröva beslut om investeringen innan respektive bolagsstyrelse fattar beslut om att genomföra investeringen. Policyn medger dock avsteg från denna ordning, men Investeringsrådet måste alltid fatta ett beslut om tillstyrkande innan investeringen påbörjas.

3.3.2.4 Om godkänt investeringsbelopp visar sig öka med mer än 10 procent krävs en förnyad prövning av Investeringsrådet.

3.3.2.5 Beslutsunderlaget inför investeringar ska bestå av investerings-PM och en investeringskalkyl. I investerings-PM ska alla aspekter av investeringen beskrivas. I investeringskalkylen beräknas investeringens lönsamhet med nyckeltalen nuvärde, internränta, nuvärdekvot och s.k. payback.

### 3.4 **Sanktioner vid överträdelser av aktiebolagslagen eller interna regelverk**

3.4.1 En styrelseledamot eller VD som uppsåtligt eller av oaktsamhet skadar bolaget när hen fullgör sitt uppdrag ska ersätta bolaget för skadan. Vid bedömningen av om en styrelseledamot har agerat oaktsamt eller med uppsåt så är det av betydelse om de handlingsnormer som uppställs i aktiebolagslagen och interna regelverk har efterlevts eller inte.

- 3.4.2 Utöver detta ansvar mot bolaget har en styrelseledamot eller VD ett ansvar gentemot aktieägare och övriga. Det ansvaret är mer begränsat och förutsätter att styrelseledamoten har överträtt aktiebolagslagen, lag om årsredovisning eller bolagsordningen och därigenom orsakar aktieägare eller någon annan skada.
- 3.4.3 Både ansvaret gentemot bolaget och gentemot aktieägare och övriga regleras i 29 kapitlet aktiebolagslagen. I detta avsnitt fokuserar vi på styrelseledamots och VD:s ansvar gentemot bolaget eftersom vi har bedömt den frågan som mest relevant då Telge Bostäder endast har en aktieägare.
- 3.4.4 För att skadeståndsskyldighet enligt 29 kap. kapitlet aktiebolagslagen ska uppkomma krävs det, förutom att styrelseledamoten eller VD:n förorsakat en skada genom oaktsamhet eller uppsåt, att det föreligger s.k. adekvat kausalitet (ett orsakssamband som är relevant) mellan handlingen eller underlåtenheten å ena sidan och den uppkomna skadan å andra sidan. Möjligheten för ett bolag att kräva skadestånd från styrelseledamoten eller VD begränsas vidare av reglerna kring ansvarsfrihet i samma kapitel. Beslut om huruvida styrelseledamöter och VD ska beviljas ansvarsfrihet för dess förvaltning under året är ett obligatoriskt ärende på årsstämma.<sup>28</sup> Om bolagsstämman beslutar att bevilja styrelseledamöterna eller verkställande direktören ansvarsfrihet är huvudregeln att bolaget därefter inte kan kräva skadestånd från personen i fråga. Skadeståndstalan får dock ändå väckas om det i årsredovisningen eller i revisionsberättelsen eller på annat sätt inte har lämnats i väsentliga hänseenden riktiga och fullständiga uppgifter till bolagsstämman eller om skadeståndstalan grundas på brott.<sup>29</sup>

#### **4. ANALYS OCH SLUTSATSER**

- 4.1 I detta kapitel redogör vi för vår sammanfattande analys och de slutsatser vi drar. I kapitlet redogör vi också i vissa delar mer i detalj för vissa omständigheter, exempelvis innehållet i Projektavtal Renovering och vilken information styrelsen i Bolaget fått om Projektet.
- 4.2 Som framgår nedan identifierar vi ett antal brister i hur Projektet har hanterats. Vi vill dock framhålla att det kan tänkas att en fullständig genomgång av dokumentationen och händelseförloppet skulle kunna leda till att fler brister identifieras eller att en brist som identifieras nedan enligt inte vid närmare granskning är att bedöma som en brist.
- 4.3 Att en brist har identifierats medför inte heller med säkerhet att någon eller några personer kan hållas ansvariga, för att ett personligt ansvar ska kunna utkrävas krävs att ett antal ytterligare förutsättningar är uppfyllda, bland annat att agerandet varit i vart fall oaktsamt och att det finns ett relevant orsakssamband

---

<sup>28</sup> 7 kap. 11 § p. 3 ABL.

<sup>29</sup> 29 kap. 11 § ABL.

mellan agerandet och en konstaterad skada. Det åligger normalt också den som gör gällande ett sådant krav att bevisa relevanta omständigheter.

