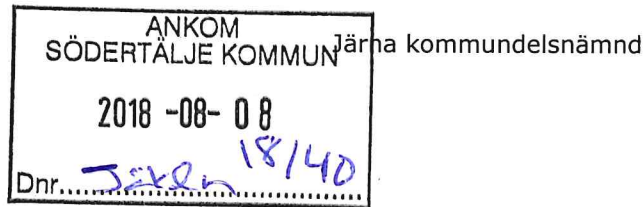




**TJÄNSTESKRIVELSE**

2018-08-07

Kommunstyrelsens kontor



## Yttrande över förvaltningens underlag till Mål och budget 2019-2021

Dnr: Jä 18/40

### Ärendet

I samband med att förvaltningens underlag till Mål och budget 2019-2021 presenterades den 13 juni 2018 överlämnades underlaget för politisk beredning. Nämnderna ges tillfälle att senast den 3 september yttra sig till kommunstyrelsen över förvaltningens underlag.

Konjunkturen bedöms som fortsatt relativt stark för att nå sin topp 2019. För den kommande treårsperioden beräknas en lugnare utveckling med mer normal resultatutveckling. Södertälje kommun har ett bra utgångsläge och en fortsatt god ekonomisk hushållning behövs för att kunna hantera både ambitioner och utmaningar framöver. Höga ambitioner finns genom att särskilt satsa på:

- Barn och ungas uppväxt och utbildning
- Kompetensförsörjning och utveckling av vuxenutbildningen
- Aktiv framtid för äldre
- Ett tryggt och säkert Södertälje
- Hållbar stadsplanering och utbyggnad
- Kommunen som attraktiv arbetsgivare

Dessa satsningar är stora utmaningar som måste hanteras väl.

Den demografiska utvecklingen är en annan utmaning, där utvecklingen med en ökad andel yngre och äldre bedöms komma att ställa ökade krav på välfärdstjänster och utvecklingen av dessa. Den fortsatta digitaliseringen är en viktig satsning som kommunen behöver genomföra för att kunna möta dessa ökade krav och stödja den egna organisationen i att utveckla verksamheten på effektivt sätt och kvaliteten i välfärdstjänsterna.

Arbetet med att säkerställa en hållbar välfärd pågår och kommunen behöver fortsatt ta ett samlat grepp kring de tre hållbarhetsdimensionerna, vilket är avsikten med den målstruktur för kommunfullmäktiges mål som togs fram förra året. Målstrukturen med tillhörande mål tillsammans med framtagna indikatorer avser att skapa möjlighet för en tydligare politisk styrning och ansvarsfördelning mellan kommunfullmäktige, nämnder och förvaltning som ett led i att stärka målstyrningen.

Arbetet med att införa den i slutet av förra året beslutade investeringsprocessen har påbörjats och tillämpats vid framtagningen av årets investeringsbudget. Samverkan mellan kommunen och bolagskoncernen har utvecklats väl med stöd av den nya processen.

I förvaltningens underlag finns, utöver ovan nämnda särskilda satsningar, även övriga satsningar med fortsatt riktad finansiering under 2018-2020 såsom digitaliseringen med 10 mnkr per år, arbetsvillkor och arbetsmetoder för äldreomsorgen med 8 mnkr respektive 2 mnkr per år samt prioriterade yrkesgrupper med 8 mnkr per år.

En generell förstärkning av kommunbidragen har gjorts med 1,0 procent för att kompensera för ökade pris- och lönekostnader. Samtidigt så har ett generellt effektiviseringskrav på 0,9 procent lagts på nämndernas kommunbidrag.

För de pedagogiska verksamheterna gäller uppräkningskrav på 1,0 procent och ett effektiviseringskrav på 0,8 procent.

### ***Underlagets påverkan på Järna kommunalnämndens budget***

Folkmängden i Järna väntas öka. Den del av kommunalnämndens kommunbidrag som avser den pedagogiska "påsen" och de särskilda anslagen har justerats för demografiska förändringar. En uppräkningskrav med 1 procent har gjorts för den del av kommunbidraget som avser pedagogisk verksamheten. Samtidigt har de pedagogiska verksamheterna ett effektiviseringskrav på 0,8 procent.

För övrig verksamhet (ej pedagogisk verksamhet) har en förstärkning av kommunbidraget med 1,0 procent gjorts och samma verksamheter har ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.

Tabellen nedan visar förändringen på det totala kommunbidraget.

	2018	2019
Järna KDN kommunbidrag (tkr)	137 164	139 148
Skillnad i procent		+ 1,4 %

Föreslagna KF/KS investeringar för Järna är följande

2019	2020	2021
6 500 tkr	27 500 tkr	14 000 tkr

Projektet som bygger ram för Järnas KF/KS investeringar är följande:

- Cirkulation vid Rönnvägen/Lövensväg
- Gestaltning Järna C
- Järna Futurum kulturnav
- Järna ishall
- Moraån
- Omdragning av Nykvarnsvägen

Framtid Järna lyfts i förvaltningens underlag som en särskild satsning under målområde Attraktiva Södertälje (så även i innevarande mål och budget) och finansieras i Södertäljelyftet och inom den budgeten (för 2019 är 1 200 tkr avsatta).

### Nämndinvesteringar

Förvaltningens underlag innebär en ökad ram för Järnas nämndinvesteringar. Tabellen nedan visar förvaltningens underlag och innevarande mål och budget.

	2018	2019	2020	2021
Förvaltningens underlag 2019-2021	-	3 400 tkr	3 500 tkr	3 300 tkr
Mål och budget 2018-2020	2 400 tkr	2 400 tkr	2 400 tkr	-

### Projekt som bygger ram för verksamhetslokaler:

För Järna kommunalnämnd anges att förstudie pågår gällande *Järna Futurum kulturnav*.

### Beslutsunderlag

Förvaltningens underlag till Mål och budget 2019-2021 – PM inkl. bilagor

Kontorets tjänsteskrivelse 2018-08-07

### Kontorets/förvaltningens förslag till nämnden:

1. Nämnden tillstyrker förvaltningens underlag till Mål och budget 2019-2021.

Magnus Claesson

Tf stadsdirektör

Handläggare: Rebecka Adam/Rebecka Ryblad

Verksamhetscontroller och samordnare för kommunalnämnderna

Kommunstyrelsens kontor

Telefon (direkt): 08-523 010 18/08-523 023 25

E-post: [rebecka.adam@sodertalje.se](mailto:rebecka.adam@sodertalje.se) / [rebecka.ryblad@sodertalje.se](mailto:rebecka.ryblad@sodertalje.se)

### Beslutet skickas till

*Kommunstyrelsen*

*Ksk/Ekonomi/Lek*

*Akten*



PM | 2018-06-13

# Förvaltningens underlag till Mål- och budget 2019-2021

## Innehållsförteckning

1.	Sammanfattning av förvaltningens underlag .....	3
2.	Södertälje kommuns värdegrund .....	4
3.	Omvärldsanalys.....	5
3.1	Ekonomisk utveckling/skatteutveckling.....	5
3.2	Befolkningsutveckling.....	6
3.3	Investeringsutveckling.....	9
3.4	Kompetensförsörjning .....	10
3.5	Utveckling av digitalisering inom kommunal verksamhet .....	10
3.6	Risikanalys.....	11
3.6.1	Statsbidrag .....	11
3.6.2	Välfärdsmiljarden .....	12
3.6.3	Schablonintäkter .....	12
3.6.4	Lönekostnadsutveckling .....	12
3.6.5	Sysselsättning .....	12
3.6.6	Pensionsåtaganden.....	13
4.	Ekonomiska förutsättningar .....	13
4.1	God ekonomisk hushållning .....	13
4.2	Resultatnivåer .....	14
4.3	Nettokostnadsutveckling.....	15
4.4	Nettokoncernskulden per invånare .....	15
4.5	Generella uppräknings.....	15
4.6	Förändringar i kommunbidragen .....	16
4.7	Bolagskoncernen driftbudget.....	17
4.8	Låne- och borgensram .....	18
4.9	Sammanställning total investeringsbudget kommunkoncernen.....	19
4.10	Kompensationer för nya investeringar.....	19
4.11	Volymavstämmningar.....	19
4.12	EU-projekt .....	20
5.	Vår gemensamma framtid – hållbar utveckling.....	21
5.1	Kommunfullmäktiges mål .....	24
5.2	Särskilda satsningar .....	32
5.3	Uppföljning.....	36

### Bilagor till PM

Bilaga 1	Resultatbudget
Bilaga 2	Balansbudget
Bilaga 3	Finansieringsbudget
Bilaga 4	Kommunbidrag per nämnd
Bilaga 5	Ekonomi bolagskoncernen
Bilaga 6	Investerings- och exploateringsbudget för kommunkoncernen
Bilaga 7	Styrmodell
Bilaga 8	God ekonomisk hushållning
Bilaga 9	Generella och särskilda ägardirektiv

Taxor och avgifter av nämnderna senast i augusti/september och ingår därför inte i underlaget.

# 1. Sammanfattning av förvaltningens underlag

Med en konjunktur som fortsatt är relativt stark och som bedöms nå sin topp 2019 bör man räkna med en lugnare utveckling den kommande treårsperioden med mera normal resultatutveckling för kommunen inklusive Telgekoncernen. En fortsatt god ekonomisk hushållning behövs för att kunna hantera både ambitioner och utmaningar framöver. Höga ambitioner finns genom att särskilt satsa på barn och ungas uppväxt och utvecklingen av utbildningen, för aktiv framtid för äldre och ett tryggt och säkert Södertälje, med hållbar stadsplanering och Södertälje city i samverkan samt framtid Järna, ekokommunen Södertälje, digitaliseringsstrategi samt att kommunkoncernen ska vara en attraktiv arbetsgivare. Dessa satsningar är stora utmaningar som måste hanteras väl.

Den demografiska utvecklingen är en annan utmaning, där utvecklingen med en ökad andel yngre och äldre bedöms komma att ställa ökade krav på välfärdstjänster och utvecklingen av dessa. Den fortsatta digitaliseringen är en viktig satsning som kommunen behöver genomföra för att kunna möta dessa ökade krav och stödja den egna organisationen i att utveckla verksamheten på effektivt sätt och kvaliteten i välfärdstjänsterna.

Arbetet med att säkerställa en hållbar välfärd pågår och kommunen behöver fortsatt ta ett samlat grepp kring de tre hållbarhetsdimensionerna, vilket är avsikten med den målstruktur för kommunfullmäktiges mål som togs fram förra året. Målstrukturen med tillhörande mål tillsammans med framtagna indikatorer avser att skapa möjlighet för en tydligare politisk styrning och ansvarsfördelning mellan kommunfullmäktige, nämnder och förvaltning som ett led i att stärka målstyrningen.

Arbetet med att införa den i slutet av förra året beslutade investeringsprocessen har påbörjats och tillämpats vid framtagningen av årets investeringsbudget. Samverkan mellan kommunen och Telgekoncernen har utvecklats väl med stöd av den nya processen.

I förvaltningens underlag finns, utöver ovan nämnda särskilda satsningar, även övriga satsningar med fortsatt riktad finansiering såsom digitaliseringen med 10 mnkr per år under 2018-2020, arbetsvillkor och arbetsmetoder för äldreomsorgen med 8 mnkr respektive 2 mnkr per år samt prioriterade yrkesgrupper med 8 mnkr per år.

Förvaltningens underlag innehåller därutöver effektiviseringar på sammanlagt 26 mkr, en generell pris- och löneuppräknings på 1,0 procent.

## 2. Södertälje kommuns värdegrund

### Våra värderingar och värdegrundsprinciper

Vår värdegrund är de grundläggande synsätt som vi delar i kommunen. Dessa synsätt präglar allt vi gör och genomsyrar alla våra möten med brukare, medarbetare, medborgare, partners och andra. Södertälje kommuns lean-filosofi vilar på Södertälje kommuns värdegrund.

### Medborgaren först

Vi har alltid vårt fokus på medborgarna i Södertälje kommun, i vårt arbete och när vi fattar beslut.

- Vi utgår alltid från det behov som brukaren har
- Vi strävar efter enskilda individers rätt till olika behandling utifrån deras unika behov
- Vi skapar möjligheter till dialog och delaktighet

Vår strävan är att varje resurs alltid ska användas till att skapa värde för medborgaren.

