

Granskning av investeringsprocessen Falkenberg's Bostads AB

Falkenberg's Kommun

Februari 2025






Matthew Matti

Carl-Magnus Stenehav

Sammanfattning

Granskningens syfte är att bedöma om styrelsen för Falkenbergs Bostads AB säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi, långsiktighet, förutsägbarhet och intern kontroll. Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att styrelsen för Falkenbergs Bostads AB inte helt säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi, långsiktighet, förutsägbarhet och intern kontroll.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten

Revisionsfrågor	Bedömning	
Finns det styrande dokument och aktiviteter för planering av investeringar från idé-/behovsstadie fram till beslut och genomförande?	Ja	
Har ansvar och roller tydliggjorts i investeringsprocessen?	Delvis	
Bygger beslut om större investeringar på tillräckliga beslutsunderlag?	Ja	
Skер en tillräcklig uppföljning och återrapportering av pågående investeringsprojekt för att, vid behov, kunna vidta åtgärder eller göra omprioriteringar under projektets gång?	Delvis	
Skер tillräcklig uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut och skер projektavslut på ett systematiskt sätt?	Delvis	

Rekommendationer

Utifrån våra bedömningar rekommenderar vi bolagsstyrelsen att:

- Tillsammans med kommunstyrelsen ta fram riktlinjer för vilken nivå av avvikelse eller vilket specifikt belopp som ska utgöra gränsen för när ett ärende av principiell betydelse eller av större vikt ska föras vidare till moderbolaget. Vidare att tydliggöra vilka typer av investeringar och storlek på investeringar som kommunfullmäktige ska ta ställning till.
- Säkerställ att VD-instruktionen revideras och utvärderas årligen. Detta i syfte att säkerställa att instruktionerna är aktuella och anpassade till organisationens nuvarande behov och omvärldens förändringar.

- Utifrån granskat projekt är det av vikt att säkerställa att kostnads kalkylerna är tillräckligt detaljerade och realistiska.
- Upprätta direktiv/instruktioner gällande hur, på vilket sätt och hur ofta pågående och avslutade investeringar ska rapporteras till styrelsen. Avsaknad av direktiv/instruktioner kan bl.a innebära en risk för bristande översikt, fördröjd identifiering av problem, oklara ansvarsförhållanden och försämrade beslutsfattande.
- De uppföljningsrapporter som rapporteras till styrelsen behöver tydliggöras så att dessa speglar den uppställningen som framgår av affärsplanen och att ekonomisk data för respektive investeringsprojekt framgår.
- Utarbeta riktlinjer för hur efterkalkyler (investering och drift) ska användas inom organisationen. Dessa riktlinjer bör bl.a definiera syftet med efterkalkyler, ansvariga personer och när och hur de ska genomföras.
- För att förbättra framtida investeringsprojekt och dra lärdomar från tidigare erfarenheter rekommenderar vi att slutrapporterna inkluderar ett avsnitt om lärdomar. Detta avsnitt bör fokusera på att identifiera vad som fungerade bra och vad som kan förbättras i framtida projekt.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	4
Avgränsning	5
Metod	5
Granskningsresultat	6
Riktlinjer och styrande dokument	6
laktagelser	6
Bedömning	10
Ansvar och roller	11
laktagelser	11
Bedömning	13
Beslutsunderlag	14
laktagelser	14
Bedömning	15
Uppföljning och rapportering	15
laktagelser	15
Bedömning	16
Samlad bedömning	18

Inledning

Bakgrund

Demografisk utveckling leder i många kommuner till ett ökat behov av förändring i lokal- och fastighetsbeståndet. Detta medför ökade utgifter i form av nyinvestering och lokalanpassning. Många kommuner har redan i dagsläget hög investeringstakt. Det är av stor vikt att investeringsprocessen är tydlig utifrån styrning och kontroll samt ansvarsfördelning. En bristande investeringsprocess riskerar att investeringsprojekt blir dyrare, försenade och av sämre kvalitet än förväntat. I perioder av hög investeringstakt blir brister i investeringsprocessen särskilt tydliga. Grundförutsättning för att hantera långsiktiga förändringar är en välgrundad långsiktig planering samt att noga analysera tillkommande driftskostnader inför beslut om investeringar.

Falkenbergs kommunkoncern har den senaste perioden haft en hög investeringstakt. Totalt har kommunkoncernen investerat 2 miljarder kronor under perioden 2021-2023. För perioden 2024–2026 planerar kommunen att investera 1 miljard kronor och bolagskoncernen beräknas investeringsvolymen uppgå till 1,7 miljarder kronor.

Utifrån ovanstående bakgrund och risk- och väsentlighetsanalysen för år 2024, har de förtroendevalda revisorerna och lekmannarevisorerna beslutat att genomföra en fördjupad granskning gällande investeringsprocessen i kommunen och de kommunala bolagen Falkenberg Energi AB, Falkenbergs Bostads AB samt Falkenbergs Vatten och Renhållnings AB.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om styrelsen för Falkenbergs Bostads AB säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi, långsiktighet, förutsägbarhet och intern kontroll.

