



TJÄNSTESKRIVELSE

2018-05-08

Kommunstyrelsens kontor

Kommunstyrelsen

Bolagsstyrningsrapport för Telge 2017 - återremiss

Dnr: KS 18/100

Sammanfattning av ärendet

Kommunstyrelsen godkände den 6 april 2018, § 43, bolagsstyrningsrapporten för Telge 2017 samt överlämnade rapporten till kommunfullmäktige. I kommunfullmäktige brukar den årliga rapporten efter debatt läggas till handlingarna. Emellertid beslutade kommunfullmäktige den 2 maj att återremittera rapporten för komplettering med det externa revisionsföretagets granskning av ombyggnationen i Fornbacken. Återremissen beslutades utifrån kommunallagens regler om minoritetsåterremiss. Rapporten har den 7 maj behandlats av styrelsen för Telge AB.

Som bilaga till bolagsstyrningsrapporten läggs nu granskningsrapporten om ombyggnationen i Fornbacken. Kommunstyrelsen, som redan godkänt bolagsstyrningsrapporten, föreslår nu ånyo överlämna rapporten till kommunfullmäktige med granskningsrapporten som bilaga. Kommunfullmäktige föreslås som brukligt besluta att lägga rapporten, med bilagan, till handlingarna.

Beslutsunderlag

Kommunstyrelsens kontors tjänsteskrivelse den 8 maj 2018

Förvaltningens tjänsteskrivelse den 5 mars 2018

Bolagsstyrningsrapport för Telge 2017

Rapport från KPMG ”Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB”

Kommunstyrelsens kontorets förslag till kommunstyrelsen:

Kommunstyrelsen överlämnar bolagsstyrningsrapporten med bilagd granskningsrapport till kommunfullmäktige och föreslår att kommunfullmäktige beslutar lägga bolagsstyrningsrapporten med bilagan till handlingarna.

Rickard Sundbom

Stadsdirektör

Stefan Holmmark

VD Telge

Handläggare: Ola Schön
Kanslichef
Stadskansliet
Telefon (direkt): 08-523 019 29
E-post: ola.schon@sodertalje.se

Beslutet skickas till

Akten



Rapport om projekt inom Telge Bostäder

AB

Fornbacken gård 1

Telge (i Södertälje) AB

KPMG AB

2018-04-27

Antal sidor 34



Telge (i Södertälje) AB
Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

Innehållsförteckning

1	Inledning	2
2	Om KPMGs uppdrag och utförande	2
2.1	Uppdrag	2
2.2	Avgränsningar	3
2.3	Utförande	3
3	Sammanfattning	5
4	Iakttagelser från utredningen	6
4.1	Projekt Programarbete Fornbacken 2009 - 2013	6
4.2	Projekt Fornbacken Gård 1 2013 –	8
4.3	Kontrakt och avtal	15
4.4	Projektstyrning, uppföljning och kontroll	22
4.5	Ledningens uppföljning och rapportering	23
5	Analys och slutsatser	27
5.1	Allmänt om projektet	27
5.2	Beslut om investering	27
5.3	Om avtalen	30
5.4	Ledningens uppföljning och rapportering	32
5.5	Ekonomisk uppföljning och kontroll i projektet	33
5.6	Fråga om oegentligheter	34



Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

1 Inledning

Telge Bostäder AB (i det följande "TB") bedriver sedan flera år underhålls- och moderniseringsåtgärder i kombination med nyproduktion av lägenheter på fastigheten Turkosen 13, av TB benämnt *Projekt Fornbacken gård 1* (i det följande "Fornbacken" eller "projektet").

Projektet omfattar upprustning och renovering av 187 lägenheter i fyra huskroppar, gård 1, där även nyproduktion sker av 18 vindslägenheter, placerade i tre av de fyra byggnaderna. Projektet bedrivs i en samverkansentreprenad med Skanska AB (i det följande "Skanska" eller "entreprenören").

Enligt det första investeringsbeslutet, fattat av styrelsen i april 2013 och av koncernstyrelsen i oktober 2013, budgeterades den totala projektkostnaden uppgå till 173,4 MSEK. I ett andra investeringsbeslut, fattat av styrelsen i juni 2015 och av koncernstyrelsen i september 2015, bedömde styrelsen att den budgeterade totala projektkostnaden behövde ökas till 259,0 MSEK. I juni 2017 fattade styrelsen ett tredje investeringsbeslut avseende projektet där den budgeterade projektkostnaden angavs till 415,8 MSEK. Avtalet med entreprenören¹ har avslutats vad gäller den planerade fortsättningen av projektet för gårdarna 2 – 4.

Kostnadsutvecklingen i projektet har varit en fråga av särskilt intresse under en lång tid inom både TB och i koncernstyrelsen i Telge (i Södertälje) AB (i det följande "Telge AB"). Projektet har granskats och analyserats internt, såväl som av externa konsulter. TB arbetar också med att genomföra flera viktiga förändringar i arbetssätt och rutiner.

Koncernstyrelsen beslutade hösten 2017 att låta uppdra till koncernens revisorer att som en oberoende part genomföra en total genomlysning av projektet så långt det nu genomförts.

2 Om KPMGs uppdrag och utförande

2.1 Uppdrag

Uppdraget har utförts i enlighet med villkoren och uppdragsbeskrivning i vårt uppdragsbrev daterat 2017-10-09 och enligt gällande ramavtal.

Uppdraget har inte varit en revision eller översiktlig granskning enligt ISA (International Standards on Auditing). Resultatet av vårt arbete är därmed begränsat till analyser av den information och material som tillhandahållits inom ramen för det uppdrag som vi haft. Det innebär att om ny information skulle tillkomma efter tidpunkten för vår avrapportering så kan våra bedömningar eller slutsatser väsentligt komma att förändras. Vi tar enbart ansvar för vårt arbete mot vår uppdragsgivare. Vi har inte åtagit oss ansvar att uppdatera vår rapport efter datumet då den avgetts.

Uppdraget har i enlighet med protokoll från koncernstyrelsens möte inriktats mot en:

— Genomlysning av projektets hantering inom koncernen.

¹ Projektavtal med Skanska, Renovering Fornbacken, daterat 2015-04-28



Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

- Bedömning av överskridandets omfattning i förhållande till ingångna projektavtal.
- Bedömning av ansvaret för den uppkomna situationen.

Våra analyser har även inkluderat analys av om oegentligheter skulle kunna anses föreligga i förhållande till VD-instruktion, uppsynsplikt, investeringsregelverk eller beslut i bolags- eller koncernstyrelse.

2.2 Avgränsningar

KPMG har inte analyserat projektets budgeterade och faktiska avkastning i dess olika skeden eller de underlag som finns till dessa beräkningar. KPMG har inte heller analyserat eller bedömt effekter på bolagets redovisning till följd av projektets genomförande eller hur projektet löpande bokförts.

Kommentarer avseende de avtal som bolaget tecknat syftar enbart till att informera om förekommande avtal samt dess tillämpning och eventuella problemställningar ur intern styrning och kontroll-perspektiv. Någon juridisk bedömning har inte ingått i vår analys.

KPMG har inte intervjuat representanter för Skanska eller tagit del av Skanskas räkenskaper för projektet. Beskrivningar av samarbetet mellan TB och Skanska belyses därmed utifrån det material vi erhållit från TB samt utifrån information som getts vid genomförda intervjuer.

KPMG:s analys och slutsatser baseras huvudsakligen på bolagets dokumentation som kommit oss tillhanda. Vi reserverar oss för att det kan finnas förklaringar till vissa ageranden som inte kommit till utredningens kännedom.

Våra analyser har varit omfattande men utgör inte en total genomgång av bolagets material kring projektet. Vi kan därför inte utesluta att det förekommit fel eller avsteg från koncernens eller kommunens regler eller svensk lag som inte nedan kommenterats.

2.3 Utförande

Intervjuer har hållits med:

M Bergquist, projektledare, TB

E Cedergren, inköpare Telge Inköp

J Copovi-Mena, VD, TB

L Engholm, f d controller TB

T Grönberg, f d teknisk chef, TB

L Gustafsson, f d chef för projektavdelningen, TB

J Jardefalk, f d Fastighetschef och t f VD TB

M Lindersson, f d projektledare, TB

H Lindqvist, Investeringsrådet Telge AB

C Löfquist, f d ekonomichef TB

E Nygren, f d VD TB

S Oguz, controller, TB



Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

M Reinius, f d t f ekonomichef TB

E Svensson, t f ekonomi- och finansdirektör
samt Investeringsrådet, Telge AB

L Wiking, DLA Piper Advokat

Det material som gått genom i denna fördjupade genomlysning består av tusentals dokument, exempelvis avtal, protokoll och minnesnoteringar, kalkyler, presentationer, externa rapporter, policys och andra interna riktlinjer, fakturor, epost etc. Materialet har inte överlämnats som en samlad och fullt strukturerad projektdokumentation. Slutliga versioner och arbetsexemplar av dokument finns sparade tillsammans. I flera fall saknas datering av till exempel kalkyler vilket försvårar en analys i efterhand. Vi har inte heller kunnat säkerställa fullständighet i det material vi erhållit. Indikationer finns på att det finns/har funnits ytterligare material i detta projekt.

De intervjuer som genomförts har i vissa delar inkluderat frågor om beslut och händelseförlopp mellan 5 – 10 år bakåt i tiden, något som kan ha påverkan på de minnesbilder vi tagit del av. Flera av de vi intervjuat har också lämnat sin tjänst hos TB och de har därmed haft svårt att hänvisa oss till relevant dokumentation och var den kan eftersökas. Av de personer som vi intervjuat på bolaget har merparten inte varit med sedan projektets start och de har därmed inte full kunskap om fattade beslut eller det faktiska händelseförloppet. Värt att notera är att bland de intervjupersoner som slutat ingår flera nyckelpersoner såsom f d VD, ekonomichef, fastighetschef² samt den tekniska chefen som haft ansvar för projektet på en operativ nivå. Dessa personer utgör nyckelpersoner i den process som lett fram till att projektet dragits igång och även inledningsvis under produktionsfasen som startade vintern/våren 2015.

Under perioden då projektet bedrivits har koncernen också genomfört betydande organisationsförändringar³ som vad vi erfar har tagit väsentliga resurser i anspråk för ledande befattningshavare samt periodvis inneburit en minskad bemanning på ledande positioner inom bolaget. Även Skanska har genomfört flera organisationsförändringar i projektet där ledande befattningshavare inom projektet har bytts ut.

Mot bakgrund av ovan kan det naturligtvis inte uteslutas att det efter denna rapport kan framkomma ytterligare dokumentation eller muntliga uppgifter, som helt eller delvis motsäger nedan beskrivna förhållanden, eller som på annat sätt klargör sådant som för oss framstått som oklart.

En av våra utgångspunkter för att förstå hur projektet tillkommit och utvecklats har varit att följa bolagets löpande återrapportering till styrelse och moderbolag.⁴ Genomgången omfattar dessa dokument från 2009 och framåt för att klargöra hur bolagets ledning löpande beskrivit och rapporterat kring de viktigaste aktiviteterna och statusen för projektet. Skälet till att vi valt att gå så långt tillbaka som 2009 är att vi från våra analyser har kunnat finna att bolaget redovisat projekt kring Fornhöjden sedan 2009. En analys av historiken har varit viktig för förståelsen kring de förutsättningar som var aktuella vid tidpunkten för det första investeringsbeslutet 2013.

² Sedermera under en period även tillförordnad VD

³ Den viktigaste nyckelpersonen inom projektet har också drabbats av en långtidssjukskrivning under 2016.

⁴ I huvudsak genom ledningens års- och månadsrapporter.



Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB

KPMG AB

2018-04-27

3 Sammanfattning

Projekt Fornbacken gård 1 omfattar upprustning och renovering av 187 lägenheter samt nyproduktion av 18 vindslägenheter i en samverkansentreprenad med Skanska. Koncernen har fattat tre investeringsbeslut rörande projektet, 2013 (173,4 MSEK), 2015 (259,0 MSEK) och 2017 (415,8 MSEK). Kostnadsutvecklingen i projektet har varit en fråga av särskilt intresse under en lång tid och hösten 2017 beslutades att låta genomföra en oberoende genomlysning av projektet. Arbetet har inkluderat ett stort antal intervjuer och en omfattande dokumentanalys. Någon samlad och strukturerad bild av projektet föreligger inte. Vi har inte heller lyckats återfinna viss väsentlig information som vi eftersökt. De ledande befattningshavarna för TB från tidigare år är inte längre kvar i sina roller. Sammantaget har dessa förhållanden avsevärt försvårat en analys och förståelse av den projektfördyring som föreligger

De två första investeringsbesluten omfattar inte projektets samtliga kostnader som på olika sätt identifierats av TB och Skanska. Detta rör bland annat del av kostnader avseende förstudie och programarbete, projektering, entreprenörsbonus och indexreglering av byggkostnader, sanerings- och rivningskostnader, uppförande av tvättstuga, åtgärdande av fuktskador mm. Underlaget till investeringsbeslut 2 klargör inte heller på vilket sätt projektet väsentligen förändrats från det första beslutet.

VD tecknar utan mandat projektavtal, fas 3 med Skanska i april 2015 till ett belopp som väsentligen överstiger investeringsbeslut 1. Detta avtal kom att ligga med som underlag till en ny investeringskalkyl vilken godkändes av bolags- och koncernstyrelsen senare under 2015. Projektavtalet skiljer också i väsentliga delar mot det ramavtal som ingåtts med Skanska 2010 och som ska reglera parternas förhållanden vid partnersamarbete vid entreprenader. Skillnaderna avser bland annat ändrad ansvars- och riskfördelning mellan parterna. Detta får till följd att entreprenören tillförsäkras full betalning för i stort sett samtliga kostnader i fas 3, kända som okända, med påslag för arvode och bonus. Det ekonomiska incitamentet för Skanska att på olika sätt spara kostnader har också avtalats bort. Samtidigt har en uppfattning funnits hos TB att parterna inom avtalsformen fullt partnering, samt enligt deras intentioner under projektets första del, skulle utveckla en praktisk tillämpning av projektavtalet mot en incitamentsmodell med riskdelning avseende kostnadsutvecklingen. Detta har emellertid inte kommit att förverkligas och avtalet har kommit att tolkas strikt.

Vår bedömning, likt bolagets egen från hösten 2016, är att TB inte haft någon tillfredsställande ekonomisk uppföljning av kostnadsutvecklingen i projektet mot investeringsbeslutet. Månadsrapporteringen till bolags- och koncernstyrelsen har inte heller visat den kontinuerliga fördyring som drabbat projektet. En förklaring till brister i uppföljning och rapportering tycks vara att TB förlitat sig på att avtalat riktpreis skulle hållas och att Skanska, som en strategisk partner, skulle ta ansvar för att sätta mål nås. Vidare har TB i detta projekt förlitat sig på ett fåtal nyckelpersoner som haft kritisk kunskap och insikt om projektet och dess förutsättningar. I samband med att dessa personer lämnat projektet har sådan kunskap och information inte fullt ut överförts till nya befattningshavare.

Vi har inte funnit några tecken på att någon person för egen eller annans vinnings skull, eller på annat sätt medvetet begått handlingar eller agerat mot TBs intressen.

4 lakttagelser från utredningen

4.1 Projekt Programarbete Fornbacken 2009 - 2013

KPMG har inte i detalj analyserat beslut eller innehåll i det projekt som benämns Programarbete. Nedan utgörs således enbart en översiktlig beskrivning.

Fastighetsbeståndet i Fornhöjden är uppfört under miljonprogramsåren och TB's fastighetsbestånd innefattar 768 hyreslägenheter. Byggnaderna är byggda mellan åren 1972 – 1974.

Såvitt vi kan erfaras har en modernisering och upprustning av Fornhöjden diskuterats sedan i vart fall 2007 då byggnaderna redan då var i tydligt behov av modernisering, dels för att kunna möta förändrade behov av levnadsstandard men även till följd av förändrade krav på energieffektivitet och klimatanpassning.

2009 togs beslut om att titta på lösningar för en total modernisering av fastighetsbeståndet med en tydlig viljeinriktning att involvera de boende och särskilt fokus mot social hållbarhet. Projektet benämns i bolagets interna rapportering *Programarbete Fornbacken* (i det följande "programarbete").

Enligt genomförda intervjuer så inkluderade programarbetet ett utrednings- och planarbete där bolaget undersökte olika möjligheter för att finansiera och genomföra den upprustning som man bedömde var nödvändig och önskvärd, både ur ett rent tekniskt perspektiv men även ur ett socialt perspektiv. Här har såvitt framgår av intervjuer även ägarens, kommunens önskemål och planer för en hållbar stadsutveckling haft väsentlig inverkan på planeringen.

Parallellt med TBs planer för området har Fornhöjden blivit ett fokusområde för Södertälje kommuns deltagande i EU projektet URBACT RE BLOCK vars syfte var att arbeta fram samordnade och integrerade modeller/system för en långsiktigt hållbar upprustning och förnyelse av stadsdelar som av olika skäl marginaliserats och vilka uppvisar såväl sociala, miljömässiga som fysiska brister.

Syftet med projektet var att skapa ett attraktivt och miljömässigt hållbart fastighetsbestånd och bidra till att Fornhöjden blir en attraktiv, integrerad stadsdel i Södertälje. I detta har ingått mål om att fånga boendes engagemang och föra en aktiv dialog i samverkan med hyresgästerna om områdets utveckling.

Projektet skulle även inkludera modernisering av den yttre miljön samt totalt sett ge en förbättrad ekonomi och ett ökat driftnetto för fastighetsbeståndet.

Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB

KPMG AB

2018-04-27

Årsrapporter	Anslagsram MSEK	Upparbetat MSEK
2009	-	1,1 ⁵
2010	-	5,8 ⁶
2011	-	8,9 ⁷
2012	514,0 ⁸	15,9 ⁹

Källa: Årsrapporter om Renoveringsprojekt Fornbacken.¹⁰

Från månadsrapporter 2009 noteras först en uppgift om att man upparbetat 10,0 MSEK med en anslagsram satt till noll för att månaden efter korrigeras uppgiften om anslagsramen till 11,5 MSEK och noll i upparbetning. Arbetet projektet tycks ha kommit igång under senhösten 2009.

Från månadsrapporten i februari 2010 anger bolaget inte längre någon anslagsram.¹¹ Från och med i januari 2011 redovisar bolaget en anslagsram om 514,0 MSEK med kommentaren att investeringskalkyl är inlämnad till investeringsrådet 2009 och 2010, men att något beslut inte fattats.

Per december 2012 anges att det finns ett anslagsbelopp om 514,0 MSEK¹² för projektet samt att totalt upparbetat belopp är 15,9 MSEK. Enligt koncernens modell för bedömning av investeringsprojekt i perspektiven investeringsutgift/tid/kvalitet anges detta projekt vara grönt avseende investeringsutgift och kvalitet men rött avseende tid. Bolaget anger vidare att en investeringskalkyl för projektet lämnats till investeringsrådet 2009, 2010 och 2012, dock utan att något beslut fattats.

Till följd av arbete med en bolagskonsolidering i koncernen lades projektet i vila under 2011 och större delen av 2012 för att enligt bolagets månadsrapporter avslutas per september 2013, då med en rapporterad upparbetning om 16,5 MSEK.

I oktober 2012 skickar Skanska en budget avseende fortsatt arbete med Fornhöjden. TB bekräftar till Skanska att de utifrån denna budget kan fortsätta utredningsarbete för Fornhöjden.¹³ Skanska återkommer omgående med förfrågan om en bekräftelse på att

⁵ Bolaget uppger att Fornbacken kommer att genomgå en omfattande renovering där kostnaden beräknas uppgå till 16,5 MSEK 2010 för att 2011 stiga kraftigt då projektet antas vara i produktion hela året. I månadsrapporten för november anges upparbetningen till 0,6 MSEK.

⁶ Bolaget uppger att kostnaden antas stiga 2011 då projektet ska vara i produktion hela året och pågå under flera år. I månadsrapporten för december anges upparbetningen till 5,8 MSEK.

⁷ I årsberättelsen anges 2010 års upparbetning vara 11,0 MSEK vilket väsentligt skiljer mot beloppet enligt årsrapporten 2010, 5,8 MSEK. Renovering av garagebyggnaden är klar 2011 och projektets kostnader uppgått till 8,9 MSEK. Vidare anges att fortsättning av renoveringen kommer att skjutas till 2013. I månadsrapporten för november anges upparbetningen till 17,5 MSEK.

⁸ Detta belopp antas avse upprustning och modernisering av samtliga 831 lägenheter i området.

⁹ Beloppet motsvarar uppgift i november månads månadsrapport.

¹⁰ I månadsrapporterna benämns projektet Programarbete Fornbacken.

¹¹ I månadsrapporterna anges "?" i kolumnen för anslagsram.

¹² Detta belopp antas avse samtliga 831 lägenheter i området.

¹³ Beställningen till Skanska görs av teknisk chef via epost. På efterföljande fakturor anges arbete Fornhöjden fas 1, kv Turkosen 13, projekt 3072.

Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

man arbetar mot den fas 1 beställning som finns sedan tidigare¹⁴ eller om TB ska upprätta en ny beställning.

Enligt startmötesprotokoll daterat 2014-04-15 anges att det förekommer skillnader mellan den fas 1 som genomfördes 2012 – 2013 och det som är framlagt som önskemål i den senare fas 1, 2014. Detta rör bland annat skillnader i vad som ska utföras, tillgänglighet och tillval 1 och 2.

Från dokument *Avropsblankett Ramavtal TI 2009-0143*, avseende projektavtal fas 1 och fas 2, daterat 2014-03-10, framgår att handlingar är upprättade i fas 1.¹⁵ Den rambeskrivning som tagits fram i samarbete med Skanska kom sedermera att ligga till grund för investeringskalkylen för Fornbacken Gård 1.¹⁶

4.2 Projekt Fornbacken Gård 1 2013 –

4.2.1 Allmänt

Projektet avser inledningsvis renovering, upprustning och nybyggnation av kvarteret Turkosen, gård 1, fyra byggnadskroppar med totalt 187 befintliga lägenheter samt nyproduktion av 14 vindslägenheter i de fyra byggnaderna på denna gård.

Byggnadstekniskt avsåg projektet en allomfattande renovering där tak, fasader och fönster, balkonger och entréer, ventilations- och värmesystem, el-, styr- och reglersystem, tvättstugor, allmänna utrymmen, stammar och arbeten inne i lägenheterna ingår. Energieffektivisering skulle ske genom TBs 5-punktsprogram. Evakuering av hyresgäster skulle ske under arbetet.

I projektet ingick att bygga en ny tvättstuga för att därigenom frigöra yta i källare för förvaring samt nybyggnation av 1 016 kvm lägenhetsyta på vindarna.

I april 2013 var programhandlingarna i fas 1 klara och ett investeringsbeslut togs av styrelsen i maj och av koncernstyrelsen i oktober.

Enligt månadsrapporter redovisar bolaget från och med oktober 2013 projekt Fornbacken Gård 1, med en anslagsram på 173,4 MSEK, men arbete i en fas 1 har då pågått sedan i vart fall 2011. Information i utredningen gör gällande att det finns en tidigare och en senare fas 1. Vi saknar information om den totala kostnaden för fas 1. Fornbacken gård 1 inkluderar såvitt vi kan bedöma inte samtliga kostnader för arbete i fas 1.

Den kalkyl och budget som låg till grund för investeringsbeslutet avsåg att täcka samtliga kostnader inom projektet, fas 1 – 3 samt byggherrekostnader. Kostnaderna för kommunikation och CSR¹⁷ var dock inte inkluderade i denna budget där avsikt funnits att finna extern annan finansiering. TB anger också att utveckling av ytermiljön var täckt av ursprunglig investeringskalkyl och -beslut.¹⁸

¹⁴ Denna beställning har inte påträffats i det material som erhållits från bolaget.

¹⁵ Rambeskrivning fas 1 Skanska 2012-06-28 samt rev 2013-01-25 samt underlag för hyressättning med hyresgästföreningen daterat 2013-11-07.

