

Tyresö kommun  
Samhällsbyggnad  
Jenny Linné  
Mark- och exploateringschef  
08 5782 90 29  
jenny.linne@tyreso.se

2016-03-03  
1 (5)

Miljö- och samhällsbyggnadsutskottet

## **Svar på skrivelse gällande revisionsrapport för styrning och kontroll i samband med omvandlingen av Norra Tyresö Centrum**

### **Bakgrund**

PwC har under 2015 fått i uppdrag att genomföra en granskning av styrningen och kontrollen avseende omvandlingen av Norra Tyresö Centrum (NTC). Syftet har varit att se om Kommunstyrelsen haft en effektiv och ändamålsenlig process för omvandlingen av området. PwC har under granskningen avgränsat sig till att titta på handlingarna tillhörande NTC, etapp 1 samt projektet ”Ishallen”.

Som slutsats har PwC kommit fram till att processen i huvudsak är effektiv och ändamålsenlig men att det är svårt att uttala sig om helheten då projektet ännu är i sin linda. För möjligheten att skapa än större tydlighet mellan kommunen och externa motparter har PwC lämnat rekommendationer på sådant som bör beaktas i det fortsatta arbetet med centrum.

Förvaltningen tycker att det är positivt att en extern granskare har sett över investeringsprocessen och flera av de förslag på rekommendationer som getts är sådant som vi idag arbetar med eller vill sträva mot. Ibland anser förvaltningen att det kan vara svårt att förstå att revisionsrapporten endast hänvisar till NTC etapp 1 då kommentarer blandas ihop med övergripande strategier för exempelvis markanvisningar. För att få ett helhetsperspektiv och se hur arbetet

med NTC överensstämmer med vårt arbetssätt i andra projekt samt att ge en inblick i hur förvaltningen ser på processen vill vi härmed lämna våra kommentarer till vad åtgärderna får för konsekvenser i det fortsatta arbetet med NTC:

### **Ishallen**

PwC har fastslagit att ishallens budget inte finns med i masterbudgeten för Norra Tyresö Centrum. Det stämmer och beror på att budgeten för att riva den befintliga ishallen och bygga en ny inte ligger inom NTC projektram. Ansvaret för de investeringsobjekt som ingår i projektet för NTC ligger hos mark- och exploateringsavdelningen medan ansvaret för investeringsobjektet Ishallen ligger hos Tekniska kontoret och fastighetsenheten. Ishallen kommer därmed inte behandlas ytterligare i detta revisionsvar.

### **Projektprocessen**

PwC skriver att det för NTC finns en styrgrupp som arbetar självständigt för att driva projektet i mål. De ställer sig frågan gällande vem som ansvarar för att hålla ihop och samordna hela projektet och när, hur och i vilken form detta sker. Förvaltningen ser också svårigheter med att driva det övergripande projektet samt de 22 delprojekten mot ett gemensamt mål samtidigt som tidplan och budget ska hållas. Dock är det inte unikt att driva större utvecklingsprojekt som detta och förutom att följa kommunens egna projektmodell så har förvaltningen också utvecklat projektprocessen med checklistor, mallar och rutiner för att fungera i större projekt som detta. Det övergripande projektet för NTC inklusive masterbudget och grova tidplan har en projektgrupp med två övergripande projektledare. Dessa svarar för en styrgrupp bestående av chefer inom olika kompetensområden och de redovisar projektets framfart för Miljö- och samhällsbyggnadsutskottet kontinuerligt. Utifrån mål och syfte med det övergripande projektet finns därutöver flera delprojekt där de 22 delobjekten ingår. Dessa delprojekt har sina projektledare och sina egna styrgrupper att stämna av med samtidigt som rapportering sker till projektledarna för det övergripande projektet.

För att ytterligare kvalitetssäkra projektprocessen och bättre kunna göra riskanalyser och få tidiga indikationer på om budgeten kommer att räcka instämmer förvaltningen i att kommunen behöver ett prognosverktyg. Det är

något som förvaltningen under flera år har efterfrågat men där vi inte nått ända fram.

### **Rekommendationerna**

Förvaltningen kommenterar här nedan de rekommendationer som PwC gett:

- *Höj tilläggsköpeskillingen om upplåtelseformen ändras från hyresrätt till bostadsrätt eller äganderätt. Enligt vår uppfattning är nivå på tilläggsköpeskillingen för låg. Prisskillnaden mellan nya bostadsrättsföreningar och bostadshyreshus är i allmänhet väsentligt högre.*

Förvaltningen delar synpunkten att tilläggsköpeskillingen mellan hyresrätt och bostadsrätt ska vara större än den som avtalades för kv. 2 i NTC etapp 1. I detta fall beror skillnaden i tilläggsköpeskillingen på att markanvisningstävlingen för detta kvarter var utformad utifrån ett fast pris där framförallt kvalitéerna och inte priset inom området skulle vara avgörande när vinnare utsågs. Det var viktigare för kommunen att få riktigt bra gestaltungsförslag än att få det högsta priset i den första etappen. Detta för sätta en hög standard för resterande utveckling inom området samt för att visa att markanvisningarna var attraktiva trots höga krav på genomförandet. Förvaltningen anser att tilläggsköpeskillingen i etapp 1 inte inneburit några fel i prissättningen som sådan då förutsättningarna gällande pris var densamma för samtliga tävlanden. Vid framtida markanvisningar ser förvaltningen inga motsättningar mot att ha en större skillnad i tilläggsköpeskillingen utan det stämmer överens med de riktlinjer vi arbetar med gällande prissättning vid markanvisningar.