Följande revisionsfrågor används för att uppnå mot syftet med granskningen:

1. Finns det styrande dokument och aktiviteter för planering av investeringar från idé-/behovsstadie fram till beslut och genomförande?
2. Har ansvar och roller tydliggjorts i investeringsprocessen?
3. Bygger beslut om större investeringar på tillräckliga beslutsunderlag?
4. Sker en tillräcklig uppföljning och återrapportering av pågående investeringsprojekt för att, vid behov, kunna vidta åtgärder eller göra omprioriteringar under projektets gång?
5. Sker tillräcklig uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut och sker projektavslut på ett systematiskt sätt?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Aktiebolagslagen

- Lag om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag
- Ägardirektiv
- Andra styrdokument som berör området

Avgränsning

Granskningen avgränsas till att omfatta styrelsen för Falkenbergs Bostads AB.
Granskningen avgränsas till totalt 1 investeringsprojekt.

Metod

Granskningen har skett genom granskning av styrande dokument och uppföljningsrapporter enligt följande:

- Styrmodell för Falkenbergs kommun
- Mål och budget för respektive år (2024 och 2025)
- Ägardirektiv och generellt ägardirektiv
- Affärs och verksamhetsplan (2024-2026 och 2025-2027)
- Investeringsplan
- Riktlinjer för lokalförsörjning
- Arbetsrutin för projektavdelningen i byggprojekt
- Fastighets- och lokalpolicy
- VD instruktioner
- Uppdragsbeskrivning för projektchef på projektavdelningen
- Delårsrapport 2024 Falkenbergs Bostads AB 2024
- Månadsrapport (augusti och oktober 2024)

Intervjuer har skett med VD, ekonomichef och projektchef.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Riktlinjer och styrande dokument

Revisionsfråga 1: Finns det styrande dokument och aktiviteter för planering av investeringar från idé-/behovsstadie fram till beslut och genomförande?

lakttagelser

I Falkenberg kommunkoncern definieras investering som en anskaffning eller standardförbättring av anläggningstillgångar med ett anskaffningsvärde på minst ett halvt prisbasbelopp och en beräknad nyttjandeperiod på minst tre år. Samtliga kriterier ska vara uppfyllda för att betraktas som en investering.

Styrmodell för Falkenbergs kommun

I dokumentet beskrivs bl.a. kommunens ekonomistyrning där det övergripande anges att god ekonomisk hushållning i Falkenbergs kommun innebär att styra både på kort och lång sikt utifrån de två finansiella målen gällande resultatmål och soliditetsmål. De två målen ger en styrning som balanserar finansieringen av välfärden idag och för kommande generationer. I dokumentet framgår även ett årshjul för hur planering- och uppföljningsprocessen under året sker.

Planeringsprocessen (budgetprocessen) inleds med att kommunstyrelseförvaltningen i samarbete med kommunens övriga förvaltningar och bolag tar fram en omvärldsanalys. Ett dialogmöte sker under våren där förtroendevalda och tjänstepersoner deltar för att skapa en gemensam plattform för det kommande planeringsarbetet. I maj beslutar kommunstyrelsen om budgetförutsättningar inför nämndernas och bolagens budgetarbete. I detta tydliggör kommunstyrelsen de ekonomiska förutsättningar som nämnder och bolag har att förhålla sig till i budgetarbetet.

Nämnderna och bolagen arbetar därefter fram förslag till underlag till kommunfullmäktiges budget. I budgetunderlagen beskrivs behov av verksamhetsförändringar för planeringsperioden utifrån verksamhetens resultat, måluppfyllelse och förändringar i omvärlden. I detta arbete lämnar nämnderna/bolagen även sitt förslag till driftbudget och investeringsplan. Underlagen beslutas i respektive nämnd/bolagsstyrelse senast i augusti.

Under september genomförs budgetdialoger/analysdagar där budgetberedningen träffar nämndernas presidier och för dialog om de budgetunderlag som de lämnat in. Falkenbergs Stadshus AB träffar bolagens presidier för information och dialog om de budgetunderlag som de lämnat in. Budgetberedningen arbetar därefter fram ett förslag till mål och budget. Beslut om inriktning och ekonomi innehåller driftbudget och investeringsplan.

Mål och budget 2024-2026

I dokumentet *Mål och budget 2024-2026* beslutad av kommunfullmäktige (2023-11-14) anges att bolaget budgeterar ett resultat efter finansiella poster på 23,3 mnkr för år

2024. Bolagets investeringsbudget uppgår till 326 mnkr för år 2024. Utifrån dokumentet framgår bolagets investeringsbudget/ram/plan för perioden 2025-2026, vilket uppgår till totalt 490 mnkr. Någon specifikation gällande vilka typer av investeringsprojekt som investeringsbudgeten avser framgår inte.

Mål och budget 2025-2027

I dokumentet *Mål och budget 2025-2027* beslutad av kommunfullmäktige (2024-11-12) anges att bolaget budgeterar ett resultat efter finansiella poster på 24,2 mnkr för år 2025. Bolagets investeringsbudget uppgår till 218 mnkr för år 2025. Utifrån dokumentet framgår bolagets investeringsbudget/ram/plan för perioden 2026-2027, vilket uppgår till totalt 257 mnkr. Någon specifikation gällande vilka typer av investeringsprojekt som investeringsbudgeten avser framgår inte.

Generellt ägardirektiv

Enligt ägardirektiv ska bolagets styrelse årligen fastställa affärsplan och budgetar för kommande treårsperioder, inklusive en femårig investeringsbudget. Dessa budgetar och affärsplaner ska presenteras för och godkännas av styrelsen i Falkenbergs Stadshus AB. Vidare ska bolaget till kommunen lämna de uppgifter som bedöms nödvändiga för upprättande av kommunens budget, årsredovisning och delårsrapport. Bolaget ska också redovisa sin ställning och resultat per den 30/4, 31/8 och 31/12, och uppmärksamma ägaren på viktiga omständigheter och förändringar som kan påverka verksamheten. Falkenbergs Stadshus AB beslutade 2024-10-11 att godkänna Falkenbergs Bostads AB med concerns budget, ram och plan för 2025-2027 innefattande resultat- och balansräkning för 2025-2027, nyckeltal för 2025-2027, investeringsplan för 2025-2029. Budgeten beslutades av Falkenbergs Bostads AB styrelse 2024-08-26.