¹⁶ Avsnitt 4.2

¹⁷ Corporate Social Responsibility, i detta fall framförallt gällande anställningar av arbetslösa i området.

¹⁸ KPMG har inte analyserat detta beslut.

Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

Avtal med Hyresgästföreningen slöts i november 2013 avseende tre olika upprustningsnivåer i lägenheterna¹⁹ och moderniseringsprojektet gick in i systemhandlingsskede med planerad produktionsstart under 2014. Projektets benämning inom TB, *Lyftet*, avsåg att tydligt markera att moderniseringens inriktning var att genomföra ett fastighetstekniskt, ett miljömässigt och ett socialt lyft i området där de boendes möjligheter att påverka skulle prioriteras.

Arbetsupplägget och omfattningen av projektet var nytt inom TB och hade aldrig tidigare genomförts. Man noterade att en viktig del i arbetet var att löpande ta tillvara kunskap och kontinuerligt arbeta in förbättringar för nästa steg i moderniseringen som skulle löpa vidare för ytterligare tre gårdar.

Under perioden 2013 – 2015 har TB i projektet arbetat med vidare förberedelser för produktionsfasen, fas 3. I detta arbete har också ingått att på gården uppföra en ny tvättstuga.

Avtal med Skanska om fas 3 tecknades av VD per 2015-04-28 där en totalkostnad för entreprenaden anges till 236,9 MSEK inklusive, entreprenörens fasta arvode, bonus och moms.

Såvitt känt har evakuering inletts av hyresgäster i hus 2, det första huset där arbete påbörjades, i samband med att avtalet skrevs under.

Produktionsfasen har därefter pågått och pågår per dagens datum, dock med en rad olika förseningar och problem under denna tid, exempelvis kring bygglov för påbyggnad vindsvåningar och ökade byggkostnader.

4.2.2 Kalkyler och investeringsbeslut

TB och Telge AB har till och med i juni 2017 fattat totalt tre investeringsbeslut rörande projektet.

Det projektbelopp som fastställs i ett investeringsbeslut omfattar hela investeringsbudget, d.v.s. fas 1-3²⁰ och byggherrekostnader.²¹

4.2.2.1 Investeringsbeslut I, ärendenummer TB 2013:002

Ärendet är benämnt 3072 Fornbacken gård 1 och beslut om ett investeringsbelopp om 173 411 TSEK fattades av bolagets styrelse den 13 maj 2013 under förutsättning att:

- Överenskommelse om hyror för standardhöjning kan nås motsvarande förslag i ärendet.
- Avsteg från företagets övergripande avkastningskrav godkänns.
- Avsteg från tillgänglighetskraven för påbyggnaden godkänns av kommunen.

Den 15 maj har investeringsrådet tillstyrkt beslutet med restriktion om att en överenskommelse med hyresgästföreningen måste fattas innan beslut om byggstart.

¹⁹ Grund, nivå 1 och nivå 2.

²⁰ Se avsnitt 4.3.1 om ramavtal.

²¹ Detta har enligt uppgift historiskt sett exkluderat kostnaden för markplanering men inkluderar kostnader för egen personal, evakuering samt för finansiering. Ett projekt kan gå över sin investeringsram med upp till 10 %, i detta fall 17,3 MSEK, innan företagsledningen måste ansöka om ett nytt investeringsgodkännande.

Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB

KPMG AB

2018-04-27

Investeringsrådet noterar att projektet inte når upp till gällande avkastningskrav. Investeringsrådet rekommenderar att bolaget ska ta fram en renoveringsplan som är mer behovsstyrd där de akuta åtgärderna prioriteras för att sedan genomföra de mindre prioriterade investeringarna.

Koncernstyrelsen beslutade om att godkänna investeringen den 17 oktober 2013. Koncernstyrelsens beslut återupprepar de förutsättningar som omnämns i beslutet i TBs styrelse.²²

Från beslutsunderlaget framgår bland annat att investeringen omfattar ett ordentligt krafttag i området och att det sker i partnersamarbete med Skanska. Hänvisning görs även till ägardirektiv som anger att bolaget ska utveckla sin roll som stadsdelsutvecklare i Fornhöjden genom att ta fram en långsiktig strategi som inbegriper renovering, försäljning, nybyggnation och utvecklingsinsatser i samverkan med andra aktörer. Specifika skäl till investeringen som anges är:

- Att byggnaderna och dess installationer närmar sig slutet av sina livstider och risken för stamras och andra problem ökar.
- Att nya krav på energieffektivisering ställs.
- Ett behov att stärka den sociala miljön.
- Det passar bra i tiden att dra igång projekteringen parallellt med annat utvecklingsarbete som pågår inom Södertälje.

I underlaget anges att det i projektet ingår att flytta ut tvättstugor som var belägna i källarplan till en fristående byggnad på gården, dels för att förbättra tryggheten, dels för att kunna genomföra påbyggnad av lägenheter på vindarna. Vidare anges att TB avser att genomföra standardhöjande badrumsrenoveringar i samtliga lägenheter samt ge hyresgästerna valmöjligheter till ytterligare åtgärder vad gäller ytskikt och kök. I kalkylen antas att 40 % väljer renovering av ytskikt, 25 % väljer renovering av kök enligt första nivån samt att 10 % väljer renovering av kök enligt andra nivån. Risker och dess hantering kommenteras i beslutsunderlaget enligt följande.

- Risken för att processen för godkännande från hyresgästerna kommer att ta längre tid än normalt ska hanteras genom utvecklad information och kommunikation.
- En generell risk för fuktskador vid renovering av våtrum uppmärksammas vilket kan påverka både tid och kostnad. Någon motverkande åtgärd eller belopp nämns inte.
- Risk för ökade eller svårbedömda kostnader vid evakuering hanteras genom Skanskas erfarenhet av renoveringar som innebär evakuering och är vana vid en sådan hantering. Evakuering ska ske genom tomma lägenheter i det egna beståndet.
- Risk för att tillåtelse till avsteg från tillgänglighet i påbyggnaden inte ges vid bygglovsansökan. Denna risk ska hanteras genom en förhandling med bygglovsmyndigheten då kostnaden för att förlänga hissar inte är medräknad i kalkylen. Att möta ett potentiellt avslag på ansökan om avsteg skulle försämra kalkylen med ca 5 MSEK.

²² Vi tolkar det som att koncernstyrelsen därmed har godkänt avsteg från företagets övergripande avkastningskrav enligt underlag.



Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB

KPMG AB

2018-04-27

— Risken för att priser som erhållits från Skanska inte är marknadsmässiga har hanterats genom att jämföra Skanskas priser med konkurrerande entreprenörer.

Från ett senare material 2014 har vi funnit följande kommentarer kring risker i projektet:

— Resursbrist avseende programdeltagande (riskvärde 9). Hanteras genom att resursbehov löpande förankras vid styrgruppsmöten. Resurser ska finnas tillgängliga för arbete i programmet när så krävs.

— Öväntat höga kostnader (riskvärde 6). Hanteras genom att förväntade kostnader löpande preciseras i programmet. Avstämningsmöten ska hållas och löpande beslut tas av sponsor²³ tillsammans med chef Fastighet.

I beslutsunderlaget finns följande kalkyl bifogad.

Investeringsbudget	Belopp i TSEK
<u>Byggkostnad</u>	
Entreprenadarbeten ²⁴	160 294
<u>Byggherrekostnader</u>	
Avgifter till myndigheter	60
Övrig förprojektering	1 678
Evakuering	1 811
Övrigt projekt admin	1 403
Egen projektledning	2 108
Projektledning, konsult	384
Besiktningkostnader	378
Finansiering	5 296
Investeringsram (inkl moms)	173 411

Källa: Bilaga 2 till investerings PM 2013-04-18

Not: Investeringsbeloppet är framtaget av Skanska utifrån den rambeskrivning som arbetats framavseende en totalentreprenad (160 MSEK) samt uppskattade byggherrekostnader internt på TB.

²³ Begreppet sponsor förekommer i materialet inledningsvis och vi uppfattar att TBs tekniske chef hade rollen som sponsor vid något tillfälle.

²⁴ Kostnaden tar hänsyn till det antagande som gjorts avseende hyresgästernas val av olika nivåer för ytskikts- och köksrenovering. Total produktionskostnad fas 3, före antagande om hyresgästernas val, uppgår till 178 280 TSEK inklusive bonus och moms. TB har i detta inte räknat med ett bonusutfall om 3 %.

Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

Som underlag till kalkylen har Skanska arbetat fram en program- och rambeskrivning, ett arbete som pågått i vart fall sedan 2011. Skanskas underlag summerar i en total produktionskostnad om 178 280 TSEK inklusive, fasta arvoden, bonus och moms.

Av ovan specifikation framgår inte tydligt till vilka belopp TB beräknat kostnaden för fas 1 och fas 2. Uppgift från intervjuer gör gällande att dessa kostnader debiterats enligt löpande räkning utan i förväg fastställd budget. Vi har i utredningsmaterialet inte heller återfunnit någon information om vilka kostnader TB räknat med i detta projekt avseende fas 1 och 2.

4.2.3 Investeringsbeslut II, 2015

Investeringsbeslutet avser en utökad investeringsram i projektet från 173,4 MSEK till 259,0 MSEK och beloppet godkändes av bolagets styrelse den 1 juni 2015.

Den 27 augusti har investeringsrådet tillstyrkt begäran om utökad ram. Investeringsrådet noterar i sitt utlåtande att lönsamheten har sjunkit från 4,1 till 3,8 % och att det inte vore ekonomiskt försvarbart att avbryta projektet då TB vid detta tillfälle redan hade upparbetat 48,1 MSEK.

Den 23 september har koncernstyrelsen fattat beslut om att godkänna den nya investeringsramen. Beslutet villkoras med att investeringen egenfinansieras²⁵ samt att den återfinns i Kommunfullmäktiges beslut om mål och budget för 2016 – 2018.²⁶

Som förklaring till behovet av att utöka investeringsramen med 85,6 MSEK anger företagsledningen:

- Att fler hyresgäster valt den mer omfattande köksrenoveringen som också kommit att inkludera en full ytskiktsrenovering.
- Att ursprungligt antagande om fördelning av valda moderniseringsalternativ har visat sig felaktigt då 61 % valt alternativ 2, jämfört med antaget 10 %.²⁷
- Att man beslutat att installera persienner i samtliga lägenheter och inte bara i de lägenheter där innehavaren valt det dyraste utförandet i det egna valet.

Någon ytterligare förklaring av skillnaden i belopp jämfört med beslutet 2013 ges inte i investerings PM som lämnats till bolags- och koncernstyrelse och investeringsråd.

Genom intervjuer har vi informerats om att det moderniseringsprojekt som föreslogs 2015 väsentligt skiljde sig mot den rambeskrivning och målbild som presenterades 2013. Information gör bland annat gällande att miljöklassning ändrats, mål med energibesparingar skärpts, att ändringar skett avseende påbyggnaden, att säkerhetsdörrar skulle bytas på alla lägenheter som inte redan hade gjort det, att ändringar skedde avseende utformning av entréer och att ändring skett avseende styrning av undercentraler.

²⁵ Med detta har KPMG tolkat att TB inte får finansiera investeringen genom lånefinansiering.

²⁶ KPMG har inte följt upp att detta villkor är uppfyllt.

²⁷ Totalt i projektet 187 lägenheter.



Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

Till detta kommer också en byggkostnadsutveckling som uppges ha varit i snitt 8 % årligen under perioden 2013 – 2015.²⁸ En liknande utveckling uppges också ha fortsatt under 2015 – 2017.

Det har varit svårt att i efterhand få fram en specifikation till på vilket sätt de olika posterna som nämns har påverkat den totala projektbudgeten. I materialet från bolaget har vi inte heller lyckats återfinna den detaljerade projektbudgeten som ligger till grund för den uppdaterade investeringskalkylen.

I sammandrag ser den uppdaterade investeringsbudgeten ut som följer:

Investeringsbudget	Belopp i TSEK
<u>Byggkostnad</u>	
Entreprenadarbeten, fas 3	229 988
Tvättstuga	7 718
	237 706
<u>Byggherrekostnader</u>	
Spec saknas ²⁹	6 900
Intern tid, projektadministration	8 773
Finansiering	5 650
	21 323
Investeringsram (inkl moms)	259 029

Källa: Projektavtal Skanska samt interna handlingar

Tvättstugan besiktigades i november 2014 och invigdes i december till en total kostnad om 11,3 MSEK, d.v.s. ca 3,6 MSEK över det belopp som inkluderas i denna investeringsbudget våren 2015.