#### 4.4 **Avtal**<sup>30</sup>

4.4.1 Ramavtalet är enligt vår uppfattning väl genomarbetat och stringent i sitt innehåll. Vid en jämförelse mellan de generella utgångspunkter för samverkansentreprenader som vi har redovisat i avsnitt 2.2 ovan och innehållet i Ramavtalet noterar vi dock att entreprenören kommer in i ett i ett mycket tidigt skede av processen och därmed ges stora möjligheter till inflytande/påverkan. Detta medför i sin tur att det blir än viktigare att de personer hos beställaren som ska tillämpa avtalet har rätt kompetens och att kontinuiteten i projekthanteringen säkerställs.

4.4.2 För att tillfullo förstå Ramavtalets systematik och innehåll samt hur det ska tillämpas i praktiken, bedömer vi att de personer som ska tillämpa Ramavtalet antingen måste ha en hög kompetensnivå rörande samverkansentreprenader eller ha en god samverkan med de personer som har varit delaktiga i framtagandet av Ramavtalet på beställarens sida.

4.4.3 Även om många "mjuka" begrepp<sup>31</sup> används i Ramavtalet anser vi att det är tillräckligt tydligt avseende vad som ska utföras inom Fas 1 och Fas 2 samt vilka uppgifter som ska läggas till grund för, och överföras till, projektavtalet för Fas 3.

4.4.4 Ramavtalet är även relativt tydligt vad gäller vilka grupper inom organisationen som ansvarar för vilka arbetsuppgifter så som exempelvis ramavtalsefterlevnad och kostnadsuppföljning. I bilaga 1 härtil har vi åskådliggjort detta.

4.4.5 Innehållet i Projektavtal Renovering motsvarar inte vad som föreskrivs i Ramavtalet<sup>32</sup>. Avtalet omfattar tre gårdar som inte har kommit lika långt i de olika faserna. Likt KPMG noterar vi att riskfördelningen parterna emellan har förskjutits till Bolagets nackdel. Vår bedömning är vidare att Projektavtal Renovering i vissa delar är sämre utformat än vad Ramavtalet är. Som exempel på riskförskjutningen och otydligheten kan följande nämnas:

- a) Under rubriken "*Ansvar*" redovisas en ansvarsfördelning som är svår att fullt ut förstå. Ansvarsfördelningen strider mot utgångspunkten i ABT 06 och den avviker från ansvars/riskfördelning i Ramavtalet<sup>33</sup>. Bl.a. anger bestämmelsen att parterna gemensamt ansvarar för undersökningar som utförts i Fas 1 och Fas 2. Enligt ramavtalet åvilar ansvaret för undersökningar av berörda fastigheter enbart Entreprenören.

---

<sup>30</sup> Analysen fokuserar på Ramavtalet och Projektavtal Renovering.

<sup>31</sup> Exempelvis punkt 1.3 och 1.4.

<sup>32</sup> Ramavtalet punkt 1.5.5.

<sup>33</sup> Jfr ramavtalet punkt 1.6.

Sammantaget åläggs Telge Bostäder ett större ansvar än vad som hade varit fallet om Ramavtalet efterlevts.

- b) Under rubriken "*Omfattning*", som innehåller en direkt hänvisning till ABT 06, nämns gård 1-3. Det är dock endast gård 1 som har genomgått Fas 1 och Fas 2 vid avtalstillfället. Så som nämnts ovan i avsnitt 2.4.2.3 ska Fas 1 och Fas 2 enligt Ramavtalet utföras som konsultuppdrag enligt ABK 09. Trots detta räknas inte ABK 09 upp som en kontraktshandling i Projektavtal Renovering.

Detta leder till otydlighet avseende vilka villkor som faktiskt gäller för respektive gård. Det framstår som att parterna här överger upplägget som innebär att respektive Fas 1 och Fas 2 ska utföras som konsultuppdrag enligt ABK 09.

- c) Definitiv färdigställandetid saknas. Avseende gård 1 borde en sådan ha angivits.
- d) Entreprenören är inte heller skyldig att utge vite eller skadestånd vid försening<sup>34</sup>. Entreprenören tar alltså ingen risk om entreprenaden nedprioriteras och Bolaget har inget påtryckningsmedel om det sker. Särskilt i kombination med avsaknaden av definitiv färdigställandetid blir det tydligt att detta är negativt för Bolaget.
- e) Formuleringen i punkt 6.3 avseende projekteringskostnader är svår att fullt ut förstå. Exakt vad som ingår och inte, samt vilka gårdar bestämmelsen avser, är svårt att utläsa.
- f) I punkt 6.2 klargörs vilka omständigheter som kan föranleda en ändring av det fastslagna riktpriiset för Fas 3. Dessa omständigheter följer inte Ramavtalet<sup>35</sup>. Entreprenörens möjlighet att få till stånd en riktprisjustering har ökat i Projektavtal Renovering.