### Respekt för individen

I Södertälje kommun respekterar vi alla människor oavsett ålder, kön, etnicitet, religion, funktionsnedsättning eller sexuell läggning.

- Vi försäkrar oss alltid om att visa människor aktning och empati
- Vi lyssnar aktivt
- Vi bemöter människor på det sätt som vi själva vill bli bemötta
- Vi visar respekt för varandra

Respekt ska bejakas både genom bemötande och genom förväntningar.

### Mer än förväntat

I Södertälje kommun har vi ambitionen att ge våra medarbetare, medborgare och brukare mer än förväntat.

- Vi ger våra medborgare bra service och goda tjänster till så låga kostnader som möjligt
- Vi använder de gemensamma resurserna på ett effektivt sätt
- Vi utgår alltid från att skapa ett mervärde för brukaren

### Våra värdegrundsprinciper

#### Olikheter är en styrka

Vi kommer att lyckas med vårt samhällsuppdrag om vi använder våra olikheter i organisationen vid rekrytering, samarbete, arbetslagssammansättning, medborgardialog med mera. Olikheter skapar en dynamik som utvecklar både människor och verksamhet. Genom detta perspektiv bejakar vi nyfikenhet, öppenhet och lyhördhet.

#### Utgå Alltid Från Samhällsuppdraget

Vi ska stödja människors strävan efter ett bra liv och se vårt uppdrag i ett helhetsperspektiv.

## 3. Omvärldsanalys

### 3.1 Ekonomisk utveckling/skatteutveckling

Tillväxten i omvärlden har hittills varit relativt svag men nu tar den internationella utvecklingen bättre fart vilket gynnar svensk export. Trots låg tillväxt i omvärlden sedan finanskrisen, och då särskilt i eurozonen, har BNP och sysselsättning utvecklats starkt i Sverige. BNP i världen beräknas öka med kraftiga 3,9 procent i år och nästan lika mycket nästa år. Även i EU är tillväxten starkare än den varit hittills under återhämtningsfasen efter den senaste finanskrisen.

Dock finns osäkerheter kring utvecklingen i världen och som kan ta olika riktningar. Brexit kan komma att påverka den ekonomiska utvecklingen, liksom USA:s handelspolitik. Konflikthärdar i Mellanöstern, Asien och Afrika påverkar den geopolitiska och ekonomiska situationen i världen.

Svensk ekonomi är fortsatt inne i en högkonjunktur och SKL:s bedömning är att BNP växer med närmare 3 procent i år. Under konjunkturen har det framförallt varit den inhemska efterfrågan som drivit tillväxten. En extra skjuts fick den offentliga konsumtionen i samband med att flyktingmottagandet steg kraftigt.

Den inhemska efterfrågan förväntas dock försvagas under 2019, då högkonjunkturen når sin topp och BNP växer långsammare. I och med att detta räknar SKL med att antalet arbetade timmar inte ökar i samma takt nästa år vilket ger en uppbromsning av skatteunderlagstillväxten. Det innebär att ett betydande glapp riskerar uppstå mellan kommunsektorns intäkter och de växande behov av skola, vård och omsorg som den snabba befolkningsutvecklingen för med sig.

Investeringarna, särskilt bostadsbyggandet, har de senaste åren också starkt bidragit till efterfrågan. På nationell nivå minskar bostadsbyggandet från 2017 års höga nivå. Svårigheter att rekrytera arbetskraft samt osäkerhet om efterfrågan och priser är några av förklaringarna.

Prognosen är att tillväxten mattas av under kommande år till 2,8 procent i år och strax över 2 procent för de närmsta åren därefter. Inflationen mätt som konsumentprisindex var på 1 procent 2016 (2015 0,0 %) och Riksbanken prognostiserar att den gradvis ökar fram till 2019.

Kommunerna har utmaningar framför sig både vad gäller verksamhet, ekonomi och kompetensförsörjning. Det ställer stora krav på intern styrning och även på samverkan med exempelvis landstingen vad gäller äldre personer med omsorg och sjukvård. En annan utmaning är att behovet av lärare är stort. Det beräknas en ökning barn och unga inom hela utbildningssystemet - från förskola till gymnasiet fram till år 2027 på 15 procent. Kraven är också stora på organisationens konkurrenskraft för att klara den egna kompetensförsörjningen. För att klara utmaningarna krävs långsiktigt hållbara planeringsförutsättningar från staten och tydliga spelregler som inte hämmar möjligheterna till effektiviseringar.

Efterfrågan på bostäder är fortsatt mycket stor och kommunens mål om 20 000 bostäder i kommunen till 2036 ligger i linje med efterfrågan och utvecklingen i regionen i övrigt. Södertälje kommuns åtagande i Sverigeförhandlingen och utbyggnaden av Ostlänken innebär att minst 15 300 av dessa bostäder ska byggas i Södertälje tätort fram till 2035.. Avsikten är att medfinansiering sker bl.a. från kommuner och landsting. Medfinansieringen baseras på de nyttor kommuner och landsting får av investeringen och det



avser framför allt ökade fastighetsvärden som är möjliga att realisera. Medfinansieringen uppgår för Södertälje till 47,5 mnkr och kommer att behöva hanteras när denna aktualiseras.

Övriga stora investeringsbehov i Södertäljeområdet är främst en ny passage av Södertälje kanal som Trafikverket fått i uppdrag att utreda i kommande nationella plan för infrastrukturen som regeringen beslutade i maj 2018. Dessutom pågår tre olika åtgärdsvalstudier för att utreda hur busslinjenätet, gods försörjningen och trafiksituationen i Södertälje kan förbättras.

För Södertäljes del är etableringen på arbetsmarknaden är helt avgörande för de långsiktiga konsekvenserna av flyktinginvandringen. De nyanlända är ett välbehövligt tillskott av relativt ung arbetskraft som kan bidra till ett växande skatteunderlag och även underlätta rekrytering och kompetensförsörjning i verksamheter som idag har personalbrist.

### 3.2 Befolkningsutveckling

Den befolkningsökning Södertälje kommun haft de senaste åren kommer att fortsätta även framöver men i något lägre takt. Folkmängden prognostiseras växa med 12 970 personer, eller 13,5 procent, till 2027 jämfört med prognosens startår. Således beräknas kommunens folkmängd uppgå till 109 000 personer år 2027 jämfört med 96 032 personer år 2017.

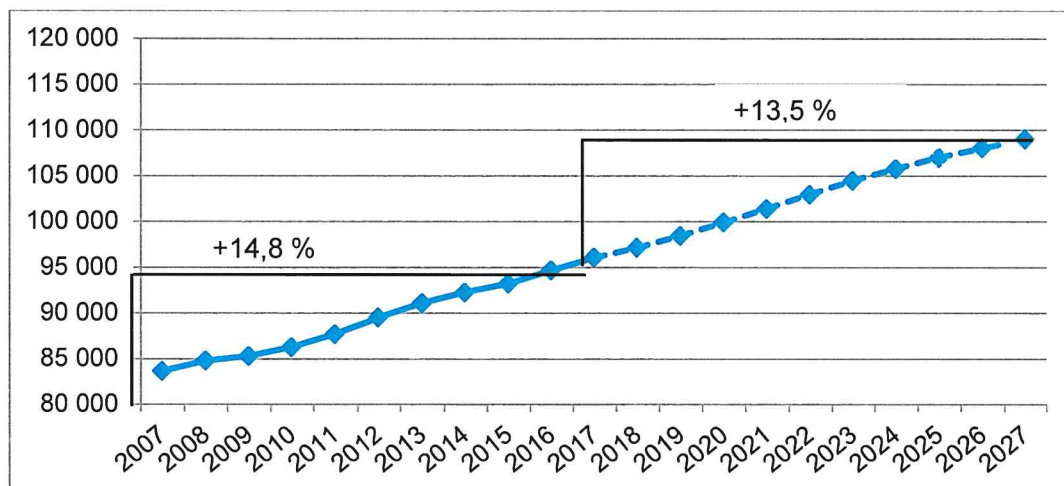


Diagram 1- Folkmängd 2007-2017 samt prognostiserad folkmängd 2018-2027.

Årets prognos visar totalt sett på en starkare befolkningstillväxt jämfört med föregående års prognos. Detta beror främst på att bostadsbyggnadsantagandena i prognosen ligger betydligt högre jämfört med tidigare års befolkningsprognoser. Inflyttningen från utlandet, som har varit den främsta orsaken till kommunens befolkningsökning under perioden 2008-2017, har minskat och förväntas efter en initialt högre nivå i början av prognosperioden sjunka. Inflyttningen från övriga riket förväntas öka samtidigt som utflyttningen förväntas minska något jämfört med tidigare år.

Det är framförallt folkmängden i Södertälje tätort som förväntas öka men även Järna och Enhörna kommundelar prognostiseras öka, medan folkmängden i Hölö-Mörkö kommundel prognostiseras minska.

I prognosen tas hänsyn till den omflyttning som sker inom kommunen och hur framtida bebyggelse planeras samt tidpunkten för dess färdigställande. Även en skattning av nyinflyttningen till följd av bostadsbyggandet görs samt även inflyttningen från utlandet. Historiskt har den invandrade befolkningen i huvudsak bosatt sig i Södertälje tätort vilket prognosen även tagit hänsyn till.

Södertälje kommun har idag en försörjningskvot på 1,68, vilket betyder att varje person i åldern 20-64 år utöver sig själv skall försörja ytterligare 0,68 personer.. Försörjningskvoten, som idag ligger på 1,68, kommer att sjunka något i början av prognosperioden för att därefter åter ligga på 1,68 vid slutet av prognosperioden. Då ingen hänsyn tas till om personerna i gruppen av en eller annan anledning står utanför arbetsmarknaden är den faktiska kvoten, den s.k. ekonomiska försörjningskvoten där andelen förvärvsarbetande jämförs med icke förvärvsarbetande, sannolikt högre.

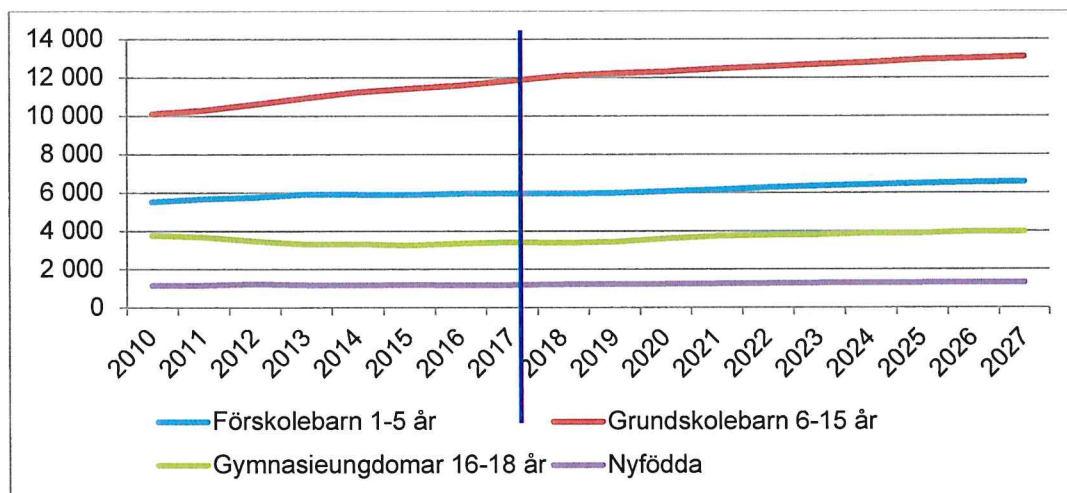


Diagram 2- Prognostiserat antal barn och ungdomar samt nyfödda i Södertälje kommun 2010-2017 samt prognostiserat antal 2018-2027

Fram till 2027 förväntas antalet nyfödda barn och barn i förskoleålder (barn 1-5 år) öka svagt, gruppen grundskolebarn (barn 6-15 år), vilken är förhållandevis stor, förväntas öka under hela prognosperioden. Antalet gymnasieungdomar (16-18 år) som varit sjunkande under en period förväntas öka fram till 2023 för att därefter plana ut.