Affärs och verksamhetsplan 2024-2026

I planen anges under rubriken *Prioritering investering* "Att med långsiktighet och hållbarhet investerar och återinvesterar vi i hyresrätten med hela Falkenbergs kommun i fokus." Utifrån detta anges:

- Vi skall utreda energiinvesteringar och genomföra dem med kort återbetalningstid
- Vi skall öka vårt strukturerade programarbete genom att till exempel definiera program Sloalyckan och genomföra programmet
- Vi skall öka standardiseringen av tekniska installationer genom att ta fram generella projekteringsanvisningar

Investeringsplanen som redovisas i affärsplanen omfattar ett perspektiv på 5 år och avser nyproduktion, om- och tillbyggnad samt övriga investeringar såsom planerat fastighetsunderhåll. Investeringsbudgeten specificeras i olika projekt gällande nyproduktion samt om- och tillbyggnad.

Affärs och verksamhetsplan 2025-2027

I planen framgår att bolaget befinner sig i en intensiv investeringsperiod primärt kopplat till projekten Trädgården och Sloalyckan. Utöver dessa sker även andra typer av om- och tillbyggnadsprojekt. Det framgår även att underhållsbehovet är relativt stort.

Investeringarna finansieras till viss del med eget kassaflöde men att resterande del behöver finansieras via lån. Bolagets beräknade låneskuld år 2029 beräknas till 2,2 mdkr medan den utgående skulden 2023 var 1,6 mdkr. Investeringsplanen som redovisas i affärsplanen omfattar ett perspektiv på 5 år och avser nyproduktion, om- och tillbyggnad samt övriga investeringar såsom planerat fastighetsunderhåll. Investeringsbudgeten specificeras i olika projekt.

Investeringsplan

I granskningen har vi tagit del av bolagets investeringsplan. Planen sträcker sig över en kortsiktig period t.o.m. 2030 samt på lång sikt t.o.m. år 2040 och specificeras per projekt. När det gäller investeringar kopplat till planerat fastighetsunderhåll har den sin grund i bolagets underhållsplan. Enligt intervju ses planen över årligen och uppdateras utifrån genomförda/pågående investeringsprojekt och översyn av fastigheternas skick. Särskilt uppmärksamhet ägnas åt fastigheter som bedöms vara i behov av omfattande renoveringar, vilka prioriteras i budgetarbetet.

Riktlinjer för lokalförsörjning

I granskningen noterar vi i protokoll från styrelsemötet 2024-01-22 § 6 där styrelsen beslutar anta *Riktlinje för lokalförsörjningsprocessen*, KS 2020/396. I *Riktlinjer för lokalförsörjning* framgår principer för lokalförsörjningsprocessen i Falkenbergs kommun. Den består av två huvudsakliga delprocesser, *lokalbehovsprocessen* och *lokalanskaffningsprocessen*. Lokalförsörjningsprocessen kopplar an mot exempelvis budgetprocessen, samhällsbyggnadsprocessen, planprocessen, uppföljnings- och styrprocessen samt byggprocessen och inhyrningsprocessen. Kommunstyrelsen styr planeringen via lokalförsörjningsprogrammet och Kommunfullmäktige styr utbyggnadstakten via beslut i budget.

Lokalbehovsprocessen är en årlig återkommande process som sammanfattar nämndernas lokalbehov i ett koncerngemensamt lokalförsörjningsprogram. Programmet redovisar lokalbehov i olika tidshorisonter: närtid (1-5 år), medellång sikt (6-10 år), och lång sikt (utblick mot 2050). Lokalbehov i närtid utgör inspel till investeringsbudgeten, medan behov på medellång sikt styr planeringstakten mot ett genomförande. Utblicken mot 2050 ger signal om framtida behov av en förändrad markanvändning. Prioritering av lokalbehov sker inom ramen för budgetberedningen.

Lokalanskaffningsprocessen beskriver planeringsfasen för ett enskilt objekt, från bekräftat behov i lokalförsörjningsprogrammet till att behovet är tillgodosett. Processen omfattar nyinvesteringar, större lokalanpassningar, inhyrningar och större förändringar i inhyrda lokaler som påverkar budgeten. Nedan framgår de olika faserna i lokalanskaffningsprocessen.

Fas 1 Åtgärdsval – Lokalanskaffningsprocessen

Fasen initieras med att verksamhetens förändrade lokalbehov specificeras och avslutas med förslag på inriktning för den efterföljande planeringen tillsammans med en grov kostnadsuppskattning. Som ett led i att växa för en hållbar framtid ingår det att i tidigt

skede testa möjligheter att tillgodose lokalbehovet genom att återanvända befintliga lokaler i kommunkoncernen, matchning mot aktuellt lokalbehov ska ske.