4.4.6 Det står alltså klart att förutsättningarna för genomförandet av Fas 3, så som de redovisas i Ramavtalet, har omförhandlats inför tecknandet av Projektavtal Renovering den 28 april 2015. Varför detta har skett känner vi inte till, men vi noterar att KPMG har försökt att utreda detta i mer detalj men inte kunnat komma till en entydig slutsats<sup>36</sup>. Vi noterar emellertid att ansvaret för att Ramavtalet efterlevs har legat på styrgruppen.<sup>37</sup>

4.4.7 KPMG skriver att det enligt uppgift är Entreprenören som har tagit fram avtalsförslaget som ligger till grund för detta avtal. Mot bakgrund av dels

---

<sup>34</sup> Punkt 5.2 i Projektavtal Renovering.

<sup>35</sup> Jfr punkt 6.2 i ramavtalet.

<sup>36</sup> Se KPMG:s Rapport sidan 31-32.

<sup>37</sup> Jfr punkt 3.2 i ramavtalet.

riskförskjutningen till Entreprenörens fördel och dels vissa formuleringar i Projektavtal Renovering bedömer vi att den slutsatsen är korrekt.<sup>38</sup>

4.4.8 Det bör även påtalas att Ramavtalets föreskrift om att ett projektavtal för varje fas (1–3) ska ingå inte har efterlevts. Detta tycks även ha lett till viss osäkerhet avseende vilka kostnader som egentligen ska hänföras till vilket avtal/avrop.

4.4.9 Konsultavtalet för samverkan, Samverkan Fornhöjden, som ingicks den 15 december 2015 är intressant ur en organisatorisk synvinkel då det visar att Bolaget ytterligare överlämnar ansvar för parternas samverkan till Entreprenören. Avtalet anger bl.a. att det är Entreprenören som ska tillse att *intern och extern partneringledare* nyttjas.

#### 4.5 **Styrelse och VD:s agerande i förhållande till aktiebolagslagen**

4.5.1 Vi har i vår genomgång av Bolagets hantering av Projektet identifierat ett antal möjliga brister som kan utgöra överträdelser av ABL och Bolagets bolagsordning. Vi redogör för våra övergripande slutsatser nedan. Redan här bör det noteras att det finns ett överlapp mellan ansvaret enligt aktiebolagslagen och enligt interna regelverk. Det senare utvecklar vi i avsnitt 4.6 nedan.

4.5.2 Av Bolagets månadsrapporter för den relevanta perioden har det visat sig vara svårt att utläsa utvecklingen i Projektet på ett strukturerat sätt och rapporterna ger inte förrän på ett väldigt sent stadium indikationer på att Projektet är förenat med betydligt högre kostnader än de som har tillstyrkts av Investeringsrådet. Rapporteringsrutinen såsom den är avsedd att fungera tycks dock väl utformad för Bolagets verksamhet. Problemet tycks snarare ligga i ledningens urval av vilken information som har rapporterats i dessa skriftliga rapporter. För det fall månadsrapporteringen, av Bolagets ledning, hanterats på det sätt som avsetts hade informationen sannolikt förmedlat en betydligt mer lättillgänglig bild av Projektets utveckling. Här ska noteras att vi inte har kunnat ta del av samtliga styrelseprotokoll och inte heller har någon närmare kännedom om vilken ytterligare information som eventuellt har lämnats i samband med styrelsemötena, exempelvis om VD och ledning har föredragit dessa muntligt och då tillhandahållit mer information.

4.5.3 Om den enda information som har lämnats till styrelsen är dessa månadsrapporter är vår bedömning att informationen som har lämnats har varit bristfällig. I den situationen kan då sannolikt inte heller styrelsen lastas för att den inte uppmärksammat kostnadsökningen tidigare. Om ytterligare information har lämnats – muntligen eller på annat sätt – kan bedömningen bli en annan. Vi noterar att det kan ifrågasättas om styrelsen aktivt skulle ha eftersökt mer

---

<sup>38</sup> I punkt 6.2 anges exempelvis "*Förutsättningar som vi [vår understrykning] inte kunnat förstå trots undersökningsplikten*".

information löpande, vår uppfattning är att månadsrapporterna inte gav någon omedelbar anledning till detta.