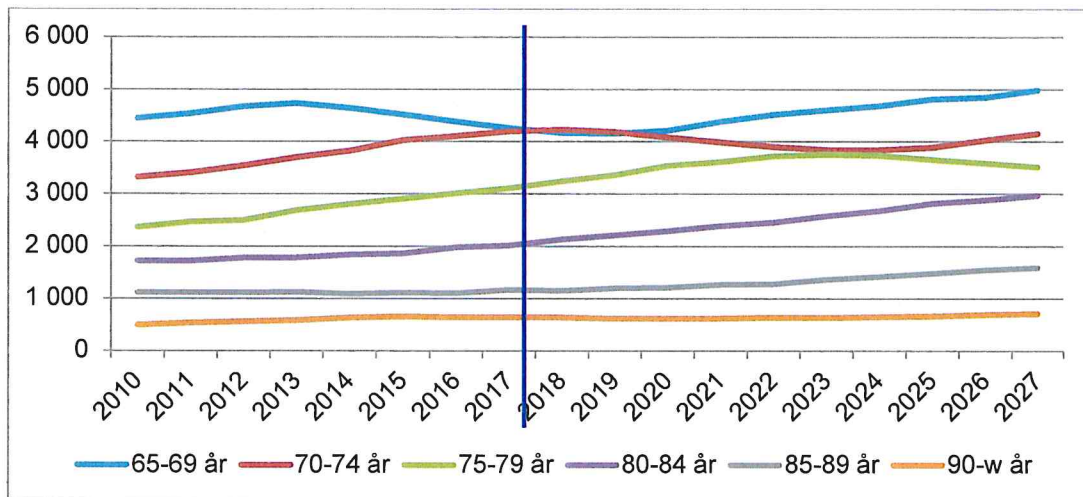


Diagram 3- Södertälje kommuns äldre befolkning, 65 år och äldre 2010-2017 samt prognostiserat antal 2018-2027

Den grupp som framförallt kommer att bli större bland de äldre under hela prognosperioden är i åldrarna 80-84 år, vilket även är den åldersgrupp som förväntas att öka mest under prognosperioden. Även åldersgrupperna 75-79 år och 85-89 år förväntas öka medan åldersgrupperna 65-69 år och 90 år och äldre kommer få en något långsammare ökningstakt.

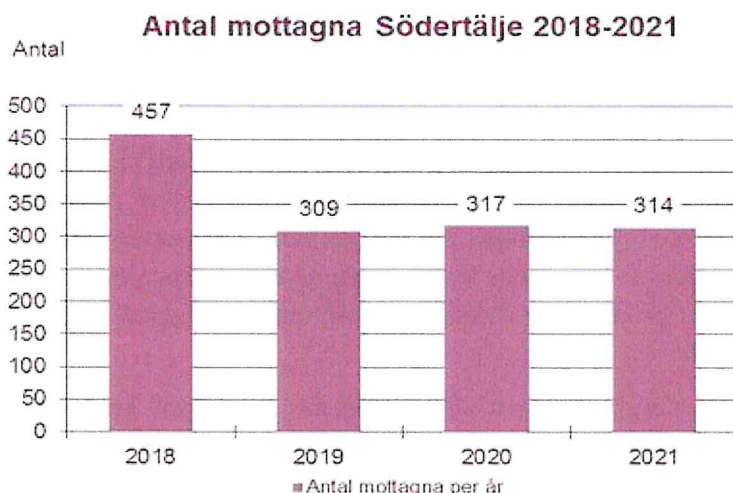
Antalet personer i yrkesaktiv ålder, 20-64 år, kommer öka i paritet med folkmängden i stort.

Flyktinginvandringen är en de svåraste variablerna att prognostisera och kan få en stor inverkan på det slutliga utfallet. I årets befolkningsprognos prognostiseras invandringen till Södertälje kommun öka något men från låga nivåer fram till år 2021 för att därefter minska under återstoden av prognosperioden.

Migrationsverket beräknar att omkring 46 000 nyanlända tas emot i kommunerna i år. Från 2019 och framåt beräknas kommunmottagandet likt tidigare prognoser stabiliseras på omkring 30 000 nyanlända per år.

Migrationsverket prognostiserar en marginell uppgång av asylsökandet efter juni 2019 då den tillfälliga lagen upphör. En återgång till permanenta uppehållstillstånd som huvudregel innebär mer generösa bestämmelser för anhöriginvandring och kommer sannolikt innebära att fler människor väljer att söka asyl i Sverige.

För Södertäljes del prognosticeras antal mottagna uppgå till strax över 300 per år under den kommande treårsperioden.



### 3.3 Investeringsutveckling

Södertälje kommun växer och utvecklas, därför behövs byggande och investeringar i verksamhetslokaler och infrastruktur för att kommunen ska möta en växande befolkning, minska sociala skillnader och uppnå klimatmålen. Den nya utbyggnadsstrategin konkretiserar hur kommunen ska agera för att uppnå översiktsplanens bostadsmål på 20 000 nya bostäder till år 2036. Detta strategiska dokument verifierar hur kommunens bostadsbestånd ska öka med femtio procent under denna period. I kommunens avtal med staten av Ostlänken har Södertälje förbundit sig att bygga 15 300 nya bostäder.

Dessa planer kommer dessutom att kräva stora investeringar i verksamhetslokaler och infrastruktur. För att nå ambitionerna i strategin krävs en uthållig samverkan och gemensamt långsiktigt arbete mellan Södertälje kommun, bolagskoncernen och externa aktörer. Det kommer därutöver att kräva uthålligt goda resultat, både i kommunen och i bolagen och kräva en långsiktig perspektiv på den konkreta investeringsplaneringen och slutligen noggranna prioriteringar mellan olika investeringsbehov.

För den kommande budgetperioden 2019-2021 har den pedagogiska verksamheten fortsatt de största sammantagna investeringsbehoven följt av tekniska nämnden och dess verksamheter. Bland de större projekten märks flera investeringar i verksamhetslokaler, bland annat en ny grundskola samt förskoleverksamhet inom kvarteret Braxen, dessutom en mindre idrottshall till Hovsjöskolan. Inom kultur och fritidsområdet finns en ny fotbollshall och färdigställandet av hallen för friidrott och gymnastik

Vidare går en stor del av investeringsutrymmet under budgetperioden till att utveckla stadskärnan, till underhåll av stadens broar, till fritidsanläggningar samt skolgårdar. Kommunen har fortsatt en ambition att förvärva Saltskogs gård och göra de nödvändiga investeringar som krävs för att rädda den kulturhistoriskt viktiga miljön.

Investeringsnivån i den budget som bolagskoncernen lägger för den kommande perioden ska ses som bolagens tolkning av ägardirektiv och av de beställningar som gjorts av kommunen av verksamhetslokaler, samt en tolkning av kommunfullmäktiges plan för utbyggnad av Södertälje. Den nya investeringsprocessen har använts för prioritering utifrån den gemensamma budgetram som

fastslagit för kommunkoncernen och sätter sina begränsningar i att den externa skulden inte ska öka snabbare än befolkningsökningen.

### **3.4 Kompetensförsörjning**

Den långsiktiga kompetensförsörjningen är avgörande för att kommunen ska klara uppdraget gentemot Södertäljeborna. Arbetsgivarpolitiken och de övergripande strategierna syftar till att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare med rätt kompetens, för att klara verksamhetsutveckling och måluppfyllelse. I dagsläget och under de kommande åren är konkurrensen om kompetensen särskilt stor inom vård och omsorg, socialtjänst, pedagogiska verksamheter och samhällsbyggnad. Detta gäller såväl Stockholmsregionen som nationellt.

De nuvarande och framtida rekryteringsutmaningarna finns i flera steg. I ett längre perspektiv är kommunernas kompetensförsörjning beroende av att unga väljer inriktning i studier och yrkesvägar som leder till att det finns tillräckligt med potentiell arbetskraft i framtiden. En av flera viktiga förutsättningar är en tillräcklig dimensionering av utbildningsplatser, såväl gymnasieprogram som inom högskolan.

En annan utmaning är att grupper som står utanför arbetsmarknaden behöver stärkas för att matcha de kompetensbehov kommunala verksamheter har.

En tredje utmaning är att Södertälje kommun måste kunna erbjuda en attraktiv arbetsmiljö, goda utvecklingsmöjligheter och bra förmåner. För detta behöver ett skickligt ledarskap säkerställas, där chefer får medarbetare att trivas och motiveras att stanna kvar och göra ett bra jobb. Detta är en av de absolut viktigaste förutsättningarna för att Södertälje kommun i fortsättningen ska kunna hävda sig i konkurrensen med andra arbetsgivare.

### **3.5 Utveckling av digitalisering inom kommunal verksamhet**

Hela samhället är snabbt på väg att förändras genom den utveckling som digitaliseringen innebär. Som ett övergripande begrepp när det gäller digitalisering pratar kommuner och städer ofta om att utvecklas för att arbeta smartare och effektivare och på så sätt höja kvaliteten i vardagen för dem som lever, vistas och verkar i staden eller kommunen. I mötet mellan människa och teknik har Södertälje kommun både som plats och som organisation goda förutsättningar att utvecklas genom digitaliseringen.

Digitaliseringen gör information mer tillgänglig och processer transparenta och kan på så sätt bidra till ökad delaktighet och snabbare integration. Målsättningen är att Södertälje kommun på bästa sätt ska använda sig av digitaliseringens möjligheter till att utveckla nya arbetsätt och effektivare processer. Det är en ytterst viktig förutsättning för att kunna möta nuvarande och framtida krav och behov i grunduppdraget på ett säkert och effektivt sätt. Digitaliseringen är ett kraftfullt och nödvändigt verktyg för att genomföra nödvändig verksamhetsutveckling.

I Mål och budget 2018-2020 beslutade kommunfullmäktige att satsa 30 mnkr under tre år för att utveckla arbetet med digitaliseringen. För att skapa de mest effektiva förutsättningarna för att bedriva digitaliseringsarbetet har det tagits ett samlat och centraliserat grepp. Bl.a. görs övergripande infrastrukturella investeringar, med en ny e-tjänsteplattform, och ett tydligt serviceerbjudande till medborgarna håller på att skapas.

Som en del av att effektivisera processer, med förenklade rutiner och effektiva flöden, måste robotteknik, som automatiserar processer t.ex. genom informationsinhämtning, utvecklas och tillämpas.

För att kunna dra största nytta av digitaliseringen men samtidigt skapa tillgänglighet för alla, även de som inte använder de digitala funktionerna, kommer Kontaktcenter fortsatt att behöva utvecklas för att ge det stöd som en digitaliserad handläggning medför.

Den treåriga satsningen på digitalisering kommer att utvärderas inför Mål och budget 2021 för att kunna bestämma den fortsatta inriktningen för digitaliseringen och dess finansiering.

### **3.6 Riskanalys**

En del av den statliga styrningen sker genom specialdestinerade eller riktade statsbidrag. Dessa utgör sammantaget omkring 10 procent av sektorns intäkter. Det finns en viss osäkerhet kopplad till de statliga satsningarna. I många fall är statsbidragen tidsbegränsade vilket kan skapa ryckighet och försvarar långsiktigheten i budgeten.

#### **3.6.1 Statsbidrag**

Konjunkturen i Sverige är mycket stark och även i EU är tillväxten relativt stark. Läget i världen är samtidigt osäkert och utvecklingen kan ta olika riktningar. Sverige har haft många år med stark ekonomisk tillväxt och ligger före EU i konjunkturcykeln. Arbetskraftsbristen är stor, främst inom offentlig sektor. Bristen på arbetskraft är en starkt begränsande faktor för fortsatt stark tillväxt. Bedömningen är att skatteintäkterna i kommuner, landsting och regioner kommer att öka betydligt långsammare under de kommande åren än de har gjort under de gångna åren. Orsaken är främst att antalet arbetade timmar inte kommer att kunna fortsätta öka i samma takt som hittills.

De snabbt ökande intäkterna från skatter, statsbidrag och reavinster gör att det ekonomiska resultatet under några år varit starkt i kommunerna. Det genomsnittliga resultatet ligger på 3 procent som andel av skatter och statsbidrag för de senaste tio åren, även om skillnaderna mellan kommunerna är stora.

