



KONTAKT

Helena Grantz

Kvalitets- och internkontrollansvarig, Dataskyddsombud

08-737 20 21

helena.grantz@familjebostader.com

Svar på revisorernas granskning av bolagens investeringar

Bakgrund

Stadsrevisionen i Stockholms stad har granskat bolagens investeringar. Syftet med granskningen har varit att bedöma om stadens bolag prioriterar och genomför investeringar med en god styrning och kontroll. Granskningen har utöver AB Familjebostäder (Familjebostäder/bolaget) omfattat moderbolaget Stockholms Stadshus AB, AB Svenska Bostäder och AB Stockholmshem.

Inom ramen för granskningen har följande revisionsfrågor besvarats:

- Styr och samordnar Stockholms Stadshus AB investeringar så att dessa kan genomföras i enlighet med stadens budget?
- Har bolagen en intern kontroll avseende investeringar som säkerställer att kommunfullmäktiges budget och regelverk följs?
- Vad är orsakerna till att investeringar blir försenade och hur hanteras det?
- Planerar och prioriterar bolagen så att ersättningsinvesteringar inte trängs undan av nyproduktionsprojekt?

Granskningen har avgränsats till att omfatta styrning och uppföljning av investeringar överstigande 300 mnkr, så kallade stora projekt.

Revisorernas granskning har utgått från följande kriterier:

- Stockholms stads budget 2020
- Investeringsstrategi
- Regler för ekonomisk förvaltning
- Bolagsordning Stockholms Stadshus AB
- Stadens projektstyrningsmetod för stora investeringsprojekt (Systemstöd Stora InvesteringsProjekt – SSIP)

På Familjebostäder har granskningen genomförts genom intervjuer med ekonomichef, chef för projektutvecklingsavdelningen, controllerchef samt affärscontroller. Därtill har för granskningen väsentliga dokument samlats in och granskats.

Ärendet

I granskningsrapportens sammanvägda bedömning framgår att bostadsbolagen behöver utveckla sin styrning och uppföljning av stora investeringsprojekt. Bland annat behöver rapporteringen i tertialrapporter och verksamhetsberättelser på ett tydligare sätt redovisa orsaker till avvikelser för att ge bolagsstyrelser och koncernstyrelsen god information. Därtill behöver rutiner etableras för att säkerställa att regler för ekonomisk förvaltning efterlevs avseende rapportering till kommunfullmäktige.

Vidare framgår det att bolagen behöver arbeta på ett mer proaktivt sätt för att förhindra att investeringsprojekten försenas och minska konsekvensen av de hinder som kan uppstå under projektets genomförande. Granskningen visar att ersättningsinvesteringar har minskat över åren. Denna utveckling behöver bolagen bevaka för att upprätthålla god ekonomisk hushållning över tid.

Utifrån redovisade iakttagelser och bedömningar lämnas följande rekommendationer till *samtliga* bolag:

1. Vidta åtgärder för att förbättra måluppfyllnad gällande bostadsmålen.
2. Utveckla informationen om investeringsprojekt i verksamhetsplaner och tertialrapportering. Utveckla avvikelseanalyser avseende stora projekt.
3. Säkerställa att slutrapporterna innehåller tydliga analyser av utfall avseende tid, projektbudget, lönsamhet, projektets omfattning samt riskhantering. Analysen bör göras mot genomförandebeslut. Erfarenheter som framkommit i projektet ska dokumenteras.
4. Utveckla rutiner för att säkerställa att avvikelserapportering sker i enlighet med regler för ekonomisk förvaltning.

I detta ärende svarar Familjebostäder på de givna rekommendationerna och hur bolaget avser att arbeta vidare med identifierade förbättringsområden.

Ärendets beredning

Ärendet är framtaget i samverkan mellan avdelningarna affärsutveckling, ekonomi samt projektutveckling.

Familjebostäders analys och bedömning

VIDTA ÅTGÄRDER FÖR ATT FÖRBÄTTRA MÅLUPPFYLLNAD GÄLLANDE BOSTADSMÅLEN

Som framgår i rapporten finns det olika anledningar till att bolaget inte nått bostadsmålet under 2019. En är att detaljplaner och bygglov ofta överklagas inom ramen för den demokratiska process Sverige har, vilket resulterar i att tidplaner förskjuts och produktionen försenas.

Överprövningar i samband med upphandlingar är ytterligare en anledning till förskjutning av tidplaner och förseningar och för att få till en mer realistisk planering och tillförlitliga prognoser tar bolaget redan från start höjd för överprövningar i projektens tidplaner. Därtill genomförs vissa av bolagets upphandlingar genom så kallad samverkans-/partneringentreprenad och utvärderingsmodellen i denna typ av upphandlingar kan minska risken för överprövningar, samtidigt som förfarandet förväntas ha en positiv effekt i huvudsak på kvaliteten, men också i viss mån även på priset.