- 4.5.4 Styrelse och VD tycks däremot ha brutit mot sina åtaganden enligt § 5 i Bolagets bolagsordning, enligt vilken kommunfullmäktige i Södertälje kommun ska ges möjlighet att ta ställning innan beslut av större vikt fattas. Kommunfullmäktige borde, enligt vår mening, i vart fall, ha givits sådan möjlighet i samband med Investeringsrådets beslut av den 15 maj 2013. Samma skyldighet menar vi därefter har inträtt avseende såväl ingåendet av Projektavtal Renovering i april 2015 som Investeringsrådets beslut av den 27 augusti 2015 respektive styrelsens investeringsbeslut av den 12 juni 2017. Sistnämnda beslut utgör närmast ett godkännande av Bolagets lednings arbete med Projektet. Vi har inte någon närmare kännedom om vilken praxis som har utarbetats avseende vad som utgör beslut av större vikt, vår slutsats i denna del grundar sig på en bedömning utifrån Bolagets omsättning och storlek. Vi noterar samtidigt att denna bestämmelse i bolagsordningen inte är tydligt samordnad med Investeringspolicyn, vilket hade varit en bättre ordning, se vidare avsnitt 4.6.3 nedan.
- 4.5.5 Utifrån dokumentationen tycks VD, i strid med Investeringspolicyn, ha ingått Projektavtal Renovering utan att frågan dessförinnan prövats av Bolagets styrelse eller Investeringsrådet. Ett undertecknande av Projektavtal Renovering (utan styrelsens föregående godkännande) går utöver VD:s behörighet, men har genom efterföljande beslut i styrelsen och Investeringsrådet godkänts. I samband med att styrelsen fick kännedom om detta avtal och innehållet i det är vår bedömning att styrelsen hade haft möjlighet att agera genom att exempelvis meddela Entreprenören att Bolaget inte ansåg sig bundet av avtalet då det inte undertecknats i behörig ordning.
- 4.5.6 Framställningen ovan tar sikte på de åtgärder som kan grunda skadeståndsskyldighet för styrelsens ledamöter och/eller VD. En nödvändig förutsättning för att rikta eventuella krav på skadestånd är att en skada kan preciseras och kvantifieras. Vårt uppdrag enligt punkt 1.2 har inte omfattat att precisera och kvantifiera en eventuell skada. För det fall Bolaget överväger vidare åtgärder bör vidare utredningar göras i syfte att precisera och kvantifiera en eventuell skada. Inför en sådan utredning bör noteras att det framgår av ÅF:s Slututlåtande att upparbetade kostnader i Projektet i allt väsentligt är skäligena.
- 4.5.7 Utöver problemen med att precisera och kvantifiera skadan framgår det av de årsstämmoprotokoll vi tagit del av att årsstämman respektive år beviljat styrelsen och VD ansvarsfrihet. Som förklarats i avsnitt 3.2 ovan är det inte möjligt för Bolaget att kräva skadestånd från ledamöterna och VD om de har beviljats ansvarsfrihet. Undantag från denna huvudregel gäller dock om det i Bolagets årsredovisning, revisionsberättelse eller på annat sätt, inte har lämnats i väsentliga hänseenden riktiga och fullständiga uppgifter till bolagstämman eller om skadeståndstalan grundas på brott. Exakt vilken information som har varit känd för aktieägaren vid årsstämmorna 2014–2017 är inte känt för oss, varför vi inte



kan göra en närmare bedömning med säkerhet. Vi noterar dock att den ungefärliga prognostiserade kostnaden för Projektavtal Renovering var känd då Investeringsrådet i augusti 2015 tillstyrkte en utökad investeringsbudget.

- 4.5.8 Vid Bolagets årsstämma den 31 maj 2018 beslutades om ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och VD. I Bolagets årsredovisning för 2017 finns en relativt utförlig beskrivning av Projektet och hänvisningar görs till PwC-rapporten och ÅF-rapporten. Utöver de redovisade rapporterna har Bolagets aktieägare tagit del av KPMG-rapporten. Det framstår som om bolagsstämman innan sitt beslut om ansvarsfrihet har tillhandahållits all i nuläget känd information om Projektet och dess genomförande. Vi har under vår granskning av Projektet inte fått några indikationer på att någon av styrelsens ledamöter eller VD skulle ha begått någon brottslig handling i samband med utförandet av Projektet.
- 4.5.9 Sammantaget innebär ovanstående att Telge Bostäders möjligheter att kräva ersättning, oavsett eventuell skada, mot en styrelseledamot och/eller VD för dess förvaltning under räkenskapsåret 2017 har släckts ut. Såvitt avser tidigare räkenskapsår är det inte lika tydligt, men vår bedömning är att det förefaller som om Bolagets möjlighet att göra gällande att informationen inte var känd är begränsad och att möjligheten att kräva ersättning även avseende dessa år har släckts ut.