Utvecklingen av skatteintäkterna är gynnsam i nuläget men kostnadsutvecklingen är snabb och kan förväntas öka ytterligare. Det är framför allt de stora befolkningsförändringarna som är orsaken, med fler barn och fler äldre, och den förhållandevis stora invandringen under 2015-2016 som kommer att ställa många nya krav på både kommuner och landsting.

Under 2018 beslutade regeringen om statsbidrag på 425 miljoner kronor till 32 kommuner med områden med socioekonomiska utmaningar och Södertälje var en av dessa kommuner. För 2019 avsätts 1,35 miljarder och därefter 2,2 miljarder årligen 2020–2027. Det nya statsbidraget ska bidra till att stärka kommunernas långsiktiga arbete för att minska segregationen i områden som i dag kännetecknas av stora utmaningar när det gäller lågt valdeltagande, hög arbetslöshet, låg utbildningsnivå och låg sysselsättningsgrad. Det har ännu inte fattat beslut om hur fördelningen mellan kommunerna ska se ut.

En del av den statliga styrningen sker genom specialdestinerade eller riktade statsbidrag. Dessa utgör sammantaget omkring 10 procent av sektorns intäkter. De riktade bidragen kan vara ett viktigt stöd för att utveckla en verksamhet, men även medföra ett antal negativa effekter för kommuners planering och styrning samt påverka effektivitet och administration. Det kan konstateras att utvecklingen av kommunsektorns statsbidrag inte räcker för att finansiera motsvarande verksamhet över tid. Det är därmed fortsatt väldigt viktigt att ständigt utveckla och effektivisera verksamheten för att klara välfärdens åtaganden och möta de ökande kraven.

### 3.6.2 Valfärds miljarden

Regeringens permanenta satsning till kommuner och landsting om 10 miljarder kronor fr.o.m. 2017. År 2019 är kommunernas andel 7,5 miljarder kronor, en minskning från 7,7 miljarder 2018. Pengarna fördelas ut till kommuner och landsting, dels generellt efter invånarantal, dels efter en fördelningsnyckel som tar hänsyn till asylsökande och nyanlända. Detta kommer fortsätta varje år fram till 2021, då hela beloppet fasas in i det generella statsbidraget. Prognosen för 2019 är att Södertälje får totalt 85 mnkr, varav 52 mnkr baserat på flyktingvariabler och 33 mnkr baserat på befolkning, vilket är en minskning med drygt 16 mnkr jämfört med 2018. För åren 2020 till 2021 finns inga uppdaterade prognoser, men intäkterna förväntas minska med över 10 mnkr per år i enlighet med tidigare uppgifter.

### 3.6.3 Schablonintäkter

Prognoser på flyktingantagandet är mycket osäkra och budgeten i underlaget baseras på ett antagande om att det kommer 488 nya flyktingar till Södertälje 2018 och cirka 310 flyktingar årligen under perioden 2019–2021. De budgeterade schablonintäkterna uppgår till följande nivåer för perioden:

mnkr	2018	2019	2020	2021
Ersättning för etableringsinsatser	75	61	50	44

Antalsuppgifterna bygger på Migrationsverkets scenario i prognosen från 26 april, avseende kommunmottagande för riket.

### 3.6.4 Lönekostnadsutveckling

För Södertälje kommun är personalkostnadernas andel av de totala kostnaderna för kommunen cirka 50 procent. De senaste åren har lönekostnadsutvecklingen legat mellan cirka 3,1 procent- 4,5 procent.

Trots ett alltmer ansträngt arbetsmarknadsläge antas löneutvecklingen nationellt bli fortsatt dämpad. De löneavtal som slutits för de närmaste åren ligger på låga nivåer och löneglidningen är låg. Därmed är det inhemska inflationstrycket svagt. I och med att även antalet arbetade timmar inte beräknas öka alls nästa år sker det en snabb uppbromsning av skatteunderlagstillväxten. Det innebär att ett betydande glapp riskerar uppstå mellan kommunsektorns intäkter och de ökade kostnader.

### 3.6.5 Sysselsättning

Sverige har under flera år haft en högkonjunktur. Den senaste tillgängliga statistiken på nationell nivå ger ingen samstämmig bild över konjunkturläget. Överlag går ekonomi starkt och utvecklingen på arbetsmarknaden är alltjämt god, men ökningstakten har mattats av under inledningen av 2018. Den övergripande bedömningen som gjordes i Nordeas prognos Regionala Utsikter våren 2018 är att toppen av högkonjunkturen i Stockholms län har passerat. Tillväxten förväntas vara fortsatt god, men växla ner till en mer genomsnittlig nivå. Nedgången beror delvis på en svag bostadsmarknad som ger avtryck i minskad inhemsk efterfrågan. Därutöver konstaterar t.ex. Stockholms Handelskammare att konjunkturen efter en längre tid av stark utveckling nu viker ned till mer genomsnittliga nivåer.

Regeringen fokuserar mycket på att öka möjligheterna till utbildning för att kompetensen hos de arbetssökande ska kunna matcha behovet hos arbetsgivare.

I den pågående arbetsmarknadsutredningen som ska redovisas senast 31 januari 2019 ingår bland annat att lämna förslag om hur de delar som inte innebär myndighetsutövning kan läggas ut på andra aktörer och hur det statliga åtagandet i så fall bör organiseras. Resultatet av utredningen kommer att påverka kommunens arbetsmarknadsinsatser.

Resultatet av valet hösten 2019 kan komma att påverka arbetsmarknadspolitiken och satsningar på utbildning vilket kan komma att påverka kommunens arbetsmarknadsarbete och samverkan med Arbetsförmedlingen på flera områden.

### 3.6.6 Pensionsåtaganden

Kostnaderna för pensioner redovisas enligt den så kallade blandmodellen som syftar på att kommunen i sin redovisning blandar ett fördelningssystem och ett fonderat system. Pensionsförmåner som är intjänade tom 1997-12-31 ingår som ansvarsförbindelse och övriga förmåner som intjänats från och med 1998 ingår i ett fonderat system.

Ansvarsförbindelsen för pensioner intjänade före 1998 uppgår till 1 829 mnkr och minskar nu från år till år förutsatt oförändrad diskonteringsränta, medel som är upptagna i balansräkningen uppgår till 587 mnkr.

En förändring som föreslogs till den nya kommunala redovisningslagen var att ansvarsförbindelser för framtida pensionsutbetalningar skulle tas upp i balansräkningen, förslaget ströks emellertid eftersom regeringen ansåg att konsekvenserna av förslaget behöver utredas ytterligare avseende hur detta påverkar ekonomin i kommuner och landsting samt hur det påverkar kravet på god ekonomisk hushållning. För Södertälje kommun förväntas kostnaden för pensioner stiga kraftigt under perioden och öka från 282 mnkr år 2018 till 355 mnkr år 2021. Denna ökning är förväntad och ställer krav på fortsatta effektiviseringar i verksamheten för att inte kommunens överskottsmål skall äventyras.

## 4. Ekonomiska förutsättningar

### 4.1 God ekonomisk hushållning

Södertälje kommuns ekonomi ska präglas av ordning och reda och hög effektivitet. En långsiktigt hållbar ekonomi är grunden för att säkra framtidens välfärd. För att bygga vår gemensamma framtid och för att göra nödvändiga strategiska satsningar ska resurserna användas effektivt och ansvarsfullt. Tjänsterna som levereras ska skapa trygghet och ett gott liv till de som bor och verkar inom kommunens gränser.

Ekonomisk hushållning handlar om att styra ekonomin både i ett kortare och i ett längre perspektiv för att varje generation ska bära sina egna kostnader. De tjänster som kommunen ska tillhandahålla och de satsningar som görs ska hålla, inte bara några år framåt, utan under flera generationer. Södertälje kommun behöver därför säkerställa varje led i organisationen att det som genomförs är långsiktigt finansierat för att på så sätt ge människor tilltro till välfärdssystemen.

Kommunen ska ha en resultatnivå som är långsiktigt hållbar för att kunna garantera en bibehållen servicenivå för kommande generationer utan att behöva uttaxera en högre skattenivå.

Södertälje kommun behöver visa sina kreditgivare och kreditbedömare att kommunen klarar av att prioritera mellan nya investeringar i infrastruktur, bostäder, förskolor, skolor och övriga



verksamhetslokaler. Investeringsbehoven måste prioriteras så att nettokoncernskulden per invånare över tiden hålls på en stabil nivå som kommunen långsiktigt tål att bära.

Förvaltningens underlag innehåller bilagan Riktlinjer om God Ekonomisk Hushållning, ett antal långsiktiga inriktningar för kommunens ekonomiska utveckling i syfte att säkerställa god ekonomisk hushållning. Inriktningarna ligger till grund för kommunens årliga budgetarbete där de ekonomiska målen och strategierna konkretiseras i det kortare perspektivet.

Det är viktigt att några grundläggande ekonomiska inriktningar fastställs:

- Förbättrade resultat i kommunen och bolagskoncernen. För kommunen avses resultatet exklusive jämförelsestörande poster. Intäkter från exploatering och reavinster ska användas till att finansiera nödvändiga investeringar för ett hållbart samhälle.
- Fortsatta försäljningar av tillgångar som är möjliga och lämpliga att sälja av både i kommunen och i kommunens bolag.
- Säkerställa att investeringsvolymerna över tid är förenliga med kommunens långsiktiga finansieringsförmåga. Detta förutsätter en hög egenfinansieringsgrad.
- Bedriva stadsutveckling och exploatering inom ramen för god ekonomisk hushållning.
- Utdelning från bolagskoncernen till ägaren kan ske först när kassaflödet medger detta utan ytterligare upplåning.

Att styra för en hållbar utveckling

Kommunens välfärdsarbete utgår från Agenda 2030, ett övergripande och framåtsyftande globalt, nationellt och lokalt åtagande som öppnar nya möjligheter för långsiktigt hållbar ekologisk, social och ekonomisk utveckling. Det ska genomsyra hela kommunen från ledningsnivå ända ut i organisationen. För att uppnå ambitionen om ett helt och hållbart Södertälje krävs både vilja och kompetens. En viktig del i resultatstyrningen förutsätter god omvärldsbevakning och möjlighet till hjälp och stöd till alla delar i organisationen. Styrande är de ekonomiska ramarna samt dokument i form av program, planer och strategier som beslutas.

## 4.2 Resultatnivåer

För att kunna hantera både nuvarande och kommande behov och även åtstadkomma den önskade utvecklingen för Södertälje kommun, föreslår förvaltningen att tillämpa SKL:s riktvärde på god ekonomisk hushållning som är en resultatnivå på 2 % av skatter och bidrag för samtliga år under budgetperioden 2019-2021.

Under den bedömda fortsatta goda ekonomiska konjunktur som råder finns det möjlighet att klara de föreslagna resultatnivåerna, som både möjliggör en egenfinansiering av kommunens investeringar och samtidigt stärker kommunens soliditet, med minskad sårbarhet när konjunkturen viker eller vid negativ förändring av statlig finansiering.

De föreslagna resultatnivåerna är en förutsättning för att kommunen ska kunna uppnå en hög självfinansieringsgrad av de investeringar som planeras under den kommande perioden.

Med ordning och reda i ekonomi skapas förutsättningar för Södertälje kommun att behålla den höga rating på AA+ som kommunen har idag, vilket bl.a. ger bra finansieringsvillkor vid extern upplåning.

Skatter och bidrag i förvaltningens underlag baseras på SKL:s prognos från den 27 april för 2019-2021. Skatteunderlaget utgör en central del i denna prognos och skatteunderlagstillväxten har stor betydelse för hela den offentliga sektorns möjligheter för finansiering av verksamheten.