Det är oklart hur denna kalkyl beaktar kostnader för fas 1 och 2.

Vid tidpunkten för inlämnande av denna investeringsbudget till styrelsen i maj 2015 var upparbetningen i projektet i vart fall 30 MSEK, inklusive kostnaden för den tvättstuga som uppförts på gården och som invigdes i december 2014.

Från projektavtalet med Skanska, fas 3, framgår följande avseende produktionskostnad, fas 3:³⁰

²⁸ KPMG har inte analyserat byggkostnadsindex i denna utredning.

²⁹ Posten torde i vart fall innefatta kostnader för evakuering, besiktningkostnader, övrig förprojektering och myndighetsavgifter.

³⁰ Riktpriset omfattar inte några kostnader för arbete utfört inom fas 1 eller 2.



Telge (i Södertälje) AB
Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

Produktionskostnad fas 3	Belopp i TSEK
Riktkostnad, exklusive risk och möjligheter	172 120
Entreprenörens fasta arvode (6,9 %)	11 870
Riktpris	183 990
Bonus (3,0 %)	5 520
Totalt (exkl moms)	189 510
Moms	47 377
Totalt (inkl moms)	236 887

Källa: Projektavtal Renovering Fornbacken undertecknat 2015-04-28

Not: Produktionskostnad enligt denna tabell benämns Entreprenadarbeten, fas 3 i investeringskalkylen.

Byggkostnaden inkluderar inget antagande om utveckling av kostnadsindex under byggtiden.³¹ Såvitt framgår av detta avtal samt annat material och intervjuer ingår inte heller kostnader för sanering av miljöfarliga produkter vid rivning³² eller bygg- och installationsarbeten i skyddsrum, kostnader för miljöklassning, kostnader för CSR, kostnader för misstänkta fuktskador i badrum, kostnader för markarbeten eller någon kostnadsreserv för övrigt oförutsett. Vi ser inte heller att kalkylen beaktat ett bonusutfall, 3 % eller ca 6,9 MSEK.

4.2.4 Investeringsbeslut III, 2017

Detta investeringsbeslut fattades av bolagets styrelse i juni 2017 och summerar i en ny projektram om 415 842 TSEK.

Någon vidare analys av detta beslut har inte skett.

³¹ Skanska anger i sitt underlag från 2013 att man beräknat priser efter nivåer februari -13 och byggkostnadsutvecklingen anges ha varit ca 8 % årligen under perioden 2013 – 2015 för att därefter fortsätta ligga på en hög nivå.

³² Enligt bolaget har dessa kostnader visat sig betydande, bl a på grund av förekomst av asbest.



Telge (i Södertälje) AB
Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

4.3 Kontrakt och avtal

Till detta projekt finns ett antal olika avtal knutna. Nedan följer en översiktlig beskrivning av de viktigaste avtalen och dess innehåll.

4.3.1 Ramavtal TI 2009-0143A Strategisk samverkan

TB och Telge Fastigheter AB (i det följande "Telge Fastigheter") har såsom beställare tecknat "Ramavtal avseende strategisk samverkan inom byggproduktion – Totalentreprenad", med entreprenören Skanska Sverige AB (i det följande "Skanska").

Avtalet är daterat september 2010 och har skrivits under av VD för TBs räkning respektive VD för Telge Fastigheter.

Avtalet är upprättat med Telge Inköp ABs logotyp på och enligt samstämmiga uppgifter lämnade vid intervjuer har Telge Inköp bistått TB och Telge Fastigheter vid upprättandet av detta ramavtal.

Den av beställarna som gör ett avrop mot ramavtalet kommer att vara beställare i de projektavtal som ingås med anledning av avtalet. För varje avrop ska man fastställa projekt till omfattning, tider för färdigställande, budget och kvalitetsnivåer.

Gemensamt för samtliga avrop är att de kommer att avse totalentreprenader med utökad samverkan, med ramavtalet och härtill hörande kontraktshandlingar som grund. Vidare kommer avropen att ske enligt en fasindelning med projektering (förstudie och framtagande av systemhandlingar- fas 1 och 2) å ena sidan och detaljprojektering och utförande (fas 3) å den andra sidan.

Ramavtalet medför inte någon förpliktelse för beställaren att avropa enskilda projekt. Beställaren är oförhindrad att konkurrensutsätta projekt som omfattas av detta ramavtal genom separat upphandling.

En övergripande målsättning med samarbetsformen *partnering* är att beslutade kostnader skall innehållas genom eventuella omprioriteringar i stället för genomdrivande av budgethöjande poster. Från avtalet noteras att parterna ska genomföra löpande utvärdering med syfte att värdera om uppställda mål för projektet nås.

Samtliga avrop ska enligt detta ramavtal genomföras i nedanstående faser. För varje avrop skall ett av båda parter påtecknat Projektavtal påtecknas. Dessa rubriceras Projektavtal fas 1, Projektavtal fas 2 respektive Projektavtal fas 3.

Om i kontraktshandlingarna förekommer emot varandra stridande uppgifter eller föreskrifter gäller ramavtalets stadganden i första hand.

Fas 1

Under Fas 1 tar entreprenören i samråd med beställaren fram en förstudie/ programhandling samt budget och tidplan. Förstudien baseras på de övergripande mål för projektet som dokumenteras i en partneringdeklaration.

Förstudien skall ligga till grund för Beställarens formella beslut om projektet skall fortsätta med Fas 2.



Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

Fas 2

I Fas 2 tar entreprenören, med utgångspunkt i förstudien, fram systemhandlingar och huvudhandlingar. I denna fas upprättas bygglövshandlingar och lov söks.

Entreprenören ska lägga fram en tidplan samt en detaljkalkyl för detaljprojektering och utförande i Fas 3 för beställarens ställningstagande.

Parterna ska sedan enas om en projektbudget som ska ligga till grund för ersättningsformen löpande räkning med incitament, vilken skall gälla för Fas 3.

Fas 3

Denna fas omfattar detaljprojektering och utförande.

Färdiga bygghandlingar tas fram och underleverantörer och underentreprenörer upphandlas. Entreprenaden utförs och färdigställs i den omfattning som regleras i projektavtal för varje avrop.

Avrop/Projektavtal

För varje avrop skall ett av båda parter påtecknat Projektavtal upprättas.

Projektavtal avseende fas 3 skall bl.a. reglera följande;

- Fastställa vilka kontraktshandlingar såsom systemhandlingar m.fl. handlingar framtagna under fas 1 och 2 som gäller för respektive projekt, utöver de kontraktshandlingar som anges i detta Ramavtal, att därmed definiera omfattningen av entreprenaden.
- Preciserar arbetsområdets gränser, eventuella inskränkningar i Entreprenörens rätt att disponera arbetsområdet, eventuella förutsättningar eller begränsningar med hänsyn till boende, pågående verksamhet, befintliga byggnader m.m., eventuell förekomst av specifika skydds- och säkerhetsföreskrifter.
- Ange parternas bemanning av sin respektive projektorganisation inklusive styrgrupp och samverkansgrupp, inklusive BAS-P och BAS-U samt kvalitetsansvarig enligt plan och bygglagen.
- Reglera vilka övriga mötesformer, knutna till Ramavtalet, som behövs i projektet och med vilken frekvens de bör hållas.
- Fastställa en tidplan och därtill knuten igångsättnings- och färdigställandetid.
- I förekommande fall avgöra om förseningsvite skall tillämpas jämte vilket försäkringskydd utöver vad som anges i ABT 06.
- Fastställa projektets budget på så sätt som anges i § 6 i ramavtalet.

Organisation

Det övergripande ansvaret för att målen i detta avtal efterlevs ligger på styrgruppen. Styrgruppen utgör samverkansavtalets styrelse.

Efter att ett avrop gjorts formas en projektstyrgrupp.

Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

Ansvar för uppgifter

Enligt ramavtalet ansvarar entreprenören för samtliga undersökningar av berörda objekt som erfordras för projektering och utförande av kontraktsarbetena vid respektive projektavtal.

Beställaren är i fas 3 endast ansvarig för uppgifter m m som uttryckligen har fordrats av beställaren och som i förekommande fall skall preciseras och förtecknas i bilaga till respektive projektavtal.

För det fall det förekommer brister i undersökningsplikten har entreprenören inte rätt till ersättning för det arbete som det föranleder såvida inte beställaren särskilt avböjt en vidare undersökning.

Ersättningsform för Fas 3 – huvudregel

Entreprenören ersätts för sitt arbete på löpande räkning enligt självkostnadsprincipen enligt ABT 06 med påslag för entreprenörs- och samordningsarvode som angivits i anbudet.

Parterna ska innan ett projektavtal fas 3 träffas, enas om en projektbudget. Denna skall inkludera beställarens och entreprenörens alla kostnader för projektet inklusive kostnader för underentreprenörer, konsulter mm, och påslag för vinst och administration i alla led. Projektbudgeten rubriceras *riktpris* i projektavtal, fas 3.

Om entreprenörens verifierade självkostnader, inklusive påslag för att färdigställa entreprenaden, inklusive avhjälpande E-anmärkningar konstaterade vid slutbesiktning, över- eller understiger avtalat riktpris, sker en incitamentsreglering, bonus eller bot, på så sätt framgår av anbudet.

Parterna må fatta beslut om justering av avtalat riktpris om projektet genomgår väsentliga förändringar efter det att projektavtal fas 3 träffats.

Med väsentliga förändringar anges som exempel

- Myndighetsbeslut och/eller miljöprövning som väsentligen ändrar förutsättningarna för entreprenadens utförande.
- Av någon part initierad programförändring.
- Av beställaren beslutade väsentliga ändringar avseende funktionskrav och/eller ökad minskad bruttoarea.

Beslut om justering av riktpriiset fattas av projektstyrgruppen.

Parterna må inför projektavtal fas 3 avtala om särskild ersättningsform där parterna kommer överens om att dela på kostnader som under- eller överstiger riktpris.

Öppna böcker, kostnadskontroll

Entreprenören ska löpande se till att beställaren får underlag för att bedöma total ansamlad betalningsskyldighet för beställaren för kontraktsarbetena inklusive vid var tid upparbetat bedömt utfall av slutlig självkostnad mot riktpriiset och därav följande incitamentsutfall.



Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

4.3.2 Avrop Projektavtal Fas 1 och 2

Den 10 mars 2014 skriver VD för TB under Avrop Ramavtal TI 2009-0143 Strategisk partnering inom byggproduktion TE PROJEKTAVTAL – FAS 1 och 2 med Entreprenören, Skanska.

Enligt avropet utgörs det beställda objektet av: Anpassning av programhandling samt projektering av bygglovshandling och systemhandling.

I detta skede ingår också arbete med framtagande av tidplaner samt övriga underlag för produktion (fas 3) och projektbudget för Projekt Fornbacken, gård 1. På avropsblanketten anges projektnumret 3072.

Vad avser reglering av en budget³³ för arbetet som utförs inom Fas 1 och 2 anges: Löpande räkning enligt avtal. Ersättning för arbetet sker enligt ramavtalets angivna timarvoden.

Av avropet avseende fas 1 framgår vilka dokument som är upprättade i fas 1. De handlingar som ingår är Rambeskrivning fas 1 Skanska 2012-06-28 samt Rev 2013-01-26 samt underlag för hyressättning med hyresgästföreningen 2013-11-07.

Någon ytterligare avtalshandling rörande fas 1 och 2 finns inte enligt uppgifter från intervjuer. Inte heller någon budget.

4.3.3 Anbud för avrop av Tvättstuga på Fornbacken Gård 1, Södertälje

Den 4 juli 2014 skickar Skanska ett anbud till TB benämnt *Anbud för avrop av Tvättstuga på Fornbacken Gård 1, Södertälje*. Enligt detta erbjuder Skanska TB att på totalentreprenad, ABT 06, utföra nybyggnation av en tvättstuga med 6 tvättrum. Riktpriset uppgår till 5 050 000 kr, exklusive bonus³⁴ och mervärdesskatt.