#### 4.6 Styrelse och VD:s agerande i förhållande till interna regelverk

##### Projektavtal Renovering

- 4.6.1 Projektavtal Renovering tecknades av Bolagets VD den 28 april 2015. Som nämnts i avsnitt 2.4.4 ovan omfattade avtalet renoveringar av Fornbacken 1–27 (gård 1), Fornbacken 29–55 (gård 2) och Fornbacken 57–75 (gård 3). Det föregående avropet, Projektavtal Fas 1 och 2, avsåg enbart Fornbacken 1–27 (gård 1).
- 4.6.2 Under 2013, dvs. innan Projektavtalet ingicks, hade en investerings-PM samt en investeringskalkyl upprättats enligt Investeringspolicyn. Vidare hade – baserat på investerings-PM och investeringskalkylen – styrelsen, koncernstyrelsen och Investeringsrådet godkänt en investering upp till en kostnad om drygt 173 miljoner kronor.<sup>39</sup>
- 4.6.3 Det kan noteras att investeringsbeslutet fattades av styrelsen innan Investeringsrådet tillstyrkt investeringen, vilket är ett avsteg från den beslutsordning som Investeringspolicyn föreskriver som utgångspunkt. Vår bedömning är emellertid att detta avsteg ryms inom det undantag som Investeringspolicyn medger i detta avseende. Det är dock vår bedömning att det kan sättas ifråga om inte investeringsbeslutet – sett i ljuset av dess storlek och betydelse – även borde ha behandlats av kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen. Investeringspolicyn är dock otydlig i detta avseende (se avsnitt

---

<sup>39</sup> Se Investerings-PM (TB 2013:002). Det framgår inte om beloppet är inklusive eller exklusive moms.

3.3.2.4 ovan) och det är inte heller tydligt vems ansvar det är att tillse att beslut av den digniteten behandlas av kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen. Bolagsordningen och Investeringspolicyn är inte samordnade. Bolagsordningen har bolagsrättsligt företräde framför Investeringspolicyn, men samtidigt vore det en märklig ordning att ett dotterbolag, Telge Bostäder, i en kommunal koncern, också skulle ha att gå direkt till kommunstyrelse eller kommunfullmäktige om frågan har underställts Investeringsrådet och koncernledningen. Ansvaret för att lyfta en investering till kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige bör då ligga på Investeringsrådet och koncernledningen. Att dessa regelverk inte är samordnade är olyckligt. (Investeringsbeslutet tycks dock ha skett i strid med § 5 i Bolagets bolagsordning, se avsnitt 4.2.4 ovan).

4.6.4 Den preliminära kontraktssumman<sup>40</sup> enligt Projektavtal Renovering uppgick till drygt 237 miljoner kronor. Dessutom hade 23,5 miljoner kronor redan redovisats på Projektet under 2013 och 2014. Vid tecknandet av Projektavtal Renovering var det således känt att den totala kostnaden skulle uppgå till i vart fall ca 260 miljoner kronor, och att investeringen skulle överstiga den godkända investeringsramen om drygt 173 miljoner kronor med i vart fall 87 miljoner.

4.6.5 Genom att inte säkerställa att investeringen behandlades på nytt i Investeringsrådet före tecknandet av Projektavtal Renovering är det vår bedömning att VD har brutit mot Investeringspolicyn. Avvikelsen mellan den under 2013 beslutade investeringsramen å ena sidan och de kostnader som var kända vid avtalets undertecknande 2015 å andra sidan är betydande. Enligt vår uppfattning, vilket utvecklas nedan, får också beslutet att ingå Projektavtal Renovering sägas ha varit av central betydelse för det fortsatta händelseförloppet och övriga beslutsfattares möjligheter att påverka bl.a. kostnadsutvecklingen.

Vidare har vi slutligen inte kunnat bekräfta att Telge AB fått ta ställning till ingåendet av Projektavtal Renovering. Därmed har även den vid den tidpunkten gällande arbetsordningen trätts för när genom undertecknandet av avtalet (se stycke 3.3.1.2 ovan).