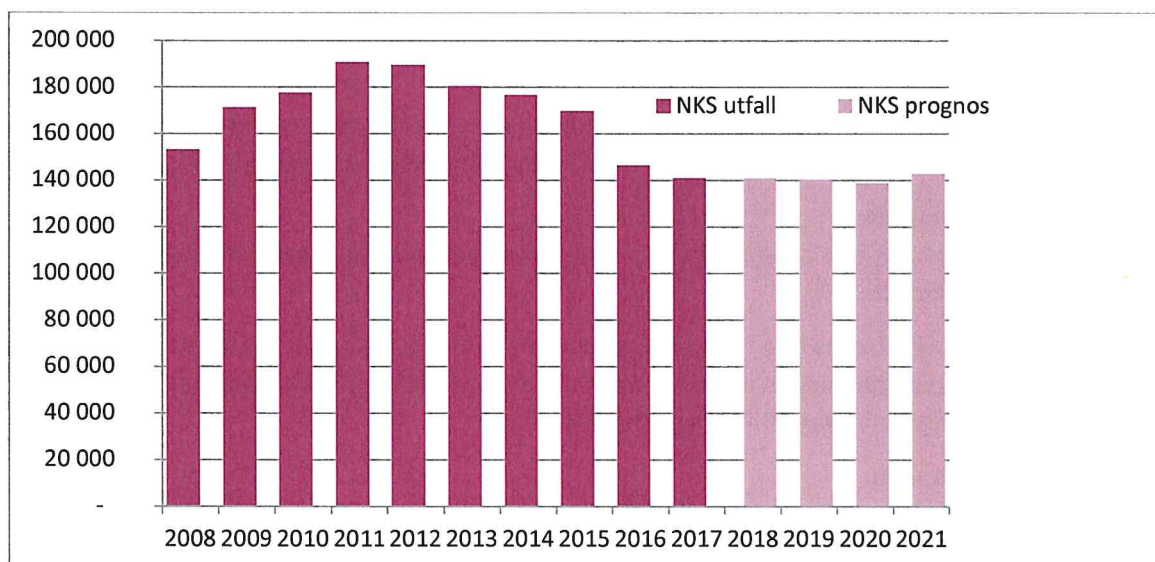
### 4.3 Nettokostnadsutveckling

Utrymmet för budgeterade nettokostnader från verksamheterna ökar med ungefär 2,8 procent årligen under perioden 2019-2021. Detta är troligt samma nivå som priser och löner kan antas öka framöver. Då en del av kommunens kostnadsökning kommer att bero på befolkningsökning så kommer det att vara fortsatta krav på att effektivisera och anpassa verksamheterna. Nuvarande bedömning är att behovet av effektiviseringar är 25 mnkr respektive 50 mnkr under åren 2020 och 2021.

### 4.4 Nettokoncernskulden per invånare

För att klara investeringsnivåerna med det löpande kassaflödet, och därmed hålla nettokoncernskulden per invånare på en stabil nivå, krävs att de föreslagna resultatnivåerna bibehålls under budgetperioden. Förändrade resultatnivåer kommer att medföra att omprioriteringar bland investeringarna måste göras.

Den externa låneskulden har sedan 2013 amorterats ner från drygt 12 mdkr till under 8 mdkr tack vare en kombination av starka ekonomiska resultat i kommunen och bolagskoncernen, prioriteringar samt genom försäljning av tillgångar. Eftersom Södertälje kommun också under de närmaste åren kommer att ha ett stort behov av investeringar, kommer detta att ställa stora krav på prioritering, styrning och uppföljning.



### 4.5 Generella uppräknings

Utgångsläget för beräkningen av nämndernas sammanlagda kommunbidrag år 2019 är kommunfullmäktiges fastställda kommunbidrag för år 2018 i Mål och budget 2018-2020. Beslut om tilläggsanslag eller andra justeringar tagna i kommunstyrelsen eller av stadsdirektören på delegation under våren 2018 har beaktats.

En generell förstärkning av kommunbidragen har gjorts med 1,0 procent för att kompensera för ökade pris- och lönekostnader. Samtidigt så har ett generellt effektiviseringskrav på 0,9 procent lagts på nämndernas kommunbidrag.

För de pedagogiska verksamheterna gäller uppräknings på 1,0 procent och ett effektiviseringskrav på 0,8 procent. Pedagogiska påsen för förskola, skolbarnomsorg och grundskola har ökat med 23,3 mnkr för demografiska förändringar. Intäktskravet för förskolan är oförändrad och uppgår till 51,9 mnkr. Gymnasieskolans anslag har ökat med 14,8 mnkr för demografiska förändringar. Därutöver har gymnasieskolans länsprislista räknats upp med 2,5 procent vilket motsvarar 9,2 mnkr.

#### **4.6 Förändringar i kommunbidragen**

Förutom de generella justeringarna så har olika avväganden gjorts avseende specifika förändringar av nämnders kommunbidrag. Förslaget innehåller bl.a. att ansvaret för verksamheten FIA (Fler I Arbete) överförs i sin helhet till Arbetslivsnämnden och att resurser inklusive finansiering på 4,9 mnkr övertas från Socialnämnden. Därutöver föreslås att Kontaktcenter utökar sin verksamhet genom att överta viss verksamhet som idag utförs på kontoren. Förändringar i kommunbidragen genomförs till följd av detta. Nedan redogörs kortfattat för förändringar av nämndernas kommunbidrag som beror på andra orsaker än de ovan redovisad.

##### **Kommundelsnämnderna**

Den del av kommundelsnämndernas kommunbidrag som avser den pedagogiska ”påsen” och de särskilda anslagen har justerats för demografiska förändringar. En uppräknings med 1,0 procent har gjorts för den del av kommunbidraget som avser pedagogisk verksamhet. Samtidigt har de pedagogiska verksamheterna ett effektiviseringskrav på 0,8 procent.

För övrig verksamhet (ej pedagogisk verksamhet) har en förstärkning av kommunbidraget med 1,0 procent gjorts och samma verksamheter har ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.

##### **Arbetslivsnämnden**

Nämndens kommunbidrag höjs till följd av att ansvaret för verksamheten FIA (Fler I Arbete) överförs från Socialnämnden.

Kommunbidrag minskas något då verksamhet överförs till Kontaktcenter (Ksk) 2019. Till följd av lägre volymer i vuxenutbildning så minskas ramen till vuxenutbildning. Tack vare samlokalisering så kan kommunbidraget minskas till följd av lägre kostnader.

##### **Omsorgsnämnden**

Kommunbidrag har minskats då verksamhet överförs till Kontaktcenter (Ksk) 2019. Utöver generellt effektiviseringskrav har kommunbidraget minskats med 7 mnkr för att anpassa kommunbidraget till aktuella volymer avseende verksamhet LSS.

##### **Socialnämnden**

Minskad ram till följd av att tillfälliga medel för utveckling av arbetsprocesser försörjningsstöd upphör.

Kommunbidrag sänks till följd av att verksamheten FIA (Fler I Arbete) överförs till arbetslivsnämnden 2019 samt att viss verksamhet överförs till Kontaktcenter (Ksk) 2019.

##### **Äldreomsorgsnämnden**

Verksamhet överförs till Kontaktcenter (Ksk) 2019 vilket innebär en något sänkt ram.

Utöver det generella effektiviseringskravet har kommunbidraget minskats med 10 mnkr för att anpassa kommunbidraget till aktuella volymer avseende beviljad hemtjänst.

#### **Överförmyndarnämnden**

Nämnden har fått utökad ram motsvarande en ny tjänst för att hantera ökad administration.

#### **Utbildningsnämnden**

Den pedagogiska ”påsen” och de särskilda anslagen har justerats för demografiska förändringar med sammanlagt 38 mnkr. Kommunbidrag har minskats något då verksamhet överförs till Kontaktcenter (Ksk) 2019.

En uppräknings med 1 procent har gjorts för den del av kommunbidraget som avser pedagogisk verksamheten. Samtidigt har de pedagogiska verksamheterna ett effektiviseringskrav på 0,8 procent. Intäktskravet för barnomsorgsavgifter är oförändrat.

#### **Kultur- och fritidsnämnden**

Ökad ram för att täcka en ny lokalstrategitjänst.

#### **Stadsbyggnadsnämnden**

Minskad ram eftersom strukturplaner är färdigställda samt då verksamhet överförs till Kontaktcenter (Ksk) 2019.

#### **Tekniska nämnden**

Nämndens ram kan minskas eftersom strategi- och styrdokument är färdigställda. Dessutom överförs viss verksamhet till Kontaktcenter (Ksk) 2019 vilket ger en något reducerad ram.

#### **KS/Kommunstyrelsens kontor**

Kommunbidrag har ökat då ytterligare verksamhet överförs från nämnderna till Kontaktcenter (Ksk) 2019.

Nämnden ges även ett ytterligare effektiviseringsbeting som ska mötas med verksamhetsanpassningar.

#### **KS/politisk ledning**

Kommunbidrag minskas då inga val hålls under 2019. Medlemsavgift till Södertörns Brandförsvärsförbund räknas upp 4 procent vilket medför en ökning av nämndens kommunbidrag.

#### **Revisionen**

Revisionens kommunbidrag föreslås öka i enlighet med eget äskande.

### **4.7 Bolagskoncernen driftbudget**

Affärsplanen för åren 2019 – 2021 har gjorts utifrån Mål- och budget 2018–2020. Även ägardirektiven och koncernplanen som moderbolaget tagit fram har varit vägledande. För 2020 har bolagen extrapolerat sina affärsplaner i samma riktning.

Vid utgången av år 2016 hade bolagskoncernen den lägsta skulden sedan år 2010 och uppgick till ca 9,5 mdkr. Enligt den lagda budgeten för 2018 så beräknas skulden uppgå till 9,6 mdkr vid årets slut.

Verksamhetsresultatet (resultat innan räntenetto och reavinster) uppgår till i storleksordningen 650 mkr per år. Detta innebär att koncernen klarar av att bära en räntekostnad på ca 7 procent utan att tära på det egna kapitalet.

Resultat SKF koncernen	M & B 2018 - 2020		M & B 2019 - 2023				
	M & B 2019	M & B 2020	M & B 2019	M & B 2020	M & B 2021	M & B 2022	M & B 2023
M kr							
Koncernens verksamhetsresultat	641,9	668,1	622,6	641,5	701,3	721,2	769,2
Räntenetto	-237,7	-251,7	-209,1	-230,4	-260,6	-289,8	-325,4
Koncernreserv	-30,0	-30,0	-30,0	-30,0	-30,0	-30,0	-30,0
<b>Koncernens operativa resultat</b>	<b>374,2</b>	<b>386,4</b>	<b>383,5</b>	<b>381,1</b>	<b>410,7</b>	<b>401,4</b>	<b>413,8</b>
Reavinst-/förluster försäljningar	154,0		278,2				
Utdelning			10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Nedskrivningar/återläggning							
Koncernens resultat före skatt	528,2	386,4	671,7	391,1	420,7	411,4	423,8
Uppskjuten skatt	-113,5	-82,3	-68,1	-39,3	-42,3	-41,9	-43,4
<b>Koncernens resultat</b>	<b>414,7</b>	<b>304,1</b>	<b>603,6</b>	<b>351,8</b>	<b>378,4</b>	<b>369,5</b>	<b>380,4</b>

För ytterligare information om Telgekoncernen hänvisas till bilaga 6 –Ekonomi bolagskoncernen

#### 4.8 Låne- och borgensram

Kommunen får vid varje tidpunkt under 2019, ha utestående lån och borgen till ett nominellt värde av högst 13 900 mnkr. Bolagen ska finansiera sig genom kommunens internbank. För att uppnå konkurrensneutral ränta på upplåningen från internbanken, erlägger respektive bolag i bolagskoncernen en marknadsmässig borgens- och låneramsavgift på summan av nyttjade lån och borgen.

Kommunkoncernen	Ram 2019	Ram 2018-04-30	Utnyttjat 2018-04-30	Ram 2017-12-31	Utnyttjat 2017-12-31
Syvb	147	147	147	147	147
Söderenergi AB	1 218	1 218	1 026	1 281	1 110
Täljehallen AB	30	31	30	30	30
övrig kommunal borgen	7	9	7	8	7
<b>SKF- koncernen</b>	<b>11 700</b>	<b>11 900</b>	<b>9 774</b>	<b>11 900</b>	<b>9 651</b>
varav verksamhetslokaler	4 800	5 000	4 373	4 800	4 562
varav bostadsbolagen	3 100	3 100	2 489	3 100	2 473
varav övriga SKF koncernen	3 800	3 800	2 912	4 000	2 616
<b>Total</b>	<b>13 102</b>	<b>13 305</b>	<b>10 984</b>	<b>13 367</b>	<b>10 944</b>

Syvb har stora investeringar beslutade i bolagsstyrelsen vilket kommer resultera i kraftigt höjda borgensbeslut. Ägarna har dock pausat nya borgensärenden till dess att ägardiskussioner är avslutade.