Riktpriset exkluderar kostnader för:

- Sanering av markmiljön.
- Nödvändigt schakt och återställning efter ledningsdragnings.
- Projektering, regleras löpande enligt tidigare överenskommelse.³⁵
- Byggherre-kostnader.
- Tillhandahållande, installation och funktionstest av tvättutrustning.
- Kostnader för utstakning av byggnaden.
- Kostnader för låssystem och skyltar.
- Kostnader för närrekryterad arbetsledare.³⁶

Av bilaga till anbudet framgår att huvudregeln för entreprenaden är att kostnadsreglering sker enligt löpande räkningsprincipen med ett påslag av 6,9 % enligt ramavtalet. Dock

³³ Regleras i ramavtalet under punkt 6.1

³⁴ Procent för bonus framgår inte av anbudet. I fas 3 avtalet tillämpas 3 %.

³⁵ Vi tolkar detta som att man hänvisat till avrop av fas 2.

³⁶ Denna kostnad regleras löpande mellan CSR-avtalet och övriga projektavrop.

Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

ingår de allmänna kostnaderna för entreprenaden som fast del, detta för att belöna en effektiv organisation och en kostnadsmedvetenhet när det gäller eget arbete.

Teknisk chef hos TB har i ett mejl bekräftat till Skanska att man accepterar anbudet i sin helhet och återsänt anbudet med sin underskrift samt uppgivit att en formell beställning kommer att hanteras senare.

I oktober 2014, månaden innan slutbesiktning sker, konstaterar Skanska i mejl att något formellt avtal fortfarande inte har upprättats mellan parterna. Av protokoll från Styrgruppsmöte 2014-10-09 framgår under punkten 3.1 att "Formellt skriftligt avrop saknas för tvättstugan."

Av handling benämnd "Bilaga SB 1 BYGG 1 till utlåtande över slutbesiktning" framgår att WSP Management har utfört en slutbesiktning av tvättstugan på gård 1 den 2014-11-20. Besiktningen enligt bilagan omfattar entreprenaden i sin helhet. Av bilagan framgår också att det är en totalentreprenad i samverkan med ersättningsformen, fast pris utan indexreglering.

Något formellt upprättat avtal avseende byggnationen av tvättstugan har inte påträffats. Av projektavtalet för fas 3 framgår vilka avtal som parterna har arbetat i enlighet med innan det avtalet undertecknades. Där nämns endast ramavtalet och avropet av fas 1 och 2 i mars 2014. Vidare framgår det i fas 3 avtalet, under punkt 1 Omsättning, att totalt sex ytterligare separata avtal finns som reglerar förhållandet mellan parterna, exempelvis rörande miljö, sanering och CSR. Avtalet om uppförande om en tvättstuga på gården finns emellertid inte uppräknat där. Inte heller har någon budget påträffats som utvisar kostnaden för tvättstugans uppförande.

4.3.4 **Projektavtal renovering Fornbacken, fas 3**

Den 28 april 2015 upprättas ett projektavtal för renovering av Fornbacken, Strategisk samverkan inom byggproduktion – Totalentreprenad (ABT 06) avseende genomförande av modernisering och nybyggnation i form av full partnering.³⁷

Avtalet är undertecknat av VD och den Tekniska chefen för TBs räkning, Beställaren. Entreprenör är Skanska.

Enligt uppgift är det Skanska som tagit fram förslaget till detta avtal inklusive de allmänna föreskrifterna (AF-delen). Vid kontroll med Telge Inköp konstateras att de inte kunnat återfinna någon dokumentation kring detta avtal i sina arkiv.

Omfattning

Entreprenören åtar sig att för beställarens räkning på totalentreprenad, utföra modernisering av 187 lägenheter samt med 18 nyproducerade lägenheter utförs som påbyggnad på de fyra befintliga byggnaderna inom Gård 1, Gård 2 med 190 lägenheter och Gård 3 med 130 lägenheter med arbetssättet full partnering.

Omfattningen gällande påbyggnaderna kan påverkas av myndighetsbeslut om bygglov inte beviljas.³⁸

³⁷ Fas 3 enligt ramavtalets definitioner.

³⁸ Hänvisning till ABT 06 Kapitel 1 Omfattning § 1.

Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

Gård 2 och 3 delas upp i de 3 faserna som föreskrivs i ramavtalet, i likhet med Gård 1.³⁹ Avtalet omfattar inte nedanstående som regleras i separata avtal, vilket innebär att det finns upprättat ett antal sidoavtal till avtalet:

- Företablering, sanering av PCB, asbest utvändigt och rivning av golv i källare.
- CSR
- Miljö
- Samverkansprocess med ex workshop
- Energiavtal 12

Ersättning

All ersättning avseende entreprenaden utgår enligt löpande räkningsprincipen varvid arvode utgår till entreprenören enligt följande:⁴⁰

För Gård 1 finns en rikt kostnads kalkyl daterad den 2015-03-27. Utifrån rikt kostnaden har entreprenören rätt till fast arvode om 6,9 % av rikt kostnaden.

Rikt priset ska indexregleras. Första indexjustering ska göras ett år efter kontraktsskrivning på rikt kostnaden och entreprenörsarvodet och därefter årligen.

Bonusen regleras enbart i fall av ökning av rikt priset.

Produktionskostnad, Gård 1	Belopp i TSEK
Rikt kostnad exklusive risker och möjligheter	172 120
Entreprenörens fasta arvode (6,9 %)	11 870
Rikt pris	183 990
Bonus (3 %)	5 520
Totalt (exkl moms)	189 510

Källa: Projektavtalet, fas 3

Not. På dessa belopp tillkommer moms.

Ändring av rikt kostnaden

Enligt avtalet ska förändringar av rikt kostnaden sammanställas kontinuerligt i en förändringslista⁴¹ vilken stäms av kontinuerligt på byggmöten.

Risker och möjligheter som framkommit under projekteringen, fas 2, är inte inarbetade i rikt kostnaden och medför vid utfall en justering av rikt kostnaden. Kända risker och möjligheter har dokumenterats i en bilaga till avtalet.

Rikt kostnaden kan även förändras till följd av:

³⁹ Fas 1 och 2: Förstudie och framtagande av systemhandling. Fas 3: Detaljprojektering och utförande.

⁴⁰ I avtalet görs hänvisning till ABT 06 Kap 6 Ekonomi § 6.

⁴¹ Denna har i projektet kommit att benämnas samverkanslista.



Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

- Myndighetsbeslut
- Miljöprövning
- Ändrade funktioner
- Ökad/minskad bruttoarea
- Standardförbättringar
- Förändrade mängder
- Förändrade tider
- Valutaförändringar
- Hinder som inte beror på entreprenören
- Förutsättningar som parterna inte kunnat förutse trots undersökningsplikt

Övrigt noterat

- Beställaren och entreprenören ska gemensamt ansvara för att projektets slutkostnad håller sig inom överenskommen budget.
- Projektstyrgruppsmöten ska hållas kvartalsvis där projektägare, teknisk chef och projektledare ska medverka.
- Om det i kontraktshandlingarna förekommer motstridiga uppgifter så gäller detta avtal som nummer 1 och ramavtalet som nummer 5 i ordningsföljd.
- Från avtalet framgår följande skrivning under rubriken *Ansvar*: *Båda parterna har ett gemensamt ansvar för att uppgifter, undersökningar och tekniska lösningar som tagits fram under fas 1 och 2, då fackmannamässiga undersökningar gjorts för att få tillräcklig kännedom.*⁴²
- Vid eventuella förseningar är entreprenören inte skyldig att utge vite eller skadestånd
- Entreprenören erhåller ett samordningsarvode om 1,5 % av alla sidoentreprenaders kontraktssumma.
- Bonus utgår med upp till 3 % på godkänd riktpolis. Bonus består av fem mjuka parametrar som ger 20 % vardera.
- Entreprenören ska följa upp kostnaderna kontinuerligt och kvartalsvis upprätta kostnadsrapport/prognos över slutkostnaden i projektet.

4.3.5 Övrigt om avtal

I projektavtalet, fas 3, omnämns områden som inte ingår i fas 3 och som regleras i separat avtal med Skanska. Detta avtal benämns *Företablering, sanering av PCB, asbest utvändigt och rivning av golv i källare för Fornbacken 1-5, gård 1*.

Vi har endast återfunnit ett utkast till ett avtal med Skanska som benämns *Förberedande arbeten – Sanering och rivning*. Detta avtal är daterat 2014-12-22. Vi har inte kunnat återfinna ett slutligt avtal såsom beskrivs i projektavtalet. I utkastet till avtal specificeras

⁴² Texten förefaller ofullständig och därmed är dess avsikt svår att tolka.

Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB

KPMG AB

2018-04-27

både fasta och rörliga kostnader. Skanska har dock löpande fakturerat kostnader för dessa arbeten.

Vi har även återfunnit ett avtalsutkast mellan Skanska och en underentreprenör avseende Fornbacken 1-5, Saneringsentreprenad. Avtalsutkastet inkluderar sanering av utvändigt PCB i fasader, sanering av asbest och PCB på balkonger samt sanering av invändigt asbest och andra ämnen i allmänna utrymmen.

Av bilaga 1 till projektavtalet, Risker och möjligheter hus 2, framgår under bedömda risker bland annat:

- Sanering av svartlim i lägenheter
- Asbest i fönsterbänkar, i kakelfogar i badrum & kök
- PCB i invändigt fönsterfog
- Sanering av miljöfarliga armaturer
- Rivning

Risker och möjligheter som framkommit under projekteringen är inte inkluderade i riktkostnaden. De risker och möjligheter som faller ut medför justering av riktkostnaden.

Det är för oss oklart på vilket sätt parterna har avsett att skilja denna typ av kostnader mellan projektavtalet och de enskilda avtalet om sanering mm.

4.4 Projektstyrning, uppföljning och kontroll

Från intervjuer har vi noterat följande avseende den ekonomiska uppföljningen och kontrollen.

Projektledaren har inledningsvis inte haft information om projektavtalets innehåll eller riktpolis då dennes instruktion var att enbart fokusera mot att följa upp och styra genomförandet av fas 3, inte svara för den ekonomiska uppföljningen mot budget.

Ansvaret för den ekonomiska uppföljningen av fas 3 avtalet och hela projektet låg på den tekniske chefen.

Projektledaren har medverkat på byggmöten där bland annat samverkanslistan har föredragits innehållande kostnader för ändringar och tillägg samt kostnader som förändrar riktpris. Projektledarens uppgift har därvidlag varit att granska och godkänna kostnaderna mot utfört arbete eller i förväg beställda ändringar och tillägg. Projektledaren har vidarebefordrat vissa frågor avseende dessa kostnader till den tekniske chefen för vidare behandling och godkännande. I vissa fall har denne gett muntligt godkännande direkt till projektledaren. Projektledaren har haft rätt att godkänna vissa kostnader.

Projektledaren har i vissa fall fått svar om hur denne skulle agera mot Skanska och i vissa fall har den tekniske chefen tagit på sig att ta frågan vidare till Skanska.

Såvitt vi kunnat sammanställa från samverkanslista så uppgår totalt tillkommande kostnad till ca 9,3 MSEK för 2015, inklusive arvode, bonus och moms. Per 2016-09-20 uppgår det riktprishöjande beloppet till 47,8 MSEK. Summa övriga kostnader uppgår till 5,9 MSEK.



Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB

KPMG AB

2018-04-27

Enligt uppgift från intervjuer har det funnits en avsikt och intention hos parterna att löpande under projektets gång finna former för hur dessa kostnader skulle hanteras. I detta ingick att det första huset, hus 2, sågs som en pilot för att utveckla den fortsatta samverkan mellan parterna. Enligt dessa uppgifter avsåg man även att ta fram en gemensam modell och tillämpning för mätning och beräkning av bonus.

Såvitt framgår av intervjuer genomfördes några sådana samtal inte under 2015 och i början av 2016 skedde väsentliga förändringar i TBs projektorganisation. Detta fick till följd att de intentioner som uppges ha funnits mellan parterna om att komma överens om en praktisk tillämpning av projektavtalet, närmare ramavtalets innehåll, inte kom att genomföras.