Fas 2 Förstudie - Lokalanskaffningsprocessen

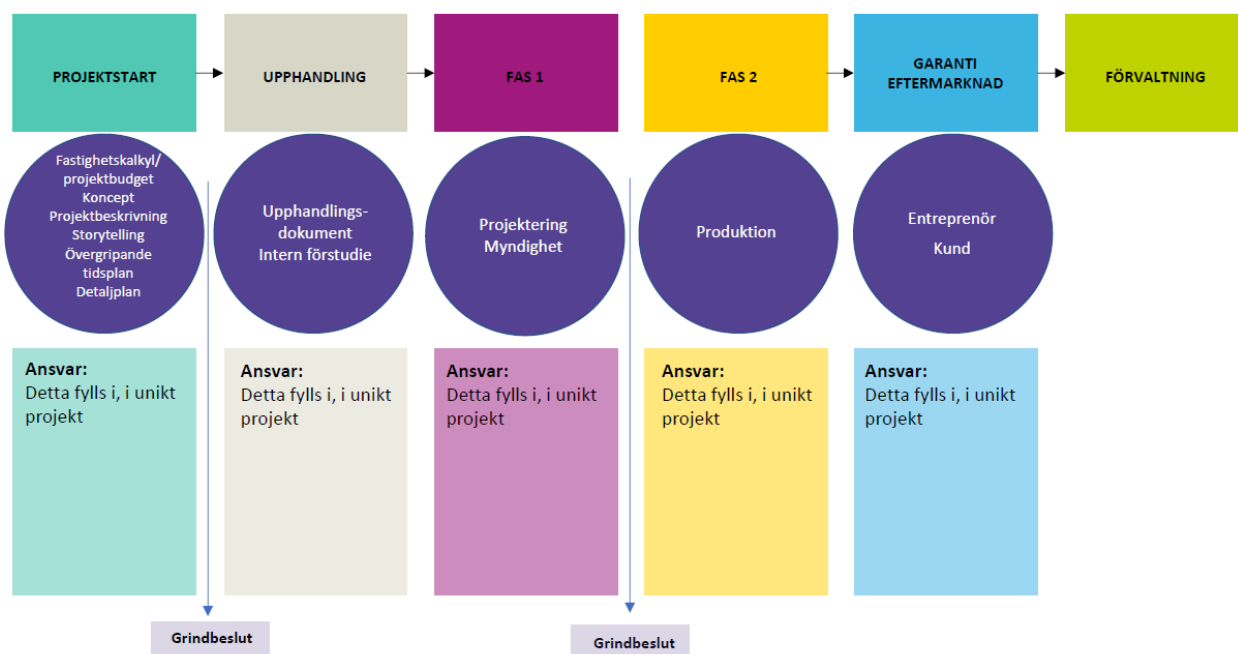
Förstudie byggprojekt: Utifrån åtgärdsvalet specificeras nu kommande byggprojekt, vilket kan bestå av en större anpassning av befintlig lokal eller en nybyggnation. Förstudien tas fram av kultur- fritid och tekniknämnden eller Falkenbergs Bostads AB och återrapporteras till kommunstyrelsen. Uppdrag att starta förstudie ges i mål och budget dokumentet. Förstudie ska genomföras i nära samverkan med den eller de förvaltningar som innehar lokalbehovet. I förstudiefasen specificeras kommande byggprojekt och den initiala kostnadsuppskattningen förfinas till en kostnadsbedömning. I kostnadsbedömningen ska även schablonmässig internhyran ingå. I de fall då Falkenbergs Bostads AB eller annan aktör kommer att äga byggnaden ska uppskattad hyra framgå. Det är kommunstyrelsen som tar beslut om förstudien. Inför översändandet till kommunstyrelsen förs dialog med den nämnd som innehar lokalbehovet. Synpunkter från denna dialog redovisas i kommunstyrelsen som en del av beredning av förstudien.

Fas 3 Efterföljande hantering

Om åtgärdsvalet innebär en inhyrning översänds ärendet till kultur- fritid och teknikförvaltningen för verkställande. Är åtgärdsvalet efterföljande byggprocessen, ifall förstudien för ett kommande investeringsprojekt är upptagen i budgeten så påbörjas byggprocessen. Byggprocessen hanteras av anvisad utförare, kultur-fritid och teknikförvaltningen eller Falkenbergs Bostads AB. Investeringsprojektet kostnadsberäknas och specificeras ytterligare i denna fas. Utförande nämnd eller bolagsstyrelse ansvarar för investeringsprojekten till dess att investeringen är avslutad. I ansvaret ingår eventuell upphandling, genomförande, uppföljning, prognos, slutredovisning samt i förekommande fall anmälan om budgetförändringar som kräver politiska beslut.

Bolagsinterna dokument

I granskningen har vi tagit del av bolagets interna dokument, flödesschema avseende nyproduktionsprojekt samt projekt som avser renovering, ombyggnad och tillbyggnad. Vi har även tagit del av *Arbetsrutin för projektavdelningen i byggprojekt* som avser en checklista för de olika faserna i projektet. Enligt intervju anges att rutinen syftar till att säkerställa att arbetsprocessen vid projektering/genomförande/avslut av investeringsprojekt och större underhållsprojekt sker ändamålsenligt. Checklistan ska ses som ett hjälpmedel och består av olika kontrollmoment för att säkerställa att samtliga delar utförs i projektets alla faser.



Figur 1 Flödesschema nyproduktion- Totalentreprenad i samverkan

När det gäller upphandling anges att bolaget följer Falkenbergs kommun riktlinjer avseende upphandling, *Policy för upphandling Falkenbergs kommun*. Enligt uppgifter anlitas i regel extern upphandlingsspecialist vid större investeringsprojekt.

Bedömning

Finns det styrande dokument och aktiviteter för planering av investeringar från idé-/behovsstadie fram till beslut och genomförande?