Söderenergis limit hålls oförändrad vilket i praktiken innebär en höjning eftersom lånen normalt amorteras varje år. Anledningen är de investeringsbeslut som fattats i Igelsta 1 samt övriga investeringar.

Limiten för verksamhetslokaler har sänkt från 5 000 mnkr till 4 800 mnkr utifrån att investeringar för Fastigheten Luna 8 lyfts ur ramen.

#### 4.9 Sammanställning total investeringsbudget kommunkoncernen

Investeringsprocessen är en gemensam process för kommunkoncernen. Investeringsramen utgår från det kassaflöde kommunen och bolagskoncernen tillsammans genererar. Reinvesteringar prioriteras före nyinvesteringar och av lag tvingande investeringar och investeringar påkallade av demografiska utvecklingen går före strategiska investeringar.

De totala investeringarna under hela budgetperioden avseende kommunens verksamhet uppgår till cirka 1 863 miljoner kronor varav lokalinvesteringar hos Telge Fastigheter är 1 100 miljoner kronor.

Nedan följer den totala investeringsramen för kommunkoncernen inklusive reinvesteringar.

Kommunkoncernen	År 2019	År 2020	År 2021
Telge AB Moderbolag	2 000	2 000	2 000
Telge Bostäder	402 300	417 700	403 300
Telge Hovsjö	27 200	14 100	14 100
Telge Fastigheter, kommersiella lokaler	14 500	8 400	27 000
Telge Fastigheter, verksamhetslokaler	400 000	350 000	350 000
Telge Nät	443 400	402 600	361 100
Telge Återvinning	26 900	22 800	22 200
Telge Energi			
Södertälje Hamn	88 300	22 500	12 000
Telge Hamn			
Tom Tits	6 000	4 000	7 000
<b>Summa Bolagskoncernen</b>	<b>1 410 600</b>	<b>1 244 100</b>	<b>1 198 700</b>
Kommunen	250 000	250 000	250 000
<b>Totalsumma</b>	<b>1 660 600</b>	<b>1 494 100</b>	<b>1 448 700</b>

#### 4.10 Kompensationer för nya investeringar

Under kommunstyrelsen finns anslag för att kompensera nämnderna under året för tillkommande kostnader som genereras av nya lokaler och investeringar beslutade av fullmäktige. Nämnderna kompenseras med 100 procent av de kostnader som uppstår för utökningarna i investeringsbudgetarna. Det pågår ett arbete med att ta fram en ny investeringsprocess som även kommer att innefatta en översyn av riktlinjerna för kompensation för alla typer av nyinvesteringar.

Reinvesteringar finansierar nämnderna inom sin avskrivningsvolym.

#### 4.11 Volymavstämningar

För de pedagogiska verksamheterna inom kommundelsnämnderna och utbildningsnämnden görs volymavstämningar i april respektive december varje år.

Inom LSS-verksamheten sker volymavstämning per den första april och per den första oktober.

#### **4.12 EU-projekt**

För alla EU-projekt gäller att de ska genomföras med utgångspunkt i kommunens strategiska prioriteringar och därmed bidra till att utveckla Södertälje i linje med fullmäktiges målsättningar i Mål- och budget. Under budgetperioden är två projekt aktuella, MAP2020 och MatLust.

## 5. Vår gemensamma framtid – hållbar utveckling

Hållbar utveckling kan definieras som ”en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”.

Kommunens hållbarhetsarbete utgår från Agenda 2030, ett övergripande och framåtsyftande globalt, nationellt och lokalt åtagande som öppnar nya möjligheter för långsiktigt hållbar ekologisk, social och ekonomisk utveckling. Målen i Agenda 2030 är kopplade till att bekämpa fattigdom och ojämlikhet för att bygga inkluderande samhällen, att de mänskliga rättigheterna ska förverkligas, att jämställdhet uppnås och kvinnors och flickors egenmakt främjas. Det långsiktiga skyddet för planeten och dess naturresurser ska garanteras.

För att förklara begreppet hållbar utveckling kan det delas upp i tre dimensioner – social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. De tre dimensionerna överlappar, påverkar och är beroende av varandra och är det övergripande målet för alla verksamheter i Södertälje kommun. Hållbar utveckling uppnås när de tre dimensionerna sammanfaller. Genom en helhetssyn i arbetet främjas långsiktighet och utveckling av samtliga dimensioner. En god och långsiktigt hållbar ekonomi är avgörande för möjligheterna att uppnå social och ekologisk hållbarhet.



För Södertälje kommun betyder social hållbarhet att alla invånare får sina rättigheter och behov tillgodosedda. Ett socialt hållbart samhälle är ett jämställt och jämlikt samhälle där människor lever ett gott liv med god hälsa och utan orättfärdiga skillnader. Ett samhälle med hög tolerans där människors lika värde står i centrum kräver att människor känner tillit och förtroende till varandra och är delaktiga i samhällsutvecklingen.



Barnen är särskilt prioriterade i Södertälje kommun. Genom att ge barnen goda uppväxtvillkor skapas långsiktiga positiva effekter för samhället. Det finns fortfarande barn som växer upp under mindre gynnsamma sociala förhållanden i Södertälje. För att komma till rätta med detta behöver fokus läggas på att skapa en trygg och bra start i livet, med en bra skolgång och jämlika lärandemiljöer, för alla oavsett bakgrund. I Södertälje pågår sedan flera år en politisk satsning på skolan i syfte att förbättra resultaten. Framgång i skolan är en förutsättning för att komma i arbete eller för att senare i livet kunna studera vidare.

I kommunen finns samtidigt en hög andel vuxna medborgare som saknar utbildning eller behöver komplettera sin utbildning. Kommunens vuxenutbildning ska tillgodose de behov som finns i form av olika utbildningsinsatser. Det är viktigt att utbildningssatsningarna leder till arbete eller högre studier och är i linje med de behov regionen har av arbetskraft.

Andelen invånare som är beroende av ekonomiskt bistånd har minskat men är fortfarande högre i Södertälje än i många andra kommuner. Grundläggande för hållbarheten på sikt är att alla som kan arbeta ska ges möjlighet till ett arbete. Det ökar livskvaliteten för den enskilde, främjar inkluderingen i samhällslivet och leder i förlängningen till minskade samhällskostnader. För att uppnå detta är det viktigt att öka anställningsbarheten genom att höja utbildningsnivån och samverka kring arbetsmarknads- och utbildningsinsatserna.

Den pågående demografiska utvecklingen leder till nya utmaningar som ställer högre krav på den offentliga sektorn. En av utmaningarna är att kostnaderna för den kommunala servicen ökar snabbare än intäkterna, bland annat beroende på att både antalet unga och antalet äldre blir fler. Samtidigt ställer medborgare, företag och besökare högre krav på att kommunen ska leverera effektivare tjänster och service. För att möta kommunens demografiska utmaningar är implementering av ny teknik och digitalisering en möjlighet för att effektivisera verksamheten och för att uppnå önskad kvalitet i välfärdstjänsterna.

Södertäljes befolkning växer och förväntas fortsätta växa. I Södertälje finns därför stora behov av att utveckla, förtäta och bygga samman kommunens olika stadsdelar för att skapa fler bostäder och höja attraktiviteten. Med spännande arkitektur och varierande upplåtelseformer behöver stadsdelarna men också kommundelarna kompletteras och utvecklas. För att ta tillvara den stora efterfrågan som finns idag från olika intressenter som vill bygga, behöver kommunen styra arbetet med stadsutvecklingen och öka tydligheten i hur Södertälje ska växa och hur byggandet för en attraktivare stad ska genomföras.

Utbyggnaden av Södertälje måste ske genomtänkt och med social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet som ledstjärna för att på längre sikt skapa en starkare och sammanhållen kommun. Utmaningen i detta är att kraftigt öka bostadsbyggandet samtidigt som attraktiviteten ska öka och fler ska välja att bo kvar eller flytta till Södertälje. Under den kommande perioden kommer fokus att vara på att implementera utbyggnadsstrategin, så att möjligheter skapas för bl.a. utveckling av stadskärnan och att fler bostäder byggs samt en förbättrad infrastruktur.

I och med ett kraftigt ökat bostadsbyggande kommer trycket i regionen och på Södertäljes mark- och vattenområden bli stort. Ett hållbart bostadsbyggande omfattar ekosystemtjänster. Förtätningen måste ske samtidigt som viktiga grönområden och parkmiljöer värnas, där naturmiljöer har både ett starkt estetiskt och funktionellt värde. I en kommun som snabbt förändras måste hållbarhetsperspektiven hela

tiden beaktas. Det är viktigt att byggandet är resurseffektivt och miljövänligt och att byggandet utformas så att det bidrar till en positiv stadsbild och livet i samhället.

Ett annat viktigt arbete för att nå långsiktig hållbarhet är att stärka Södertäljes attraktionskraft. Södertälje har ett gynnsamt geografiskt läge och en stark forskning- och innovationsstruktur men det är stor konkurrens om invånare, besökare och företag i regionen. Södertälje Science Park är en kreativ nod för samverkan mellan näringsliv, akademi och samhälle. Det är en miljö där utbildning, forskning, innovationer och gränsöverskridande samarbeten skapar värden och ledande utveckling inom hållbarhet. Både Södertälje Science Park och KTH ger unika möjligheter att attrahera och sammanföra studenter och näringsliv. Parallellt med satsningen på att vara en studentstad är ambitionen också att utveckla näringslivets konkurrenskraft och Södertäljes attraktionskraft som företagarkommun. Ett starkt näringsliv skapar tillväxt och gör det möjligt att upprätthålla ett gott samhälle som kan erbjuda välfärdstjänster, ett rikt kultur-, fritids- och idrottsliv, en väl fungerande infrastruktur och en attraktiv arbetsmarknad.

Arbetsgivarpolitiken syftar till att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla medarbetare med rätt kompetens. Den långsiktiga kompetensförsörjningen är avgörande för att kommunen ska klara uppdraget gentemot Södertäljeborna. I dag finns de största utmaningarna inom vård- och omsorgsverksamheter, socialtjänst, pedagogiska verksamheter och inom samhällsbyggnadsområdet. Konkurrensen om kompetensen inom dessa verksamhetsområden är stor, såväl inom Stockholmsregionen som nationellt. Inom vissa yrkesgrupper konkurrerar kommunen dessutom inte bara med övrig offentlig sektor utan även med näringslivet.

De nuvarande och framtida rekryteringsutmaningarna finns i flera steg. För att kommuner ska kunna attrahera och rekrytera rätt kompetens är en förutsättning att unga väljer inriktning i studier och yrkesvägar som leder till att det finns tillräckligt med potentiell arbetskraft i framtiden. En annan utmaning är att de grupper som står utanför arbetsmarknaden ofta inte matchar de kompetensbehov kommunala verksamheter har och därför behöver kommunens arbete med arbetsmarknadsinsatser så långt möjligt göras relevant för de egna verksamheternas långsiktiga kompetensförsörjning. En tredje utmaning är hur vårt arbetsgivarerbjudande ser ut, dvs. vilken arbetsmiljö, vilka uppdrag och utvecklingsmöjligheter som finns. Att kunna utöva ett bra ledarskap är avgörande för vår attraktivitet som arbetsgivare.

## 5.1 Kommunfullmäktiges mål

För att uppnå de högt ställda kraven för att utveckla framtidens Södertälje har kommunfullmäktige tagit fram åtta övergripande mål. Målen har kategoriserats i fem målområden som på olika sätt är viktiga för den långsiktiga hållbarheten.

Sammanställning av mål på kommunfullmäktigenivå

Vår gemensamma framtid – en hållbar utveckling						
Målområde	Kunskaps- staden Södertälje	Södertäljes medborgare	Attraktiva Södertälje	Ekokommunen Södertälje	God ekonomi och effektiv organisation	Attraktiv arbetsgivare
KF-mål	Resultat i förskolan, skolan och vuxenutbildningen ska förbättras	Medborgarna har inflytande och är delaktiga  Medborgarna har goda livsvillkor  Medborgarna får en god service, och hög tillgänglighet	Södertälje är en attraktiv kommun att bo i, att driva företag i och är en plats som attraherar studenter och besökare	Södertälje kommun ger medborgare och företag förutsättningar att kunna leva hållbart	Södertälje kommun har en god ekonomisk hushållning	Södertälje kommun kan rekrytera och behålla medarbetare med rätt kompetens

Uppföljningen av kommunfullmäktiges mål sker med hjälp av beslutade indikatorer med tillhörande riktvärden, vilka framgår under respektive mål i följande avsnitt.