#### Uppdaterat investeringsbeslut 2015

4.6.6 Den 20 maj 2015 skedde en uppdatering av investerings-PM och investeringskalkylen som upprättats inför tecknandet av Projektavtal Renovering. Den nya investeringsramen angavs till 259 miljoner kronor. Skälet till uppdateringen angavs bl.a. vara att tidigare antaganden om hyresgästernas val av moderniseringsalternativ inte har stämt med utfallet. Denna uppdatering skedde

---

<sup>40</sup> Med "kontraktssumma" avser vi den preliminära totala kostnaden för Bolaget som kan räknas fram ur kontraktshandlingarna. I detta fall angivet riktpreis, plus eventuell bonus jämte moms..

efter det att Projektavtal Renovering hade ingåtts och således i strid med Investeringspolicyn.

- 4.6.7 Vi har inte tagit del av något underlag som entydigt visar att vare sig styrelsen, koncernledningen eller koncernstyrelsen fattat beslut rörande den uppdaterade investerings-PM och investeringskalkylen.<sup>41</sup> Det noteras dock att när Investeringsrådet tog ställning till underlaget den 27 augusti 2015 hade drygt 48 miljoner kronor redan upparbetats i Projektet.<sup>42</sup> Även om Investeringspolicyn, som nämnts ovan, medger att styrelsen fattar beslut innan Investeringsrådet har därmed Investeringspolicyn överträtts eftersom inga investeringar får påbörjas innan Investeringsrådet tillstyrkt investeringen.
- 4.6.8 Vi noterar vidare att såväl KPMG som PwC i sina respektive rapporter konstaterat att både den uppdaterade investerings-PM och investeringskalkylen varit behäftade med brister; bland annat har de saknat en kostnadsuppskattning rörande byggherrekostnader och ökningen av area för nya lägenheter har överhuvudtaget inte beskrivits. Även om vår utredning inte tar sikte på rent ekonomiska frågeställningar konstaterar vi även – återigen i likhet med KPMG och PwC – att det beslutade investeringsramen om 259 miljoner kronor förefaller i underkant sett i ljuset av vad som då var känt om bl.a. de kostnader som hittills lagts ned i Projektet samt att betydande kostnader inte var kvantifierade (se avsnitt 2.4.4.4). Vi gör därför bedömningen att investerings-PM och investeringskalkylen inte heller uppfyllt de krav på innehåll som uppställts i Investeringspolicyn.

#### Uppdaterat investeringsbeslut 2017

- 4.6.9 Vi har i vår granskning noterat att styrelsen den 12 juni 2017 på nytt föreslagit en uppdatering av investerings-PM och investeringskalkylen. Det föreslagna investeringsbeloppet bestämdes till drygt 416 miljoner kronor, dvs. en ökning med drygt 156 miljoner kronor mot tidigare beslutat investeringsbelopp om 259 miljoner kronor.<sup>43</sup>
- 4.6.10 Av KPMG:s och PwC:s respektive rapporter går det att förstå att beslut fattats i enlighet med den föreslagna uppdateringen, i vart fall i praktiken. Vi har dock inte haft tillgång till sådan information som gjort det möjligt att ta ställning till om beslutet fattats i enlighet med gällande regelverk.

#### Sammanfattning

- 4.6.11 Som framgår kan det sägas finnas tre konkurrerande regelverk för styrelse och VD i Telge Bostäder att följa när det gäller större investeringar: dels Investeringspolicyn, dels arbetsordningen för styrelsen och dels bolagsordningen.

---

<sup>41</sup> Enligt PwC:s rapport ska ärendet ha behandlats i kommunstyrelsen i september 2015.

<sup>42</sup> Se Uppdatering av Investerings-PM (TB 2013:002 Fornbacken, Gård 1).

<sup>43</sup> Se Uppdaterat investeringsärende avseende Fornbacken, gård 1, Lyftet, 2017-06-12.

Dessa tre regelverk är inte fullt ut samordnade och det framgår inte tydligt hur konflikter mellan dem ska lösas. Bolagsrättsligt har bolagsordningen företräde framför de två andra. Att dessa regelverk inte är samordnade är olyckligt och kan leda till missförstånd.

4.6.12 Likväl anser vi att vår granskning ger stöd för att det skett överträdelser av gällande interna regelverk som inte kan förklaras av att regelverket varit svårtolkat. Dessa överträdelser är följande:

- i. Inför tecknandet av Projektavtal Renovering år 2015 var det känt den investeringsram som godkänns år 2013 skulle enligt PwC:s beräkningar överskridas med i vart fall 87 miljoner kronor. Genom att inte på nytt behandla investeringen i Investeringsrådet före avtalstecknandet har VD brutit mot Investeringspolicyn.
- ii. När Investeringsrådet i augusti 2015 fattade beslut om att tillstyrka det uppdaterade investeringsförslaget hade redan 48 miljoner kronor upparbetats. Investeringsrådet ställdes således inför fullbordat faktum, och därmed överträdde Investeringspolicyn som säger att inga investeringar får påbörjas innan Investeringsrådet tillstyrkt investeringen.
- iii. Det underlag som Investeringsrådet hade att ta ställning till inför sitt beslut i augusti 2017 uppfyllde inte Investeringspolicyns krav på innehåll.