Ja.

Vi bedömer att det finns styrande dokument och aktiviteter för planering av investeringar från idé-/behovsstadie fram till beslut och genomförande. Vi grundar detta på att det antagits styrande dokument såsom *Styrmodell för Falkenbergs kommun, ägardirektiv, Mål och budget 2024-2026 och 2025-2027, Affärs och verksamhetsplan 2024-2026 och för 2025-2027* samt *Riktlinjer för lokalförsörjning*. Affärs- och verksamhetsplanerna innehåller en tydlig specificering kring vilka investeringsprojekt som styrelsen fattar beslut om. Vidare har en investeringsplan med en plan t.o.m. år 2040 tagits fram och uppdateras löpande.

Vi ser positivt på dokumentet *Arbetsrutin för projektavdelningen i byggprojekt* som avser en checklista för de olika faserna i projektet. Dokumentet är avsett att säkerställa att hela processen från förstudie till avslut hanteras effektivt vid genomförandet av investeringsprojekt och större underhållsprojekt.

Ansvar och roller

Revisionsfråga 2: Har ansvar och roller tydliggjorts i investeringsprocessen?

lakttagelser

Styrmodellen för Falkenbergs kommun

I dokumentet *Styrmodellen för Falkenbergs kommun* tydliggör att kommunfullmäktige beslutar om mål och ekonomiska ramar som kommunkoncernen ska arbeta mot för att röra sig i riktning mot visionen. Förvaltningar och bolag ansvarar för att planera, genomföra och följa upp verksamheten utifrån mål och ramar. Kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar att i dialog med nämnder och bolag följa upp hur styrmodellen fungerar och efterlevs.

Ägardirektiv

Enligt Falkenbergs bostads AB:s ägardirektiv fastställt 2021-12-21 av kommunfullmäktige anges att bolaget har till föremål för sin verksamhet att inom Falkenbergs kommun förvärva, äga, bebygga och förvalta fastigheter eller tomträtter med bostäder, affärs- och kontorslägenheter och kollektiva anordningar, samt att förvärva, anlägga och driva förnyelsebara energikällor. Bolaget ska även kunna utveckla och förvalta verksamhetslokaler i anslutning eller med anknytning till bostäder samt tillhandahålla fastighetsnära tjänster. Avkastningskrav för bolaget anges att bolaget ska generera en årlig räntabilitet på totalt kapital om 3 % under varje given mandatperiod. Bolagets soliditet ska inte understiga 16 %.

Enligt dokumentet *Generellt ägardirektiv* fastställt av kommunfullmäktige 2021-12-21 anges att det generella ägardirektivet är ett komplement till bolagsordningen och bolagens specifika ägardirektiv. Bolaget står enligt 6 kap. 1 § kommunallagen under uppsikt av kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen utövar kommunens ledningsfunktion över bolaget i enlighet med vad som anges i kommunstyrelsens reglemente. Bolaget ansvarar för att kommunfullmäktige får ta ställning innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas. Exempel på sådana ärenden, som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt och därför kräver att kommunfullmäktige skall beredas möjlighet att ta ställning innan beslut fattas, utgör exempelvis större investeringar i bolaget, förvärv eller försäljning av fastigheter.

I Falkenbergs Bostads AB:s ägardirektiv framgår beloppsgränser vad gäller förvärv/försäljning av fastigheter, ärenden av principiell beskaffenhet eller annars större vikt.

- Förvärv av fastigheter med ett värde överstigande 30 mnkr.
- Försäljning av fastigheter med ett värde överstigande 10 mnkr.

Riktlinje för Lokalförsörjningsprocessen

Enligt *Riktlinje för Lokalförsörjningsprocessen* ska uppföljning av lokalförsörjningsprogrammet årligen ske som en uppstart av revidering av programmet. Kommunstyrelsen ansvarar bl.a för:

- Att årligen ta fram och ta beslut om befolkningsprognosen.
- Att årligen leda och samordna framtagandet av ett koncerngemensamt lokalförsörjningsprogram inom ramen för budgetberedningen.
- Att följa upp lokalförsörjningsprogrammet.
- Att leda och samordna koppling mot budgetprocessen.
- Att leda och samordna koppling mot samhällsbyggnadsprocessen.

Nämnder med lokalbehov ansvarar för:

- Att årligen leda och samordna framtagandet av nämndens lokalbehovsplan enligt lokalbehovsprocessen.
- Att ta beslut om sin lokalbehovsplan.
- Att i budgetprocessen framföra förändrade driftkostnader i samband med ett investeringsprojekt.

Nämnd eller bolagsstyrelse som utför byggnation och/eller förvaltar byggnad:

- Att leda och samordna framtagandet av förstudie enligt beslutat åtgärdsval.
- Att bidra med underlag och kompetens till nämndernas lokalbehovsplan.
- Att delta i uppföljningen av lokalförsörjningsprogrammet.

Förvaltningschefer och bolags VD ansvarar för:

- Inom förvaltningens/bolagets ansvarsområde utveckla metod för lokalbehovsanalys.
- Att genomföra en årlig lokalöversyn och lokalbehovsanalys.
- Att vara medhjälpig i framtagandet av förslag till lokalförsörjningsprogram.