Såvitt vi uppfattar det har inte någon tillfredsställande ekonomisk uppföljning av totalkostnadsutvecklingen i projektet skett fram till början av 2016, vare sig i fas 3 avtalet eller i övriga delar av projektet. Detta bedömdes inte heller vara prioriterat under denna period med hänvisning till att Skanska hade att förhålla sig till överenskommet riktpolis. Skanska har under denna period inte heller försett TB med avtalsenlig ekonomisk uppföljning och prognoser.

TB uppmärksammade under sensommaren/hösten 2016 att projektet inte har haft en tillfredsställande ekonomisk uppföljning av projektet och att TB inte hade kontroll över den totala projektekonomi, samt att Skanska inte heller under 2016 försett TB med avtalsenlig ekonomisk uppföljning och prognoser. Det har därefter tagit bolaget anseilig tid att i efterhand säkerställa en bild av projektets ställning och prognostiserade slutkostnad. Detta har sedermera lett till att TB fattat ett nytt investeringsbeslut i juni 2017.

4.5 Ledningens uppföljning och rapportering

Vi har analyserat ledningens månadsrapporter och där särskilt noterat hur ledningen återrapporterat utvecklingen av projektet till bolagets styrelse och koncernstyrelse. Den första gången projektet redovisas i en månadsrapport är i oktober 2013.

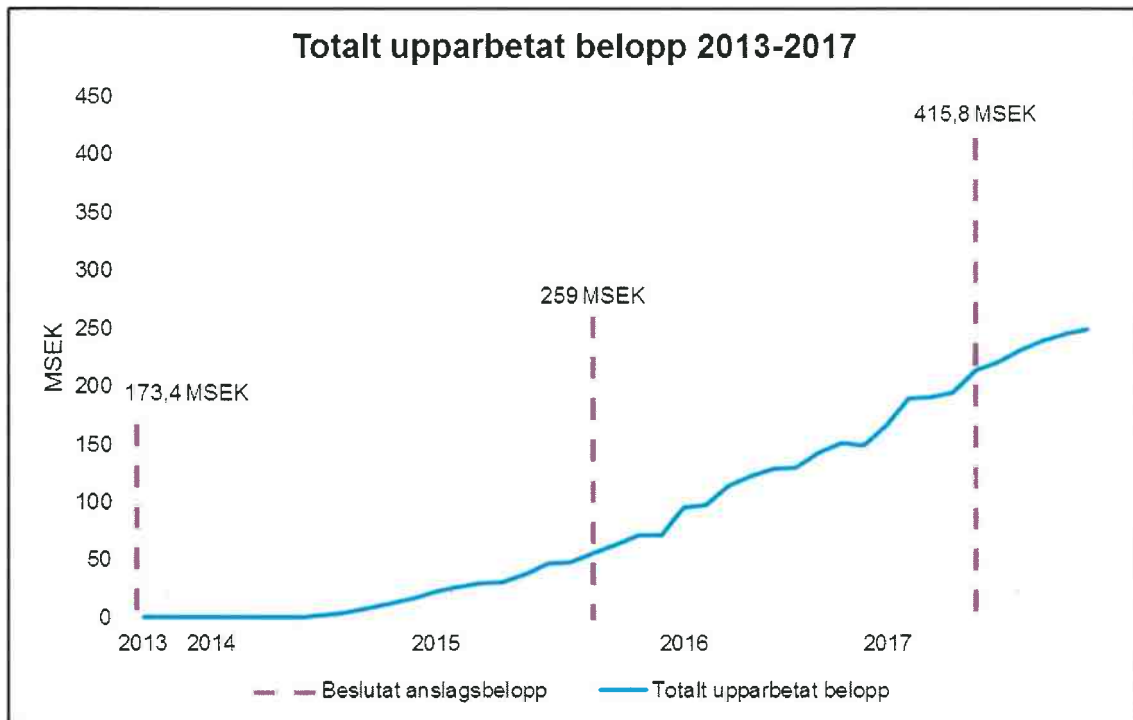
I månadsrapporterna har ingått en analys av projekten där TB redovisar pågående projekt med anslagsram och upparbetat belopp. Till detta görs en bedömning i tre olika perspektiv, investeringsbelopp, tid och kvalitet. Dessa har i sin tur markerats med färgerna grönt, gult eller rött.

Med grönt avses att ledningen gjort bedömningen att allt går enligt plan och inga avvikelser förväntas.

Med gult avses att ledningen gjort bedömningen att avvikelser uppträder och viss osäkerhet föreligger om resultat kommer att uppnås. Dock arbetar man fortsättningsvis under förutsättningen att det förväntade resultatet i huvudsak ska nås och att man har en handlingsplan som leder dit.

Med rött avses att ledningen gjort bedömningen att kraftiga avvikelser har uppträtt och att sannolikheten att uppnå förväntat resultat är låg. Vidare är en omstrukturering eller omvärdering av projektet nödvändigt. Det har varit teknisk chef som rapporterat underlag till framställande av månadsrapporter under 2015. Det är oklart för oss vem som haft detta ansvar sedan början av 2016 och fram till då bolaget noterade brister i den ekonomiska uppföljningen sensommaren/hösten 2016.

Enligt månadsrapporterna har upparbetningen i projektet varit som följer:



Källa: Månadsrapporter

4.5.1 Månadsrapporter 2013

Den 30 april 2013 fattas beslut i företagsledningen om en investeringsbudget på 173,4 MSEK⁴³ och beslutet fastställdes av bolagsstyrelsen den 13 maj.

Den 15 maj tillstyrker investeringsrådet den antagna investeringsbudgeten. Koncernstyrelsen godkänner investeringsbudgeten i oktober och projektet ska enligt månadsrapporten för oktober pågå i flera år. Byggnad i etapp 1 (gård 1)⁴⁴ beräknas starta hösten 2014 och pågå i två år. I detta projekt är upparbetningen 0,8 MSEK per oktober. I december anges upparbetningen för Fornbacken gård 1 till 0,5 MSEK.⁴⁵

I årsrapporten för 2013 anges att det fanns en budget för modernisering och ombyggnad av Fornbacken 2013 om 20 MSEK samt att projektet beräknas starta hösten 2014.

4.5.2 Månadsrapporter 2014

I februari rapporteras vattenskador till följd av problem med läckande värmerör i stammarna. Det har även förekommit ett stort stamstopp, en värmeväxlare som sprungit läck samt en ökning av takläckagen.

⁴³ Byggekostnader och byggherrekostnader

⁴⁴ Projektet har projektnummer 3072 i bolagets projektredovisning och i månadsrapporterna benämns detta projekt Fornbacken gård 1.

⁴⁵ Vi har inte närmare undersökt skälet till att upparbetningen minskat med 0,3 MSEK mellan oktober och december enligt ledningens interna rapportering.

Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB

KPMG AB

2018-04-27

I juli rapporteras att projektet inte har framskridit som planerat. Vidare har förhandlingarna med den lokala hyresgästföreningen varit problematisk. 95 % av hyresgästerna har dock godkänt att moderniseringen ska utföras.

I september noteras att byggstarten i projektet har flyttats fram till slutet av januari 2015 då bygglovs- och upphandlingsprocessen har dragit ut på tiden. Flytten av tvättstugorna till ny byggnad på gården har dock påbörjats för att invigas i december. Nedlagda kostnader enligt novembers månadsrapport uppgår till 16,5 MSEK.

4.5.3 Månadsrapporter 2015

I månadsrapporterna för januari och februari noteras att nya förhandlingar pågår med entreprenören och ledningen rapporterar för första gången gult för tiden för projektet i månadsrapporten. Denna färgmärkning följer med under resterande del av den tid vi analyserat.

I mars rapporteras att förberedelser pågår för evakuering av hyresgäster inför den första etappen av renoveringen, hus 2, den första byggnaden som renoveras. Ledningen anger att det är fortsatt risk för förseningar till följd av problem i bygglovs- och upphandlingsprocessen.

I april tecknas avtal med Skanska avseende produktionsstart fas 3. Planerad byggstart anges till den 4e maj. I maj rapporteras att produktionstiden kommer att bli försenad då flertalet badrum i hus 2 uppvisar fuktskador.

I början av juni fattar styrelsen beslutet om att öka investeringsramen med 85,6 MSEK till 259,0 MSEK, d.v.s. 22,1 MSEK över beräknad produktionskostnad för fas 3 som inleddes i och med avtalet som tecknades i slutet av april.

I juni anges att projektstart var 4 maj samt att produktionstiden kommer att bli försenad på grund av fuktproblem i ett flertal badrum samt att förseningar riskeras på grund av projekterings- och upphandlingsprocessen.⁴⁶

I augusti rapporterar bolaget att investeringskostnaderna kommer att öka, bland annat till följd av att 61 % av hyresgästerna valt alternativ 2 vid den inre lägenhetsrenoveringen. Detta ska emellertid leda till ökade hyresintäkter och besparingar på framtida reparationer och underhåll. Produktionstiden anges försenad pga. fuktproblem och projektet har fortsatt gulmarkering avseende tid.

Den 27 augusti tillstyrker investeringsrådet den nya projektbudgeten om 259,0 MSEK.

Enligt månadsrapporter per oktober och november lider projektet av förseningar och är fortsatt gulmarkerat på tid. Upparbetade kostnader enligt novembers månadsrapport uppgår till 50,5 MSEK.

4.5.4 Månadsrapporter 2016

I mars rapporteras att första porten i första huset klar, medan de två kvarvarande portarna planeras färdigställas i april. I andra huset beräknas port nr 11 bli klar i juni, medan påbyggnaden av fyra lägenheter i hus 2 beräknas bli klar i augusti.

⁴⁶ Med detta tolkar vi att denna del av processen tagit längre tid än beräknat.



Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

I april har bygglov lämnats in för påbyggnad av lägenheter i andra huset med beräknad handläggningstid på minst 10 veckor.

I månadsrapporten för september rapporteras problem avseende bygglov för påbyggnad av lägenheter i Fornbacken 7-11. I projektuppföljningen för september 2016 är investeringsutgiften rödmarkerad för första gången under projekttiden, en klassning som består under resterande delen av den tid vi analyserat.

I oktober rapporteras att en utredning av Fornhöjden-projektet inletts avseende ekonomi, tid och kvalitet.

4.5.5 2017

Arbetet med att säkerställa en ekonomisk uppföljning av projektet slutförs under våren 2017 och från till maj förblir projektet rödmarkerat avseende investeringskostnaden. Styrelsen fattar sedermera beslut om en utökad investeringsram i juni med 415,8 MSEK.

Någon ytterligare genomgång av månadsrapporter för efterföljande perioder har inte gjorts i denna utredning.

5 Analys och slutsatser

5.1 Allmänt om projektet

Någon samlad och strukturerad bild av projektets olika moment och faser finns såvitt vi erfar inte vilket påverka möjligheten till analys och förståelse i efterhand av den projektfördyring som föreligger.

I detta arbete har ingått flera tusen elektroniska dokument och datafiler som på olika sätt beskriver projektets olika faser och beslut. Dessa dokument har i delar varit svåra att sätta i sitt sammanhang då det för en utomstående är svårt att fullt ut förstå i vilken relation dessa dokument står till varandra. Många dokument saknar också datering och förefaller i flera fall utgöra arbetsdokument som sparats i olika versioner. Det finns även indikationer på att det kan finnas/har funnits ytterligare dokumentation till detta projekt som vi inte haft tillgång till. Inte minst blir detta tydligt i de intervjuer som vi genomfört med personer som inte längre är kvar i bolaget, och som hänvisat oss till dokument som de uppger tagits fram för att beskriva olika förhållanden och antaganden som gjorts vid olika tidpunkter. Den mer övergripande förståelsen av detta projekt utgår därför också från information som vi erhållit via det stora antal intervjuer som genomförts. Sammantaget innebär detta att vårt analysarbete har varit komplext och tidsödande. Det föreligger också en risk för att det finns ytterligare dokumentation som klargör de oklarheter vi noterat eller som motsäger redovisade slutsatser.

5.2 Beslut om investering

För detta projekt har sammanlagt tre investeringsbeslut fattats av styrelse och koncernstyrelse. Underlagen för beslut har även tillställts investeringsrådet för tillstyrkande.