#### 4.7 Har någonting gått fel och i så fall varför?

4.7.1 Det framstår som att Bolaget tidigt i processen har tappat kontrollen över vad projektet ska leda till, vad som ingår i de olika kalkyler som presenteras samt kontrollen över den ekonomiska uppföljningen.

4.7.2 Vi har inte haft möjlighet att tala med de inblandade personerna men det förefaller som om Bolaget troligtvis, i vart fall tidvis, har saknat den kompetens som krävs för att arbeta under ett relativt komplicerat avtalspaket. Detta kan också bero på att personal har bytts ut och att omorganisationer har skett.

4.7.3 Med en stark entreprenör krävs det att beställaren har förmågan att hålla emot och ifrågasätta - trots samverkansformen. Möjligheten att kunna hålla emot minskar enligt vår mening drastiskt när Projektavtal Renovering ingås i april 2015, eftersom intentionerna i Ramavtalet frångås<sup>44</sup>.

4.7.4 Dokumentationen i Projektet antyder att Bolaget inför påbörjandet av Fas 3 inte hade en klar bild av vad som ingick i riktpriiset eller hur stora de tillkommande kostnaderna kunde förväntas bli. Detta i kombination med att principerna för justering av riktpriiset ändrades innebar att Entreprenörens incitament att hålla kostnaderna nere upphörde.

---

<sup>44</sup> Jfr punkt 4.4.5 ovan.

- 4.7.5 Denna problematik kan uppstå när beställaren i en samverkansentreprenad inte säkerställer att allt arbete som utförs under projekteringsfasen ( typiskt sett Fas 1, i aktuellt fall i Fas 1 och Fas 2) har ett värde och kan användas för byggnation genom anlitande av en annan entreprenör. När det inte går hamnar beställaren i en svag position i förhållande till entreprenören när avtal om utförandefasen ska träffas, eftersom möjligheten att konkurrensutsätta utförandefasen på nytt är beställarens starkaste förhandlingskort när riktpriiset för Fas 3 ska fastställas.
- 4.7.6 Enligt vår uppfattning borde den s.k. *styrgruppen för samverkansavtalet* inför avtalstecknandet i april 2015 noterat att avtalsinnehållet i Projektavtal Renovering inte motsvarande vad som föreskrivs i Ramavtalet. Att efterlevnaden av Ramavtalet ligger på styrgruppen anges tydligt i Ramavtalet<sup>45</sup>. Huruvida styrgruppen vid denna tidpunkt gjorde ett aktivt val eller inte har vi inte fått klarhet i.
- 4.7.7 Det framstår som en möjlig delförklaring att Bolaget under den relevanta tidsperioden genomgått väsentliga strukturella och personella förändringar, i flera omgångar. Bolaget tycks inte ha lyckats att genomföra kunskapsöverföringar från tidigare anställda i tillräcklig omfattning för att kunna bibehålla sin position i förhållande till Entreprenören. En effekt av ovanstående tycks vara att Entreprenören givits uppdraget att hantera stora delar av den kontroll och uppgifter som annars är Bolagets eller parternas gemensamma ansvar. Sammantaget innebär det att Bolaget inte varit fortlöpande delaktiga i den utsträckning som är nödvändigt för att fullt ut kunna tillvarata Bolagets intressen.

## 5. SAMMANFATTADE SLUTSATSER

Genom vår utredning har vi dragit följande sammanfattade slutsatser:

- I. Valet att genomföra moderniseringen av Fornhöjden som en totalentreprenad med utökad samverkan ställer höga krav på Bolagets organisation. Bolaget har inte levt upp till dessa krav framför allt vad gäller fortlöpande delaktighet och kontroll. Se vidare avsnitt 4 ovan.
- II. Bolaget har inte på ett adekvat sätt beaktat att lämnat riktpreis endast avser en begränsad del av totalkostnaden för om- och tillbyggnaden av gård 1. Bolaget tycks ha förbisett att ett flertal kostnadsposter ligger utanför det lämnade riktpriiset alternativt har Bolaget underskattat kostnaderna. Se vidare avsnitt 4 ovan.
- III. En kritisk tidpunkt är den 28 april 2015 när Projektavtal Renovering ingås, bl.a. eftersom de avsteg från Ramavtalet som då görs innebär att

---

<sup>45</sup> Jfr punkt 3.2 i ramavtalet.