VD instruktioner

I granskningen har vi tagit del av VD instruktion fastställd 2015-06-15, där det framgår att VD skall ansvara för den löpande förvaltningen i bolaget, vilket omfattar:

- att leda bolagets verksamhet
- att verkställa styrelsen beslut
- att fullgöra förhandlings- och informationsskyldighet enligt MBL
- att företräda bolaget vid förhandlingar och tvister

VD skall fortlöpande informera styrelsen om förhållanden i bolaget. Ekonomisk rapportering skall ske i enlighet med särskilda av styrelsen fastställda instruktioner. Några fastställda instruktioner har vi i granskningen inte tagit del av.

Uppdragsbeskrivning för projektchef på projektavdelningen

I granskningen har vi tagit del av en uppdragsbeskrivning kring rollen som projektchef. I rollen som projektchef tydliggörs rollen och ansvaret. Projektavdelningens grunduppdrag innebär att planera och genomföra om-, till- och nybyggnadsprojekt efter beställning från *Affärsområde Fastighet*. Planering och genomförande ska ske genom balanserad tid, ekonomi och kvalitet i syfte att optimera affärsnyttan. Projektavdelningen arbetar med frågor gällande mark-, plan- och exploateringsfrågor, strategisk fastighetsförvaltningen (förvärv, avyttring, utveckling och utredningar) samt projektgenomförande. Projektgenomförande innebär bl.a. att ansvaret för förstudie, projektering, kalkyler, upphandling, genomförande och slutbesiktning samt uppföljning i samtliga delar.

Övriga iakttagelser

I intervju med bolagsledningen framgår att bolaget äger både äldreboenden och boende med särskild stöd där kommunens verksamheter hyr dessa lokaler från bolaget. I nuvarande ägardirektiv framgår det att bolaget även ska kunna utveckla och förvalta verksamhetslokaler i anslutning eller med anknytning till bostäder samt tillhandahålla fastighetsnära tjänster. Från bolagsledningen anges att det finns en viss osäkerhet från bolagets sida om det är tillräckligt tydligt om det är bolaget som ska genomföra och äga dessa typer av investeringsprojekt eller om det är kommunen.

Enligt bolagets ägardirektiv ska bolaget fortlöpande, via moderbolaget, hålla ägaren informerad av bolaget om dess verksamhet. Enligt intervju med bolagets ledning och kommunens ekonomichef finns ingen tydlig angiven nivå på budgetavvikelsen vid investeringsprojekt eller något tydligt belopp som gräns för när ett ärende ska lyftas till moderbolaget. Enligt kommunens ekonomichef ska befarade budgetavvikelser för bolagen som är av större vikt eller principiell betydelse för kommunkoncernen ska lyftas för tilläggsbudgetering. Skälet är att exempelvis lånebehovet ökar om investeringar inte håller budget. Kommunen fungerar som koncernbank för kommunen och dess bolag. Det lyfts i intervju med bolagsledningen att det saknas från ägarens/kommunfullmäktiges sida ett uppdrag kring hur många lägenheter som ska byggas och när. Vidare anges att det råder en viss oklarhet kring vilka typer av investeringar och vilken storlek på investeringar som kommunfullmäktige ska ta ställning till.

När det gäller upphandling anges att bolaget följer Falkenbergs kommuns riktlinjer avseende upphandling, Policy för upphandling Falkenbergs kommun. Bolaget använder sig av externa entreprenad jurister när det gäller upphandling av större byggprojekt.

Bedömning

Har ansvar och roller tydliggjorts i investeringsprocessen?

Delvis.

Vi bedömer att ansvar och roller delvis har tydliggjorts i investeringsprocessen

Vi grundar detta på att ägardirektiv har upprättats och där det framgår att bolaget fortlöpande, via moderbolaget ska hålla ägaren informerad av bolaget om dess verksamhet.

Bolaget upplever att det från ägarens/kommunfullmäktiges sida råder en oklarhet kring hur många lägenheter som ska byggas och när, vilket kräver en ökad framförhållning. Det bedöms även finnas en oklarhet kring vilka typer av investeringar och vilken storlek på investeringar som kommunfullmäktige ska ta ställning till gällande bolagens investeringar.

VD-instruktionerna fastställdes år 2015 och vår bedömning är att dessa årligen revideras och utvärderas. Det saknas instruktioner kring hur och på vilket sätt ekonomisk rapportering ska ske till styrelsen.

Internt inom bolaget finns en organisation där Affärsområdet Fastighet beställer uppdrag från Projektavdelningen. Projektavdelningen planera och genomföra om-, till- och nybyggnadsprojekt

Beslutsunderlag

Revisionsfråga 3: Bygger beslut om större investeringar på tillräckliga beslutsunderlag?

Iakttagelser

Vi har i granskningen inom bolagets ansvarsområde granskat investeringsprojektet *Skogstorp 3:52*. Nedan framgår gransknings iakttagelser kopplat till investeringsprojektet:

- Styrelsen fattade 2021-12-20 beslut om att bygga 17 bostäder i blandade storlekar med en produktionskostnad på 37 mnkr.
- Vid styrelsemötet 2022-05-16 fattade styrelsen (uppdaterat grindbeslut 1 om projekt Skogstorp) beslut att godkänna projektkostnad om 42 mnkr. Anledningen till ökningen beror på förändring avseende tillgänglighet och felräkning som har lett till ökad projektvolym om 5 mnkr.
- Vid styrelsemötet 2023-03-20 fattade styrelsen (Nytt Grindbeslut 2 - Skogstorp) beslut att godkänna tillkommande kostnader för Skogstorp 3:52, ny projektkostnad 45,3 mkr. Projektkostnaderna har ökat jämfört med tidigare grindbeslut kopplat till att saneringskostnaderna varit högre än vad som beräknats tidigare p.g.a miljöförorenningar i marken. Även kostnader för olika anslutningar har tillkommit samt kostnader för in- och utfart till Göteborgsvägen. Den sammanlagda ökningen är 3,3 mkr. Därutöver har kostnaderna utifrån entreprenadindex ökat i större utsträckning än vad som beräknades initialt i den första kalkylen. För att kompensera för dessa ökade kostnader beskrivs hyresnivån öka.
- I granskningen har vi tagit del av en risk- och konsekvensanalys med en kort beskrivning att havsnivån är hög och måste därför kontrolleras. Hänsyn ska tas till hur fastigheten ska dräneras. På markområdet har det funnits en bilverkstad, hänsyn till sanering behöver ske.
- I granskningen har vi efterfrågat dokumenterad *Arbetsrutin för projektavdelningen i byggprojekt* som omnämns under revisionsfråga. Enligt uppgifter har checklistan inte dokumenterats i det specifika fallet. Enligt projektchefen är checklistan inte tvingande att dokumentera utan endast att följa.
- Slutrapport över projektet har rapporterats till styrelsen 2025-01-27. I slutrapporten anges att avkastningskravet på eget kapital är 3 %. Det marknadsmässiga direktavkastningskravet är 4,5 %, vilket medför utmaningar i marknadsvärderingar i relation till investeringen.

Projekt	Utfall	Belopp ursp. budget	Tillräckliga kalkylmässiga und. bedöms finnas, inv.	Tillräckliga kalkylmässiga und. bedöms finnas, drift	Ryms aktuella prognoser inom beslutad budget.	Risk- konsek analys	Avtal finns med leverantör	Slut- besiktats	Slut- rapport
Skogstorp 3:52	44,1 mnkr	37 mnkr (2021-1 2-20)	Nej	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja

Bedömning

Bygger beslut om större investeringar på tillräckliga beslutsunderlag?

Ja.

Vi bedömer utifrån genomfört stickprov som granskats att beslut om större investeringar skett på tillräckliga beslutsunderlag.

Vi grundar detta på att den ursprungliga budgeten som styrelsen fattade beslut på uppgick till 37 mnkr. Därefter har styrelsen fattat nya beslut. Under projektets gång reviderades kostnads kalkylerna vid ett flertal tillfällen, vilket tyder på att den initiala kalkylen inte var tillräckligt detaljerad eller realistiska.

Slutrapport avseende projektet har redovisats för styrelsen.

Checklistan Arbetsrutin för projektavdelningen i byggprojekt har inte upprättats. Även om checklistan inte är tvingande att dokumentera rekommenderar vi att så sker för att säkerställa spårbarheten i projektgenomförandet och den interna kontrollen i projektet.

Uppföljning och rapportering

Revisionsfråga 4: Sker en tillräcklig uppföljning och återrapportering av pågående investeringsprojekt för att, vid behov, kunna vidta åtgärder eller göra omprioriteringar under projektets gång?

Revisionsfråga 5: Sker tillräcklig uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut och sker projektavslut på ett systematiskt sätt?

lakttagelser

Ägardirektiv

Enligt kommunfullmäktige fastställt *Generellt ägardirektiv (2021-12-21)* ska bolaget till ägaren, via moderbolaget, redovisa bolagets ställning och resultat per den 30/4, 31/8 och 31/12. Bolaget ska därvid uppmärksamma ägaren på viktigare omständigheter och förändringar som kan inverka på bolagets verksamhet.

Uppföljningar

Utifrån *Delårsrapport 2024 Falkenbergs Bostads AB 2024* sker en investeringsredovisning per område; om/tillbyggnad, fastighetsunderhåll, planprojekt samt nyproduktion. Uppställning motsvarar inte på samma detaljnivå som affärsplanens uppställning. Den totala budgeten och prognosen för helår uppgår till 322 mnkr.

Kommentar lämnas över investeringsprojekten *Trädgården* och *Sloalyckan*. Den information som lämnas är att projektvolymerna inte ändrats, men tidsramarna för genomförande/utförande har justerats. I granskningen har vi även tagit del av *Månadsrapport augusti 2024* som enligt uppgifter rapporterats i samband med delårsbokslutet till styrelsen. I denna rapport framgår information gällande projektavdelningens pågående projekt. Informationen specificeras för respektive projekt med kommentarer kring exempelvis detaljplanarbetet, nyproduktion, ROT-projekt, eftermarknad, samt lokalanpassningar. Ekonomisk redovisning sker för fyra pågående investeringsprojekt: Trädgården 8 och 16, Sloalyckan garage huvuddel 1, Sloalyckan huvuddel 2 samt Furugårdens parkering.

I *Månadsrapport per oktober 2024*, innehållande VD kommentarer och information från respektive verksamhet. Dessa månadsrapporter rapporteras enligt uppgifter till styrelsen. Information lämnas gällande projektavdelningens pågående projekt. Informationen specificeras för respektive projekt med kommentarer kring exempelvis detaljplanarbetet, upphandling, genomförande och avslut. Ingen information lämnas gällande ekonomiska prognoser kopplat till investeringar och de olika investeringsprojekten.

Övriga iakttagelser

Enligt VD instruktion ska VD fortlöpande informera styrelsen om förhållandena i bolaget. Ekonomisk rapportering skall ske i enlighet med särskilda av styrelsen fastställda instruktioner. Det saknas direktiv/instruktioner gällande hur och på vilket sätt pågående och avslutade investeringsprojekt ska rapporteras till styrelsen. Det saknas även styrande riktlinjer kring på vilket sätt efterkalkyler (investeringar/drift) ska användas eller inte.