5.2.1 Investeringsbeslut 1, 2013

Investeringsbeslutet⁴⁷ medgav en investeringsram om 173,4 MSEK, ett belopp som enligt regelverk och annan dokumentation i denna utredning skulle rymma projektets totala kostnader.

Investeringsbeslut har fattas av bolagsstyrelsen före det att investeringsrådet tillstyrkt investeringen. Detta är ett avsteg från vid denna tidpunkt gällande investeringspolicy men policyn medger samtidigt sådana avsteg. Bolags- och koncernstyrelse har också godkänt avsteg från gällande avkastningskrav för investeringen.

Enligt ramavtalet med Skanska ska ett samverkansprojekt genomföras i 3 faser. Innan detta beslut fattas så har TB haft någon form av överenskommelse med Skanska och inlett arbete i fas 1, i vart fall sedan 2011 enligt de fakturor och mejl som vi tagit del av. Avrop för fas 1 har dock skett först i mars 2014 och i detta hänvisar man till en rambeskrivning som tagits fram 2012. Detta program har sedermera, efter revidering, kommit att ligga till grund för den investeringskalkyl som presenterades våren 2013 som grund för investeringsbeslut 1.

Enligt TBs interna rapportering hade man upparbetat 16,5 MSEK i denna fas, benämnd Programarbete varav endast ett mindre belopp synes ha överförts till projektet

⁴⁷ Bolagsstyrelse 2013-05-13, koncernstyrelsen 2013-10-17.

Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

Fornbacken gård 1, det projekt som är föremål för denna utredning. Arbetet i fas 1 har fortsatt efter investeringsbeslutet och förändringar har gjorts avseende vad som ska utföras.

Arbetet i fas 1 och fas 2 har utförts på löpande räkning utan att någon budget fastställts. Vi har inte heller kunskap om den totala kostnaden för dessa faser. Utifrån den investeringskalkyl som ligger till grund för investeringsbeslut 1 är det svårt att se hur TB beaktat denna kostnad och på vilket sätt den skulle vara fullt ut medräknad i investeringskostnaden som presenterats. Enligt ramavtalet med Skanska så ska fas 2 följa på fas 1 som utgör grund för beslut om fortsatt arbete i fas 2. I detta sammanhang noterar vi att avrop gjorts för fas 1 och 2 samtidigt och efter det att fas 1 har pågått i flera år.

Därtill har vi noterat att ett flertal andra poster inte synes finnas med, eller inte är inräknade, i vare sig kalkylerad bygg- eller byggherrekostnad. Detta avser bland annat kostnader för uppförande av en tvättstuga på gården⁴⁸, sanering av miljöfarligt avfall, bygg- och installationsarbeten i skyddsrum, miljöklassning, CSR, misstänkta fuktskador i badrum, byggkostnadsutveckling under byggtiden⁴⁹, markarbeten eller en reserv för övrigt oförutsett. Något bonusutfall har inte heller medräknats. Likaså saknas en reservering för utveckling av byggkostnadsindex under byggtiden. Enligt uppgift har den varit ca 8 % per år sedan denna tidpunkt.

Vår sammantagna bild av den kalkyl som lagts fram som underlag för investeringsbeslut 1 är att den inte är fullständig utifrån de givna förutsättningar som vid denna tidpunkt torde ha varit kända.

I sammanhanget noteras även att TB redovisat kostnader om 16,5 MSEK för arbete i fas 1 i ett föregående projekt, men där endast ett mindre belopp överförts till detta projekt. Det föregående projektet avslutas enligt månadsrapporter i och med att investeringsbeslut 1 fattas under 2013.

I april 2015 tecknar VD ett projektavtal med Skanska om fas 3. Vid denna tidpunkt finns endast ett investeringsbeslut om 173,4 MSEK från 2013. Kostnaden enligt projektavtalet, enbart, uppgår till 237 MSEK. Vi konstaterar att det vid tidpunkten för avtalets tecknande saknades ett investeringsbeslut som medgav VD befogenhet att teckna detta avtal. Det är tydligt i koncernens regelverk enligt vilken ordning beslut ska fattas kring investeringar. Avtalet med Skanska innehöll ingen reservering för godkännande av avtalet enligt TBs interna beslutsordning.

5.2.2 Investeringsbeslut 2, 2015

Investeringsbeslutet medgav en utökad investeringsram till 259,0 MSEK, vilket även detta skulle rymma projektets totala kostnader.

Även i detta fall har bolagets styrelse godkänt den nya investeringsramen före att investeringsrådet tillstyrkt det nya utökade beloppet. Enligt aktuell policy kan dock inga investeringar startas innan investeringsrådet tillstyrkt en investering.

⁴⁸ Utfall för denna insats var 11,3 MSEK.

⁴⁹ Skanska anger i sitt underlag att man beräknat priser efter nivåer februari -13.

Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB

KPMG AB

2018-04-27

Då investeringsrådet behandlar frågan om att tillstyrka detta noterar man i beslutet att bolaget vid denna tidpunkt⁵⁰ redan har upparbetat drygt 48 MSEK i projektet och att det därför inte vore ekonomiskt försvarbart att avbryta projektet.

Som underlag för att TB begäran om utöka investeringsramen anges att fler hyresgäster valt den mer omfattande köksrenoveringen, som också kommit att inkludera en full ytskiktsrenovering, samt att man beslutat att installera persienner i samtliga lägenheter. Någon ytterligare förklaring ges inte i beslutsunderlaget till att bland annat produktionskostnaden ökat från 160 MSEK⁵¹ till 237 MSEK⁵².

Såvitt framgår av kalkyler till investeringsbeslut 1 skulle produktionskostnaden ha ökat med ca 13 MSEK i det fall samtliga hyresgäster valt det mest påkostade alternativet. I detta fall ökade andelen från 10 till 61 %. Någon uppgift om tillkommande kostnader för att byta/installera persienner i samtliga fönster har vi inte lyckats finna.

Från intervjuer noterar vi uppgift om att skillnaden i utförande mellan förslaget 2013 och 2015 var mycket stor och att byggkostnaderna ökade mycket under denna period. Sammanfattningsvis har det dock varit svårt att skapa en tydlig bild av skillnaderna mellan vad som ska utföras enligt förslagen 2013 och 2015 samt hur detta påverkat kostnaderna. Uppgiften att fatta ett välgrundat beslut om en investering försvåras också i det fall beslutsunderlaget innehåller knapphändiga uppgifter och detaljer. Jämförelsen mot tidigare beslut blir då också svårare att göra.

Vår analys av underlagen för den nya investeringskalkylen visar på ett antal oklarheter och brister i det att beslutet förutsätts avse hela projektkostnaden. Följande avvikelser och brister noteras bland annat.

- Liksom i underlaget för beslutet 2013 är det oklart hur denna kalkyl beaktar kostnader för fas 1 och 2 som fram till denna tidpunkt har fakturerats, dels i projektet Programarbete Fornhöjden, dels sedan projektstarten 2013 i projekt Fornbacken gård 1.
- Kostnad för bonus är inte beaktad, ca 7 MSEK
- Kostnader för ett vid tidpunkten stort antal kända risker och möjligheter ligger enligt projektavtalet, fas 3, inte med i riktkostnaden, utan ska enligt avtalet löpande påverka riktkostnaden efter utfall. Detta utgör såvitt vi kan bedöma betydande belopp.
- Kostnader för sanering och rivning ska regleras i separat avtal men ingen kostnad för detta finns angiven i kalkylen.
- Kostnaden för tvättstugan som färdigställdes 2014 anges till 7,7 MSEK mot verkligt utfall 11,3 MSEK.
- Generell reserv för oförutsedda kostnader saknas.

Upparbetningen i projektet var ca 30 MSEK vid tiden för inlämnande av den nya ansökan om utökad investeringsram. Till detta kommer produktionskostnaden som i avtal förväntas uppgå till minst 237 MSEK, exkluderande kostnader för sanering och rivning

⁵⁰ Den 27 augusti 2015.

⁵¹ Avsnitt 4.2.2.1

⁵² Avsnitt 4.2.3



Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB

KPMG AB

2018-04-27

och andra kända risker såsom bland annat fuktskador, allt enligt bilaga till produktionsavtalet. Slutligen tillkommer byggherrekostnader från projektets start till slutförande. Rimligt hade också varit att i projektet reservera medel för oförutsedda kostnader, allt för att kunna presentera en tydligare bild av projektets totala förväntade kostnader.

Summan av ovan nämnda poster torde väsentligen överstiga den investeringskalkyl om 259 MSEK som bolags- och koncernstyrelse fattat beslut om 2015. Vi ställer oss frågande till varför underlaget till den utökade ramen inte omfattat samtliga, vid tidpunkten kända, kostnader och risker.

Sammantaget är vår bedömning att vare sig investeringsrådet eller styrelsen haft en komplett bild av projektets samtliga delar och ekonomi inför det beslut som fattades om investeringsbudget 2015.

5.3 Om avtalen

5.3.1 Renovering Fornbacken Fas 1

Av fakturor, mejl och upprättade protokoll m.m. som KPMG tagit del av framgår att man anlitat Skanska redan år 2011 avseende arbeten som ingår i fas 1. Något avtal eller överenskommelse som reglerar detta arbete har vi emellertid inte återfunnit. Enligt uppgift från intervjuer har arbetet reglerats i enlighet med ramavtalet.

Enligt uppgift i Projektavtalet för fas 3 framgår att ramavtal TI 2009-0143A från september 2010 och avrop 2014-002-1A för fas 1 och 2 från mars 2014 är de enda avtal som parterna har tecknat innan Projektavtal för fas 3 tecknades i april 2015. Vi kan utifrån detta konstatera att TB och Skanska har bedrivit arbete i projektet under flera år utan att något formellt avrop enligt ramavtalet har gjorts. Förfarandet synes inte vara förenligt med ramavtalets innehåll.

Enligt uppgift har detta arbete bedrivits mot löpande räkning, utan någon budget. Enligt TB:s månadsrapporter från september 2013 uppgår de dittills nedlagda kostnaderna i projektet till 16,5 MSEK.

Skanska har i mejl till TB i oktober 2012 begärt att TB ska bekräfta att man arbetar mot fas 1 i enlighet med tidigare gjord beställning. När och på vilket sätt denna tidigare beställning ska ha gjorts känner vi inte till.

5.3.2 Tvättstuga på gården

I december 2014 invigdes den nya tvättstugan på Fornbacken gård 1. Enligt besiktningsprotokollet ska bygget ha skett till ersättningsformen fast pris utan indexreglering. Något avtal avseende denna entreprenad har emellertid inte påträffats i materialet, utan endast ett anbud från Skanska som teknisk chef hos TB sedermera har påtecknat, ett så kallat riktprisavtal med incitament. Av mejl från Skanska i oktober 2014 framgår att något formellt avtal över bygget av tvättstugan inte fanns vid den tidpunkten och att Skanska efterfrågade ett avtal.

Enligt uppgift i Projektavtalet för fas 3 framgår att ramavtal TI 2009-0143A från september 2010 och avrop 2014-002-1A för fas 1 och 2 från mars 2014, är de enda avtal som parterna har tecknat innan Projektavtal för fas 3 tecknades i april 2015. Något avtal

Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB

KPMG AB

2018-04-27

om upprättande av tvättstuga på gården nämns inte i Projektavtalet fas 3. Inte heller räknas det upp bland de separata avtal som nämns i Projektavtalet under avsnitt 1 Omfattning. Vi kan utifrån detta konstatera att TB och Skanska har bedrivit arbetet med uppförandet av tvättstugan utan något formellt avrop mot ramavtalet. Förfarandet tycks inte vara förenligt med ramavtalets innehåll.

Det noteras också att bygge av tvättstuga inte finns med i rambeskrivningen från 2012 och inte heller i kalkylen till investeringsbeslut 1. I Investerings PM från 2013 beskriver man att tvättstugor, som idag är belägna i källaren, ska flyttas till en fristående byggnad på gården. Det skulle eventuellt kunna tolkas som att en befintlig byggnad på gården ska göras om till tvättstugor. Enligt uppgift från TB har den nybyggda tvättstugan kommit att kosta drygt 11 MSEK, vilket alltså inte ingår i investeringskalkylen. I investeringskalkylen avseende investeringsbeslut 2, från maj 2015, har den redan färdigställda tvättstugan upptagits till ca 7 MSEK, en differens om ca 4 MSEK.