Nämnderna ska, med undantag av målområdet Attraktiv arbetsgivare, förhålla sig till kommunfullmäktiges mål i sina verksamhetsplaner genom att förtydliga och konkretisera målen inom ramen för sitt specifika samhällsuppdrag och de målgrupper nämnden ansvarar för. Kommunstyrelsens arbetsgivarroll har förtydligats i den nya målstrukturen genom att kommunstyrelsen utslutande är det organ som följer upp målområdet Attraktiv arbetsgivare.

Nämndernas följer upp kommunfullmäktiges mål med hjälp av fastställda indikatorer och riktvärden.

## Kunskapsstaden Södertälje

### 1 Resultaten i förskolan, skolan och vuxenutbildningen ska förbättras

Det övergripande målet är att barn och elever når de mål som finns för förskolan respektive skolan. Alla beslut och aktiviteter ska utgå från detta övergripande mål. Förskolan och skolan ska också stärka barnens och elevernas självkänsla, ge dem framtidstro och en trygg miljö. Utifrån det övergripande målet, att resultaten ska förbättras i förskolan och skolan, ska enheternas kvalitetsarbete vara systematiskt, strategiskt och forskningsbaserat. Av särskild vikt är att alla förskolor och skolor utvecklar kvaliteter inom de fyra områden som forskningen visar leder till förbättrade resultat och som kommunen därför valt att prioritera.

Dessa områden är:

#### Förändringsorienterat ledarskap

Ledare ska säkra att utvecklingsarbetet utgår från en väl känd verksamhetsidé, att medarbetarna har rätt kompetenser och i sitt arbete har en kvalitet som motsvarar högt ställda krav och förväntningar.

#### Lärande organisationskultur

Ledare och medarbetare ska säkra att organisationskulturen kännetecknas av samarbete och erfarenhetsutbyte och att det kollegiala lärandet får effekter i undervisningen och i barnens/elevernas lärande.

#### Mål- och resultatstyrning

Ledare och medarbetare ska säkra att ständiga förbättringsåtgärder vidtas utifrån resultat och analyser och att det utvecklas en ansvarskultur där alla bidrar till att stärka kvaliteten utifrån sina respektive roller och uppdrag.

#### Kvalitet i undervisningen

Ledare och medarbetare ska säkra att undervisningen vilar på forskning och beprövad erfarenhet och att det utvecklas en samsyn om de framgångsfaktorer som stödjer hög måluppfyllelse.

Utvecklingen av Södertälje Science Park och KTH:s expansion i Södertälje är viktig för industrin och för samhällsutvecklingen. Kommunen ska bidra till att stärka kompetensförsörjningen till arbetsmarknaden genom att arbeta för att öka utbudet av utbildningar inom högskola och yrkeshögskola.

Vuxenutbildningen (KomVux, SFI och yrkeshögskolan) ska möjliggöra att fler medborgare får en yrkesutbildning eller en behörighet för vidare studier.

Kommunfullmäktiges indikatorer	Senaste värde	Rikt-värde 2019	Rikt-värde 2020	Rikt-värde 2021
Elever i åk. 9 som är behöriga till yrkesprogram, hemkommun (%)	84,2			
Elever i åk. 9, meritvärde hemkommun, genomsnitt	225,0			
Gymnasieelever med examen eller studiebevis inom 4 år, hemkommun (%)	69,8			
Andel invånare 25-64 år med eftergymnasial utbildning	33,9			

Relaterade program och planer:

- *Styrdokument för systematisk kvalitetsarbete*

## Södertäljes medborgare

### 2 Medborgarna har inflytande och är delaktiga

Södertäljes medborgare ska ha goda möjligheter att på lika villkor kunna delta i samhällslivet och kunna påverka sin vardag och ha möjlighet till insyn och inflytande. Genom att bedriva ett uthålligt och långsiktigt förbättringsarbete med att stärka ungdomsinflytandet, förbättra medborgardialoger och utveckla arbetet med delaktighet kan medborgarnas möjlighet att vara med att påverka kommunens utveckling bli starkare. Ett fördjupat demokratiarbete syftar till att på sikt öka valdeltagandet.

Kommunfullmäktiges indikatorer	Senaste värde	Rikt-värde 2019	Rikt-värde 2020	Rikt-värde 2021
Valdeltagande (KKIK)	72	74	74	74
Medborgarnas uppfattning om möjligheter till insyn och inflytande (Nöjd-Inflytande-Index)	40			

Relaterade program och planer:

- *Demokratistrategin*

### 3 Medborgarna har goda livsvillkor

Goda livsvillkor är viktigt för den sociala hållbarheten. Färre barn ska växa upp i fattigdom och fler barn och ungdomar ska ges möjligheter till en bra fritid. Medborgarna ska på lika villkor kunna delta i samhällslivet och leva under trygga former. Alla som kan arbeta ska ges möjlighet till ett jobb. Goda livsvillkor handlar också om att ha en god hälsa och en rik fritid. Kulturen och närhet till natur är viktiga delar som bidrar till att människor mår bra. Goda livsvillkor innebär att kommunen strävar efter att utveckla villkoren för alla oavsett ålder, kön, sexuell läggning eller funktionsnedsättning.

Kommunfullmäktiges indikatorer	Senaste värde	Rikt-värde 2019	Rikt-värde 2020	Rikt-värde 2021
Barn i befolkningen som ingår i familjer med ekonomiskt bistånd, andel (%)	7,7			
Hushåll som erhållit ekonomiskt bistånd i 10-12 månader under året, andel (%)	3,9			
Invånare 16-84 år med avsaknad av tillit till andra, andel (%)	34			
Invånare 16-84 år med bra självskattat hälsotillstånd, andel (%) (Folkhälsoprogrammet)	67			
Nöjd Region-Index – Trygghet	44			

Relaterade program och planer:

- *Folkhälsoprogrammet*
- *Kulturprogram*
- *Biblioteksplan*
- *Idrottsprogram*
- *Handlingsplan för suicidprevention*
- *Handlingsplan mot våld i nära relationer*

#### 4 Medborgarna får god service och hög tillgänglighet

Södertälje kommuns verksamheter ska kännetecknas av god service och hög tillgänglighet.

Verksamheterna ska ständigt sträva efter att leverera en så god kvalitet som möjligt. Av särskild vikt är kvaliteten i kommunens välfärdsverksamheter.

I sina kontakter med kommunen ska medborgarna ges ett gott bemötande, samt ha lätt att få information om kommunens uppdrag, tjänster och åtaganden. Svar på frågor och synpunkter ska ges skyndsamt. Genom digitalisering och utveckling av relevanta e-tjänster ska kommunens tillgänglighet öka.

Kommunfullmäktiges indikatorer	Senaste värde	Rikt-värde 2019	Rikt-värde 2020	Rikt-värde 2021
Andel som får svar på e-post inom två dagar, (%)	99			
Andel som tar kontakt med kommunen via telefon som får ett direkt svar på en enkel fråga, (%)	12			
Gott bemötande vid kontakt med kommun, andel av maxpoäng (%)	87			
Nöjd-medborgar-index	53			

## Attraktiva Södertälje

### 5. Södertälje är en attraktiv kommun att bo i, att driva företag i och är en plats som attraherar studenter och besökare

Södertälje ska vara och upplevas som en attraktiv plats att leva och bo i - en plats där människor trivs. Företag ska ha bra möjligheter att etablera sig och växa här, Södertäljes invånare ska kunna utvecklas här och besökare ska hitta många attraktiva besöksmål och evenemang i Södertälje. Vi ska bidra till en hög livskvalitet genom att erbjuda bra förutsättningar för ett rikt kultur-, fritids- och idrottsliv, bra bostäder, en väl fungerande infrastruktur liksom många spännande arbetsmöjligheter. Genom ett starkt näringsliv skapas fler arbetstillfällen, tillväxt, bra service och en ökad attraktionskraft.

Södertälje ska vara känt för att vara en välkomnande plats som erbjuder en genuin stadskärna kombinerat med en levande landsbygd och att vara en plats där världarna möts. Vår utveckling ska präglas av innovation, till exempel genom Södertälje Science Park, en unik miljö för kunskap, entreprenörskap och gränsöverskridande samarbeten.

Kommunfullmäktiges indikatorer	Senaste värde	Rikt-värde 2019	Rikt-värde 2020	Rikt-värde 2021
Södertälje som en plats att leva och bo på (NRI), Nöjd-Region-Index (NRI),	49			
Företagsklimat enl. ÖJ (Insikt) - Totalt, NKI	63			
Färdigställda bostäder (småhus och flerfamiljshus)	219			

#### Relaterade program och planer:

- Näringslivsstrategin
- Turistprogrammet
- Översiktsplanen
- Utbyggnadsstrategin
- Strategi för att möta behovet av studentbostäder

## Ekokommunen Södertälje

### 6. Södertälje kommun ger förutsättningar till medborgare och företag att kunna leva hållbart

Södertälje kommuns ambition att vara i framkant i miljö- och klimatarbete innebär fortsatt höga målsättningar för hållbarhetsarbetet. Kommunen ska aktivt ta tillvara möjligheterna att begränsa miljöpåverkan och skapa lösningar och infrastruktur som underlättar för medborgare, verksamheter och företag att göra hållbara val. Energianvändning, medveten konsumtion och höga miljökrav vid upphandling är viktiga delar i ett hållbart samhälle.

Klimatanpassning och värdet av ekosystemtjänster ska beaktas i samhällsplaneringen för att säkerställa långsiktigt hållbara lösningar. En välutvecklad grönstruktur i hela kommunen stärker ekosystemtjänster såsom renare luft, minskad risk för översvämningar och buller. För att gynna den biologiska mångfalden ska naturvärden bevaras och utvecklas, samtidigt som tätortsnära natur och grönområden tas tillvara för rekreation och friluftsliv.

Vatten spelar en central roll i Södertälje, med sin kust och många vattendrag. För att säkerställa dricksvatten av god kvalitet, friska sjöar och hav som ger möjlighet till bad och fiske, ska arbetet med näring i kretslopp och giftfri miljö fortsätta.

För att främja en god hälsa och minska klimatpåverkan ska luftkvaliteten i staden förbättras.

Kommunfullmäktiges indikatorer	Senaste värde	Rikt-värde 2019	Rikt-värde 2020	Rikt-värde 2021
Andel miljöbilar av personbilar och lätta lastbilar (%) i kommunkoncern (MFS)	29,2			
Andel förnyelsebart drivmedel i kommunorganisationen (%)	60			
Energieffektivisering i kommunens fastigheter och bostäder (% per år)	kompl			
Andel ekologiska livsmedel i kommunens verksamhet (%) Ekomatcentrum	56			
Hushållsavfall som samlats in för materialåtervinning, inkl. biologisk behandling, andel (%)	42			

#### Relaterade program och planer:

- Miljöprogram- och klimatprogram
- Kemikalieplan
- VA-plan
- Avfallsplan
- Vattenplan
- Odlingsstrategin
- Livsmedelsförsörjningsstrategi
- Pollineringsplan
- Skogspolicy
- Faunapolicy



## God ekonomi och effektiv organisation

### 7 Södertälje kommun har en god ekonomisk hushållning

God hushållning och långsiktig ekonomisk hållbarhet ska råda i hela kommunkoncernen och verksamheterna ska bedrivas ändamålsenligt och effektivt. Ordning och reda i ekonomin är en förutsättning för kvalitetsutveckling i verksamheter, såväl hos kommunala utförare, de kommunala bolagen men även för verksamheter som på kommunens uppdrag bedrivs av privata utförare.

För att utveckla och effektivisera den kommunala förvaltningen görs en tydlig prioritering på digitalisering av såväl tjänster till medborgarna för att utveckla och effektivisera verksamheterna, arbetsätten och processerna.