Enligt intervju med bolagsledningen anges att månadsrapporter upprättas som innehåller uppföljning av investeringar som sedan skickas till styrelsen. Det framgår även att budgeten för investeringarna överlag hålls inom ramarna. Riskområden till fördyringar beskrivs vara markarbeten, ÄTA arbeten i samband med renoveringar och ifall det förekommer saneringsåtgärder som krävs och som inte kunnat förutses.

Utifrån uppdragsbeskrivning kring rollen som projektchef anges att budget är styrande och att projektchefen ansvarar för att budgetavvikelser ska kommuniceras med ekonomichef och att åtgärder ska vidtas för att bibehålla budget. Rapportering av projektekonomi sker enligt uppgifter i enlighet med fastställd projektprocess (grindbeslut).

Bedömning

Sker en tillräcklig uppföljning och återrapportering av pågående investeringsprojekt för att, vid behov, kunna vidta åtgärder eller göra omprioriteringar under projektets gång?

Delvis.

Vi bedömer att det delvis sker en tillräcklig uppföljning och återrapportering av pågående investeringsprojekt för att, vid behov, kunna vidta åtgärder eller göra omprioriteringar under projektets gång.

Vi grundar detta på att det saknas direktiv/instruktioner gällande hur, på vilket sätt och hur ofta investeringar ska rapporteras till styrelsen. Avsaknad av direktiv/instruktioner kan bl.a innebära en risk för bristande översikt, fördröjd identifiering av problem, oklara ansvarsförhållanden och försämrade beslutsfattande. Trots avsaknaden av direktiv/instruktioner bedömer vi att rapportering till styrelsen sker. Vi bedömer dock inte att denna uppföljningen är tillräckligt tydlig. Vi rekommenderar att uppföljningsrapporterna tydliggörs så att den speglar den uppställningen som framgår av affärsplanen och att ekonomisk data för respektive investeringsprojekt framgår.

Sker tillräcklig uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut och sker projektavslut på ett systematiskt sätt?

Delvis.

Vi bedömer att det delvis sker tillräcklig uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut och projektavslut på ett systematiskt sätt.

Vi grundar detta på att det saknas direktiv/instruktioner gällande hur och på vilket sätt uppföljning/analys av investeringsprojekt efter projektets avslut ska ske. Avsaknad av direktiv/instruktioner kan innebära en risk att ekonomisk rapportering inte sker eller att det sker på ett sätt som inte är tillräckligt samt att lärdomar inte beaktas i tillräcklig utsträckning. Det saknas även styrande riktlinjer kring på vilket sätt efterkalkyler (investering och drift) ska användas eller inte.

I slutrapporten gällande projektet Skogstorp 3:52 saknas ett tydligt avsnitt kopplat till lärdomar under projektets gång. Vi rekommenderar att slutrapporter innehåller ett tydligt avsnitt i syfte att förbättra framtida projekt genom att identifiera vad som fungerade bra och vad som kan förbättras.

Samlad bedömning

Granskningens syfte är att bedöma om styrelsen för Falkenbergs Bostads AB säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi, långsiktighet, förutsägbarhet och intern kontroll. Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att styrelsen för Falkenbergs Bostads AB inte helt säkerställer en ändamålsenlig investeringsprocess utifrån perspektiven ekonomi, långsiktighet, förutsägbarhet och intern kontroll.

Rekommendationer

Utifrån våra bedömningar rekommenderar vi bolagsstyrelsen att:

- Tillsammans med kommunstyrelsen ta fram riktlinjer för vilken nivå av avvikelser eller vilket specifikt belopp som ska utgöra gränsen för när ett ärende av principiell betydelse eller av större vikt ska föras vidare till moderbolaget. Vidare att tydliggöra vilka typer av investeringar och storlek på investeringar som kommunfullmäktige ska ta ställning till.
- Säkerställ att VD-instruktionen revideras och utvärderas årligen. Detta i syfte att säkerställa att instruktionerna är aktuella och anpassade till organisationens nuvarande behov och omvärldens förändringar.
- Utifrån granskat projekt är det av vikt att säkerställa att kostnadskalkylerna är tillräckligt detaljerade och realistiska.
- Upprätta direktiv/instruktioner gällande hur, på vilket sätt och hur ofta pågående och avslutade investeringar ska rapporteras till styrelsen. Avsaknad av direktiv/instruktioner kan bl.a innebära en risk för bristande översikt, fördröjd identifiering av problem, oklara ansvarsförhållanden och försämrade beslutsfattande.
- De uppföljningsrapporter som rapporteras till styrelsen behöver tydliggöras så att dessa speglar den uppställningen som framgår av affärsplanen och att ekonomisk data för respektive investeringsprojekt framgår.
- Utarbeta riktlinjer för hur efterkalkyler (investering och drift) ska användas inom organisationen. Dessa riktlinjer bör bl.a definiera syftet med efterkalkyler, ansvariga personer och när och hur de ska genomföras.
- För att förbättra framtida investeringsprojekt och dra lärdomar från tidigare erfarenheter rekommenderar vi att slutrapporterna inkluderar ett avsnitt om lärdomar. Detta avsnitt bör fokusera på att identifiera vad som fungerade bra och vad som kan förbättras i framtida projekt.

2025-02-10

Rebecca Lindström

Carl-Magnus Stenehav

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av lekmannarevisorerna i Falkenbergs kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2024-08-23. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och



förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.