För att kunna upprätthålla en tillräcklig projektportfölj krävs framförallt en tilldelning av markanvisningar som motsvarar ambitionsnivån på de mål som är satta, samt att dessa möjliggör projekt som är lönsamma och uppfyller krav på affärsmässighet för bolaget. Förutom antalet markanvisningar innebär detta också att markanvisningen måste innehålla tillräckligt många lägenheter för att få en lönsam produktion och hållbar affär. Bostads målet ska utöver markanvisning även uppnås via köp av exploateringsfastigheter och enligt ägardirektiven ska cirka 100 av de 500 lägenheterna tillförskaffas denna väg. Rådande marknadsläge har dock inneburit att kostnaden för mark ökat kraftigt vilket gjort det svårt för bolaget att anskaffa mark genom förvärv. För höga markkostnader innebär en väldigt dyr slutprodukt vilket skulle resultera i en hög kalkylerad hyra. Förändrade marknadsförutsättningarna med en lägre prisnivå skulle därför kunna leda till ökade förvärvsmöjligheter.

Stockholmshusen är en satsning för att snabbt och kostnadseffektivt bygga tusentals nya hyresrätter i Stockholm. Genom en effektiv process innebär Stockholmshusen en möjlighet att halvera tidsåtgången för stadsbyggnadsprocessen samtidigt som de bidrar till ett kvalitativt och hållbart bostadsbyggande. Satsningen minskar byggkostnader över tid och bidrar till fler nyproducerade hyresrätter med rimlig hyra. Stockholmshusen är ett samarbetsprojekt mellan de allmännyttiga bostadsbolagen, entreprenörer och stadens tekniska förvaltningar. Familjebostäder bygger just nu sitt andra Stockholmshus och det första huset färdigställdes under våren 2019.

UTVECKLA INFORMATIONEN OM INVESTERINGSPROJEKT I VERKSAMHETSPLANER OCH TERTIALRAPPORTERING. UTVECKLA AVVIKELSEANALYSER AVSEENDE STORA PROJEKT

Familjebostäder kommer att utveckla information om investeringsprojekt i verksamhetsplaner och tertialrapporter genom att tydliggöra information per investeringstyp omfattande exempelvis antal lägenheter i produktion, byggstarter, färdigställda lägenheter samt antal erhållna markanvisningar.

Bolaget sammanställer idag information om stora projekt som överstiger 50 mnkr i investering i en excel-fil, framtagen av Stockholms Stadshus AB. Vidare har Stockholms Stadshus AB och bostadsbolagen gemensamma genomgångar av stora projekt ca tre gånger per år då en genomgång av projektlistorna m.m. sker. Vid behov finns möjlighet att kommentera respektive projekt och bolaget avser att utveckla analys och informationen kopplat till respektive projekt för att säkerställa en god uppföljning och dokumentation.

Bolaget arbetar generellt med att utveckla uppföljning av projekt och en del i detta arbete är att se över det systemstöd bolaget har idag för planering och uppföljning. Ett bra systemstöd ökar möjligheterna för uppföljning och avvikelserapportering. Arbetet är långsiktigt och omfattar flera delar, bland annat den ekonomiska uppföljningen.

Större projekt omfattar investeringar som löper över flera år. Det är därför inte relevant att följa investeringen i ett projekt per kalenderår utan det är den totala slutkostnadsprognosen som utgör eventuell avvikelse mot investeringsbeslutet. En samlad bedömning och övergripande analys av avvikelse mot den årliga investeringsbudgeten görs i samband med tertial och årsrapportering.

I ett tidigt skede i projektprocessen är det mycket svårt att ha en fullgod prognos-säkerhet kopplat till den årliga investeringen till följd av att det är många delar i projektprocessen som bolaget inte fullt ut påverkar själva, ex handläggningstider, överklaganden (läs ovan) och beroenden till andra delar inom stadsutveckling. Bolaget har haft en hög ambitionsnivå kopplat till tidiga skeden, vilket till del förklarar de avvikelser som stadsrevisionen lyfter fram i sin rapport. En mer försiktig målsättning skulle dock innebära svårigheter att nå fullmäktiges mål.

SÄKERSTÄLLA ATT SLUTRAPPORTERNA INNEHÅLLER TYDLIGA ANALYSER AV UTFALL AVSEENDE TID, PROJEKTBUDET, LÖNSAMHET, PROJEKTETS OMFATTNING SAMT RISKHANTERING. ANALYSEN BÖR GÖRAS MOT GENOMFÖRANDEBESLUT. ERFARENHETER SOM FRAMKOMMIT I PROJEKTET SKA DOKUMENTERAS.

Familjebostäder tar till sig synpunkterna och kommer att se över dagens arbets-sätt och mallar för att säkerställa att vi levererar slutrapporter i enlighet med ställda krav.

En viktig del i analysarbetet är att säkerställa att påverkbara avvikelser inte upp-repas och för att få till ett strukturerat arbetssätt för detta har bolaget implemen-tera ett system för erfarenhetsåterföring som just nu testas.

UTVECKLA RUTINER FÖR ATT SÄKERSTÄLLA ATT AVVIKELSERAPPORTERING SKER I ENLIGHET MED REGLER FÖR EKONOMISK FÖRVALTNING.

Familjebostäder kommer, i dialog och samråd med Stockholms Stadshus AB, se över aktuella rutiner för att fortsätta säkerställa att gällande regelverk följs.