- *Markanvisningsavtalen bör vara skriftliga. Problemet med muntliga avtal är att det kan vara svårt att bevisa vad som har avtalats. Bevisbördan ligger hos den part som yrkar på att ett avtal har träffats. Även om kommunen väljer att fortsätta med muntliga markanvisningsavtal så bör avtalen dokumenteras hos kommunen.*

När det gäller etapp 1 i NTC så är markanvisningsavtalen skriftliga då markanvisningar är resultatet av en markanvisningstävling. Vad PwC avser med denna rekommendation torde vara att det i kommunens riktlinjer för markanvisning står att Tyresö kommun historiskt sett inte har arbetat med skriftliga markanvisningar enligt lagens definition inför en marköverlåtelse.

Istället har förutsättningar klarlagts genom protokollförda möten, planavtal har skrivit och fokus har legat på att endast starta projekt som drivs med ett snabbt planförfarande och således minska risker för att förutsättningar för byggherre och kommun ska förändras under tiden. Markanvisningarna är således muntliga överenskommelser utan tidsbegräsning och så länge som projektet drivits framåt så har kommunen inte gått ifrån den överenskommelsen. Det är viktigt att förstå att det är en skillnad mellan markanvisningsavtal och marköverlåtelseavtal där kommunen alltid tillämpar skriftliga marköverlåtelseavtal. Skillnaden mellan de olika avtalen är att det första är en option om att någon gång framåt i tiden kunna förvärva mark enligt vissa förutsättningar medan det andra avtalet är det som reglerar själva försäljningen. Riktlinjerna för markanvisning i Tyresö möjliggör för exploatörer att teckna skriftliga markanvisningar men förordar att vi fortsätter med muntliga sådana. Fördelarna med att använda sig av muntliga markanvisningsavtal för Tyresös del är till exempel:

- Snabbare processer från idé till laga-kraft-vunnen plan
- Ett högre antal genomförda projekt
- En konkurrensfördel gentemot andra kommuner
- 

Förvaltningen har inte haft problem med att tolka förutsättningarna vid muntliga markanvisningsavtal hitintills och förutom det arbete som idag görs för att se till att protokollföra mötena med exploatörerna så pågår er arbete med att ta fram en mall för de mötesanteckningar som görs. Förvaltningen föreslår därmed att kommunen ska fortsätta tillämpa riktlinjerna för markanvisningsavtal på samma sätt som tidigare.

- *Det bör klarläggas tydligare vilka ålägganden/ åtgärder en exploatör är skyldig att bekosta. En exploatör ska inte bekosta byggnader och anläggningar för sådana verksamheter som kommunen har ett lagstadgat ansvar att ordna.*

Det tydliggörs i det övergripande kvalitetsprogrammet vad exploatören ska bekosta. Kommunen har ett lagstadgat ansvar att anordna de anläggningar som det finns behov av men det finns också en ladstadgat rättighet för kommunen att ta ut kostnader, s.k. gatukostnader eller exploateringsbidrag, för detta. Exploatören ska därför bekosta delar av de kommunala investeringar som denna har nytta av.

- *För att hantera eventuella mindre framtida avvikelser på ett för parterna enkelt sätt, ange vilken storlek som köpeskillingen relateras till i markanvisningsavtalet.*

För NTC etapp 1 så finns det angett i handlingar relaterade till markanvisningsavtalet men förvaltningen ser inga motsättningar mot att i framtiden tydliggöra det i själva avtalet ytterligare.

- *Det behövs en prognosmetod där man på ett objektivi t sätt kan koppla förbrukade resurser till uppnått resultat, samt via nyckeltal ge tidiga indikationer om projektets slutliga kostnad och leveranstidpunkt.*

Förvaltningen instämmer.

### **Slutsats**

Sammanfattningsvis ser förvaltningen att revisionen på ett bra sätt angett de delar där projektstyrningen behöver förbättras och där Tyresös metoder skiljer sig gentemot andra kommuner. Utifrån samtliga rekommendationer är det framförallt viktigt att poängtera fördelarna med det sätt som Tyresö kommun arbetar med markanvisningar samt hur värdefullt ett prognosverktyg skulle vara för kommunens samtliga investeringsprojekt.