5.3.3 Projektavtal Fas 3

Projektavtalet skiljer i ett flertal för TB väsentliga delar mot ramavtalets innehåll.

Enligt ramavtalet ska som huvudregel en projektbudget fastställas innan fas 3 vilken ska innehålla samtliga i projektet ingående kostnader, i alla led. Utifrån denna budget fastställs ett riktpreis. Om projektets verkliga kostnad kommer att över- eller understiga riktpriiset sker en incitamentsreglering med bonus eller bot, enligt anbudet. Avtalat riktpreis kan förändras efter överenskommelse mellan parterna om projektet genomgår väsentliga förändringar efter det att projektavtal i fas 3 träffats. Dessa förändringar specificeras i ramavtalet och det avser sådant som förändrar förutsättningarna för entreprenadens utförande, eller om parterna initierar en programförändring. Beslut om justering av ett riktpreis ska fattas av projektstyrgruppen.

Enligt fas 3 avtalet har parterna i stället kommit överens om att, utöver ramavtalets villkor för förändring av riktpreis, också löpande ha möjlighet att höja riktpriiset till följd av kostnader som inte ingår i riktpriiset, men som varit kända redan innan avtalet skrevs under, och som specificerats i bilaga till avtalet som risker och möjligheter. Dessa kostnader ska löpande godkännas på byggmöten.

Vi känner inte till av vilket skäl TB accepterat denna väsentliga förändring av ramavtalets innehåll som i praktiken förändrar ramavtalet modell för ekonomisk riskdelning mellan parterna, till nackdel för TB. Såvitt framgår av materialet har parterna analyserat och utvärderat dessa risker under flera år och det har även genomförts olika tekniska besiktningar av dessa frågor. Flera av posterna på denna lista har kunnat konstateras föreligga och är därmed inte risker utan fakta.

Det är vidare tveksamt om parterna med bindande verkan kan hantera förändringar av riktpreis på byggmöten där TB inte företräts av personer med beslutanderätt avseende riktpreisförändringar. Enligt intervjuer har deltagare från TB på byggmöten inte heller uppfattat att man genomfört avtalsenliga förändringar av riktpreis på dessa möten.

Enligt ramavtalet föreligger omfattande undersökningsplikt för entreprenören avseende en rad förhållanden. Vi tolkar det som att om entreprenören brustit i denna undersökningsplikt så har denne inte rätt till ersättning för kostnader som borde kunna ha förutsetts vid en sådan undersökning. Beställaren är ansvarig i fas 3 endast för uppgifter, undersökningsmaterial och tekniska lösningar som uttryckligen har fordrats av

Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB

KPMG AB

2018-04-27

beställaren. Vår bedömning är att man i fas 3 avtalet har avtalat om att reducera entreprenörens ansvar som framgår av ramavtalet. Vi känner inte till skälet till att denna förändring skett av ramavtalets innehåll och risken är att TB genom detta fått svårare att hävda att vissa kostnader ska bäras av entreprenören.

I fas 3 avtalet har man också avtalat om att inget vite för försening ska utgå. Därmed minskar incitamentet för entreprenören att driva projektet tidseffektivt. Enligt ramavtalet är det dock möjligt att avtala om att inget vite för försening ska utgå.

Sammantaget är det vår tolkning att parterna genom att förändra ramavtalets villkor på det sätt som skett igenom fas 3 avtalet, tillförsäkrat entreprenören full betalning för i stort sett samtliga kostnader i projektet, kända som okända, med påslag för arvode och bonus, och att ett ekonomiskt incitament för entreprenören att spara kostnader eller tid inte längre föreligger.

Vi noterar att vi vid intervjuer fått information om att parterna, inför avtalsteckning, har diskuterat en praktisk tillämpning av fas 3 avtalet som ligger närmare ramavtalets innehåll med till exempel delning av kostnader som avviker från riktkostnaden enligt en bonus-bot fördelning såsom också diskuterats avseende bygget av tvättstugan. Vidare uppges också att man haft för avsikt att hitta en praktisk tolkning av hur bonus skulle mätas eftersom detta inte tydligt framgår av avtalet. Några sådana förhandlingar i efterhand har såvitt vi fått information om, inte ägt rum. Avtalet har också kommit att tolkas strikt mellan parterna.

Enligt ramavtalet ska detta gälla som nummer 1 i inbördes ordning vid tolkning av avtalsförhållanden. Enligt projektavtalet, fas 3, har man i stället satt ramavtalet som nummer 5 i inbördes ordning mellan handlingar och projektavtalet som nummer 1.

5.4 Ledningens uppföljning och rapportering

Bolagets månadsrapportering har utgjort en viktig del av ledningens information och återkoppling till styrelse och koncernstyrelse. I denna rapport har också projekten ingått att kommentera och bedöma enligt vissa kriterier.

När vi följer vad ledningen rapporterat kring projektet noterar vi att dimensionen *tid* markeras gult, först per februari 2015, för att sedan förbli gulmarkerad under projektets löptid.

Från augusti 2015 anges att förseningen i första hand beror på de fuktproblem TB upptäckt i hus 2, det första huset som TB arbetade med. Ledningen har inte i månadsrapporterna redovisat att TB har någon handlingsplan för att säkerställa slutförande enligt förväntan.

Det är enligt vår uppfattning rimligt att anta att en förlängd produktionstid på grund av förseningar kan komma att öka den totala projektkostnaden. I månadsrapporterna rapporteras dock perspektivet *investeringsbelopp* grönt ända fram till september 2016 då bolaget själva uppmärksammat att de inte haft tillfredsställande ekonomisk uppföljning av totalkostnadsutvecklingen i projektet och att kostnaderna för ändring- och tillägg samt kostnaderna utöver ursprungligt riktpreis är väsentliga.⁵³

⁵³ Projektfördyring utöver investeringskalkylen.



Telge (i Södertälje) AB

Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB

KPMG AB

2018-04-27

Vi noterar att perspektivet *investeringsbelopp* har rapporterats grönt även under perioden fram till det andra investeringsbeslutet, trots att man under 2014, under fas 2, rimligen borde ha insett att produktionskostnaden skulle komma att öka väsentligt med hänvisning till vad som blev känt om ändringar i utförandet.

Vi noterar vidare att man i månadsrapporten angett projektets upparbetning till belopp. Enligt vad som framkommit motsvarar detta enbart belopp som fakturerats och tar inte hänsyn till sådant som ännu inte är fakturerat men utfört.

Vi saknar också en uppgift i månadsrapporten om fakturerad andel av budgeterad kostnad i förhållande till upparbetat, för att därigenom erhålla en indikation på om budgeten kan antas hållas. Att som TB gjort i vissa månadsrapporter, ange att projektet ligger efter mot årsbudget, indikerar enbart att projektet är försenat och inte om den totala beräknande produktionskostnaden överstiger den beslutade produktionskalkylen eller inte.

Vår bedömning är att ledningens löpande rapportering om projektet till de organ som beslutat om investeringen, inte tydligt nog visat på den utveckling som faktiskt förelegat avseende i första hand investeringsbeloppets utveckling.

5.5 Ekonomisk uppföljning och kontroll i projektet

Vår sammantagna bild är att TB i detta fall har förlitat sig på några få nyckelpersoner med detaljkunskap om projektet och hur det växt fram under många år i samverkan med Skanska. Detta står än mer tydligt i samband med de olyckliga omständigheter som i början av 2016 leder fram till förändringen i projektorganisationen. Efter en tid tillsätts en konsult i rollen som ny projektansvarig men denne person har såvitt vi förstår inte iklätt sig samma operativa ansvarsroll som tidigare projektansvarig. Denne person är av naturliga skäl, inte heller i närheten av den kunskap om projektet som finns hos den tidigare projektansvarige.

Möjligen har också avsaknad av en löpande ekonomisk uppföljning av kostnadsutvecklingen i projektet sin förklaring i att man från TB tycks ha uppfattat att Skanska hade att hålla sig inom avtalat riktpreis och att risken för överdrag i projektet därmed skulle vara låg. Uppfattning fanns också att man tillsammans med Skanska, som en strategisk partner, skulle ta gemensamt ansvar för att projektet skulle hållas sig inom givna ramar.

Mot detta talar hur projektavtalet är skrivet med tydlig specifikation över vad som inte ingår i rikt-kostnaden och hur denna skulle ökas efter att tillkommande åtgärder och kostnaderna därför inträffade. Vi har också via intervjuer fått information om att man i projektet, redan i de första trappuppgångarna i hus 2, kom att uppmärksamma olika problem såsom exempelvis att planerad metod för renovering av värmesystem inte kunde tillämpas, att planerad metod för stamrenovering behövde justeras samt att fukt- och skadedjursproblem förelåg. Detta har i samtliga fall lett till väsentliga kostnadsfördyringar som man kunde anta också skulle öka byggkostnaden för de tre kvarvarande husen på gård 1, utöver angiven rikt-kostnad. Löpande har också arbete med sanering av bland annat asbest pågått och medfört kostnader utanför angiven rikt-kostnad. De fuktskador som uppmärksammats har enbart lett till att man i månadsrapporter rapporterat gul på perspektivet tid.



Telge (i Södertälje) AB
Rapport om projekt inom Telge Bostäder AB
KPMG AB
2018-04-27

En rutin för löpande ekonomisk uppföljning av kostnaderna i projektet borde relativt snabbt ha kunnat uppmärksamma en avvikelser mot investeringskalkylen som riskerade bli väsentlig, enbart genom att ställa samman information från samverkanslistor som man gick igenom med Skanska på byggmöten flera gånger i månaden. I princip har varje krona på dessa listor utgjort ett överdrag mot investeringskalkylen och problem i ett hus indikerar på att likartade problem och budgetavvikelser kommer att följa projektet i varje kommande etapp.

Vår sammantagna bedömning sammanfaller med den bedömning som bolaget själva gjorde efter sommaren 2016, att man i projektet inte hade någon tillfredsställande ekonomisk uppföljning av kostnadsutvecklingen i projektet som medgett en löpande korrekt intern rapportering.

Bristerna har också medfört att styrelse- och koncernstyrelse inte löpande har erhållit aktuella och fullständiga uppgifter rörande projektets ekonomiska utveckling och information om det faktum att investeringsbeslutet från 2015 inte omfattade samtliga kostnader i projektet. I det fall kännedom om den ekonomiska utvecklingen i projektet kommit bolagsledningen tillhanda tidigare hade också organisatoriska förstärkningar kunnat genomföras i ett tidigare stadiet av projektet för att i möjligaste mån bromsa kostnadsutvecklingen och möjligen ompröva och/eller omförhandla det avtal som finns med Skanska.

Vi noterar i sammanhanget att Skanska haft ansvar enligt både ram- och projektavtalet att löpande informera bolaget om vid var tid upparbetat bedömt utfall av slutlig självkostnad mot riktpriiset. Såvitt känt har detta inte skett förrän senhösten 2016 efter bolagets uttryckliga begäran därom. Således har inte heller denna del av kontrollarbetet i projektet fungerat såsom avsett.

5.6 Fråga om oegentligheter

I förutsättningarna för detta uppdrag har fråga ställts om oegentligheter kan misstänkas i detta projekt. Frågan specificeras mot följande fyra perspektiv, a) i förhållande till VD-instruktion, b) avseende uppsynsplikt, c) i förhållande till investeringsregelverk, d) i förhållande till beslut i bolags- eller koncernstyrelse.

I vårt arbete har vi inkluderat analys av om det finns information som visar på att någon person för egen eller annans vinnings skull eller på annat sätt medvetet begått handlingar eller agerat mot TBs intressen. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att vi inte funnit några sådana tecken. I övrigt hänvisar vi till de kommentarer som ges i rapporten om avsteg från regler och rutiner, brister och fel.

Stockholm som ovan

KPMG AB

Roger Lindgren

Senior Riskkonsult

Birgitta Johansson Vognsen

Auktoriserad revisor