Entreprenörens incitament att hålla kostnaderna nere upphör. Se vidare avsnitt 4.7.3-4.7.6 ovan.

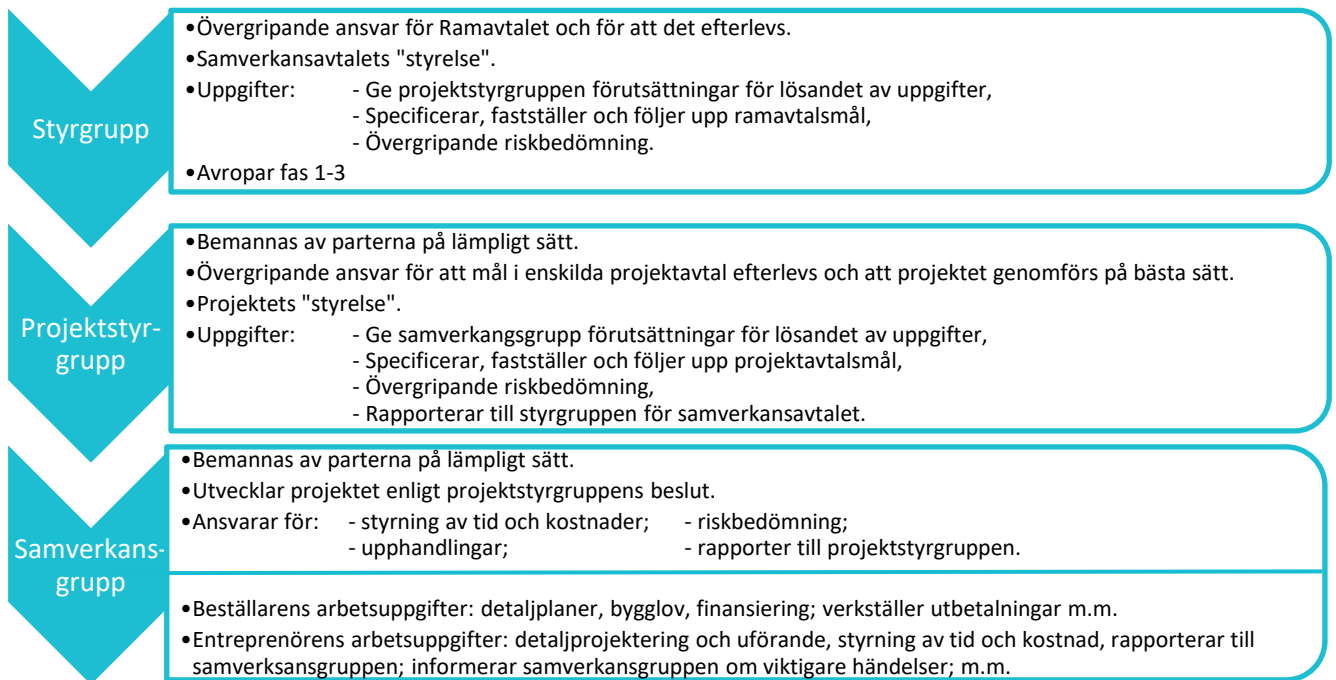
- IV. Samordningen mellan bolagsordning, arbetsordning är bristfällig och medför tillämpningssvårigheter. Se vidare avsnitt 4.6.11 ovan.
- V. Vår utredning visar att överträdelser av såväl ABL som interna regelverk av allt att döma har skett. Se vidare avsnitt 4.5-4.6 ovan.
- VI. Inom ramen för vårt uppdrag har inte legat att bedöma om dessa sannolika överträdelser av såväl ABL som interna regelverk också medför att det finns förutsättningar för att kräva skadestånd av någon eller några personer. För att kunna bedöma detta måste således ytterligare utredningar genomföras. Vi noterar dock att de beslut om ansvarsfrihet som har fattats sannolikt medför att det inte är möjligt att kräva skadestånd av någon.

\* \* \* \* \*

Malmö och Stockholm den 24 september 2018

Advokatfirman Delphi KB

## Bilaga 1



Figur 1: Denna bild utgör en sammanfattning av den organisation ramavtalet föreskriver. För fullständig bild av överenskommelsen, se ramavtalet.