Kommunfullmäktiges indikatorer	Senaste värde	Rikt-värde 2019	Rikt-värde 2020	Rikt-värde 2021
Soliditet kommunkoncern, inkl pensionsåtaganden (%)	29,9	>29,9	>29,9	>29,9
Resultat exkl jämförelsestörande poster kommun, mnkr	429	113	117	126
Resultat efter skatt koncern, mnkr	383			
Nettokoncernskuld, tkr/inv	141	141	141	141
Rating (Standard & Poor´s)	AA+	AA+	AA+	AA+
Kommunens budgetföljsamhet	4,1	0	0	0

Relaterade program och planer:

- Riktlinjer för God Ekonomisk Hushållning
- Fullmäktiges program för mål och riktlinjer för privata utförare gällande 2016-2018
- Digitaliseringsstrategi

## Attraktiv arbetsgivare

### 8 Södertälje kommun kan rekrytera och behålla medarbetare med rätt kompetens

Södertälje kommun ska vara en attraktiv och jämställd arbetsgivare. Kommunen ska erbjuda utvecklande arbetsplatser, en bra arbetsmiljö och ett gott ledarskap samt villkor och förmåner som gör att vi kan attrahera och rekrytera morgondagens medarbetare, likväl som att behålla genom att erbjuda utvecklingsmöjligheter för dagens medarbetare. Förutsättningarna för ett hållbart medarbetarengagemang ska fortsätta att stärkas.

Under de närmaste åren finns stora förutsättningar till utveckling och förbättringar med stöd i kompetensförsörjningsfonden och kompetensförsörjningsplanen som kommer att pågå till och med 2021. Rörligheten på arbetsmarknaden är stor därför blir en av de viktigaste strategier att skapa möjligheter till individuella karriärvägar i syfte att stärka kompetensförsörjningen.

Ledarskapet är en avgörande faktor för möjligheten att lyckas som arbetsgivare. Under de närmaste åren behöver hela organisationen utvecklas i riktning mot att chefer i samtliga verksamheter har ett rimligt antal medarbetare. Antalet medarbetare per chef är relevant såväl för medarbetarnas möjlighet till bra dialog och feedback, som för chefens egna förutsättningar att kunna utöva ett bra ledarskap.

Södertälje kommun ska fortsätta säkra det långsiktiga hälsoarbetet så att trenden med sjunkande sjukfrånvaro består. Insatser mot den arbetsrelaterade ohälsan är nödvändig, särskilt inom äldreomsorg och förskola där sjukfrånvaron fortfarande är på en hög nivå.

Kommunfullmäktiges indikatorer	Senaste värde	Rikt-värde 2019	Rikt-värde 2020	Rikt-värde 2021
Medarbetarengagemang (HME) totalt kommunen – Totalindex	75			
Personalomsättning (%)	14			
Andel heltidsarbetande (%)	83			
Sjukfrånvaro (%)	6,6			

#### Relaterade program och planer:

- *Kompetensförsörjningsplan 2018-2021*
- *Strategi för chefsförsörjning och ledarutveckling*
- *Strategi för lönebildning*
- *Projektplan förbättrade arbetsvillkor inom äldreomsorgen*

## 5.2 Särskilda satsningar

### Kunskapsstaden Södertälje

#### *Barn och ungas uppväxt*

Skolan är och förblir den viktigaste aktören för att ge alla barn möjligheter till att lyckas i livet. Den riktade satsning som tidigare gjorts till skolan fortsätter. Syftet är att kunna fortsätta stärka och utveckla det positiva arbetet med tvålära-modell och skolmaten i Södertäljes skolor. Skolan kommer dessutom att få del av de medel som avsätts för lönesatsning på prioriterade grupper.

För att kunna förstärka en struktur där vuxna fritidsledare har god kännedom om unga individer och deras förutsättningar fortsätter satsningen på fritidsgårdarna. För att stärka tryggheten kring barn och unga ska kommunen nära samverka med polisen, räddningstjänsten och andra aktörer fortsätta.

#### *Kunskapsstaden Södertälje*

I Södertälje finns en hög andel vuxna medborgare som saknar utbildning eller behöver komplettera sin utbildning därför fortsätter satsningen på vuxenutbildning. Den ska möjliggöra att fler medborgare får en yrkesutbildning eller en behörighet för vidare studier. För att bättre möta de behov av utbildning som kommer att finnas framöver ska gymnasieskolan, Komvux och Yrkeshögskola gemensamt se över utbud och utbildningsformer men också utveckla samarbetsformer som leder till att olika resurser som lokaler och medarbetare används effektivare.

Kommunen bidrar till att stärka kompetensförsörjningen till arbetsmarknaden genom att arbeta för att öka utbudet av utbildningar inom högskola och yrkeshögskola och därmed inspirera och attrahera fler att studera i Södertälje. Utbildningsnivån hos Södertäljes invånare ska öka för att företagets kompetensbehov ska tillgodoses och för att höja sysselsättningsgraden i Södertälje.

Kompetensförsörjningen ska ske genom nära samarbete mellan kommun, näringsliv och utbildningsaktörer.

Forskning och utbildning är en framtidsfråga för Södertälje, men också för svensk exportindustri. Genom att säkra kompetensförsörjningen kan tillverkningsindustrin finnas kvar och utvecklas i framtiden. Det är därför KTH:s expansion och utvecklingen av Södertälje Science Park är så angeläget. Det som är unikt med Södertälje Science Park är att akademi, industri och det offentliga samarbetar på riktigt.

### Södertäljes medborgare

#### *Nyckeln till egen försörjning*

Trots Södertäljes goda läge finns en stor grupp medborgare som står utanför arbetsmarknaden. För att skapa möjlighet för fler till egen försörjning behöver ett helhetsgrepp kring kommunens arbetsmarknads- och utbildningsinsatser prioriteras och utvecklas i samverkan mellan berörda nämnder och bolag samt med andra intressenter såsom Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan.

#### *Aktiv framtid för äldre*

Äldreomsorgen ska kännetecknas av god livskvalitet för de äldre. Verksamheten ska utgå från forskning och beprövad erfarenhet för att svara upp mot de behov som finns hos dagens och framtidens äldre. Ett flertal satsningar för att utveckla äldreomsorgen fortsätter under perioden.

- För att stärka trygghet, gemenskap, tillgänglighet och erbjuda olika former av tjänster och service ska kommunen utreda och utveckla nya former av mellanboenden. Ett nytt vård- och omsorgsboende är planerat att färdigställas 2021.
- I syfte att i utveckla omsorgen ska verksamheten i högre utsträckning använda modern teknik och aktuell forskning på ett strukturerat och systematiskt sätt.
- Hållbar och god mat är viktig för hälsa och välmående och därför ska kosten som serveras till de äldre vara näringsrik och god.
- Information, kunskap och det förebyggande arbetet om anhörigstöd ska fördjupas. Anhöriga som vårdar sina närstående ska i ett tidigt skede få veta vilket stöd som finns.

#### *Ett tryggt och säkert Södertälje*

Att göra Södertälje till en trygg och säker kommun är en angelägen och långsiktig uppgift. Den viktigaste delen i det trygghetskapande arbetet som kommunen genomför är att prioritera barn och ungas lärande och uppväxtmiljöer. Det förebyggande arbetet ska fortsätta och ytterligare stärkas för att fånga upp barn och unga innan de hamnar i riskzonen Trygghetsarbetet i kommunen sker genom ett brett och genomgripande samarbete med polisen och andra ansvariga myndigheter e. För att skapa tryggare offentliga miljöer är exempelvis trygghetskameror en viktig investering.

## Attraktiva Södertälje

#### *Hållbar stadsplanering*

I Södertälje finns stora behov av att utveckla, förtäta och bygga samman kommunens olika stadsdelar och utveckla tyngdpunkterna i kommundelarna. Målsättningen om att bygga 20 000 nya bostäder fram till 2036 är viktig, men minst lika viktigt är att fortsätta arbetet med att ta initiativet över stadsutvecklingen och öka tydligheten i hur Södertälje ska växa och hur byggandet för en attraktivare stad ska genomföras.

När Södertälje växer är det viktigt att det finns en infrastruktur och kollektivtrafik som möjliggör ett ökat och hållbart resande. Kommunen ska arbeta för att öka tillgängligheten till kommunens olika delar genom investeringar och underhåll i vägar för gångtrafikanter, cyklister, bussar och bilar. Inriktningen är att främja ett ökat resande med hållbara färdmedel. Södertälje kommuns intressen i strategiska infrastruktur- och trafikfrågor ska vara tydliga för statliga och regionala myndigheter, där ny över eller underfart vid Södertälje kanal är av största vikt. I samverkan med berörda aktörer ska arbetet med att förändra trafiksituationen i Södertälje mot ett mer hållbart resande intensifieras.

#### *Södertälje city i samverkan*

Arbetet med Södertälje city i samverkan fortsätter både med byggnation av nya bostäder in centrum samt Sjöfartsverkets viktiga arbete med kanalen.

Under året fortsätter utbyggnaden av parkeringsplatser samt diverse investeringar för att få till en bättre styrning av trafikflöden i city genomföras. I den norra stadskärnan samordnas bygget av ett nytt parkeringsgarage i kvarteret Separatorn/Spinnrocken med nya bostäder och affärslokaler. Genom detta helhetsgrepp säkras både nya parkeringsplatser samtidigt som ytterligare stadskvaliteter tillförs till området vilket är viktigt för den större centrumutvecklingen.

### *Framtid Järna*

I ett helt Södertälje ska även kommundelarna få förutsättningar att utvecklas. Järna är i särskilt fokus genom arbetet med "Framtid Järna" där ett helhetsgrepp och kraftsamling tas kring tätorten. Utifrån framtagna strukturplan och trafikplan som skapar förutsättningar för långsiktighet i i Järnas fysiska struktur fortsätter utvecklingsinsatserna.

För att ta vidare gestaltningsprogrammet för Järna finns investeringsmedel avsatta redan 2018. Lokalanvändningen i Järna centrum utreds genom en lokalförstudie där Futurum, bibliotekets, fritidsgårdens samt andra aktörers behov och utvecklingsmöjligheter utreds.

## Ekokommunen Södertälje

För att uppnå ambitionen om ett helt och hållbart Södertälje krävs både vilja och kompetens. Arbetet behöver genomsyra hela kommunens arbete från ledningsnivå ända ut i organisationen.

Ett hållbart bostadsbyggande är avgörande för att kommunen ska nå de mål som antagits i miljö- och klimatprogrammet. För att andelen resor som sker med cykel ska öka ska förutsättningarna för cyklisterna förbättras genom en cykelsatsning. Cykelstråken byggs ut och rustas upp och fler cykelpumpar och cykelgarage ska placeras på strategiska platser.

Kommunen fortsätter arbetet med att vara en Fairtrade city.

## God ekonomi och effektiv organisation

### *Digitaliseringsstrategi*

Södertälje kommun ska på bästa sätt använda digitaliseringens möjligheter i nya arbetssätt och effektivare processer. Detta är helt nödvändigt för att i framtiden klara av att leverera den välfärd som behövs givet de demografiska förändringar kommunen står inför. Digitaliseringen bidrar till resurseffektivare verksamhet, bättre underlag för uppföljning och rättssäkra beslut. Hjälpmedel som utvecklats inom ramen för välfärdsteknologi kan bidra till ökad trygghet samt ge möjlighet att bibehålla och utveckla självständighet. I en alltmer uppkopplad och digitaliserad värld är det även av yttersta vikt att säkerställa en hög informationssäkerhet. De system och den information som genereras måste kunna hanteras och lagras på ett säkert sätt. För att möjliggöra en ökad digitalisering inom Södertälje kommun avsätts särskilda budgetmedel under budgetperioden avsattes redan 2018-2020(30 mnkr) och en strategi för digitalisering och användning av välfärdsteknologi håller på att tas fram för att säkerställa inriktningen.

Ytterligare en aspekt i digitaliseringen är att säkerställa att Södertäljes medborgare, näringsliv och övriga aktörer i samhället har förutsättningar att dra fördel av digitaliseringens möjligheter. Senast år 2022 ska hela Södertäljes befolkning ha möjlighet till bredbandsuppkoppling.

## Attraktiv arbetsgivare

Södertälje kommun är helt beroende av medarbetare och chefer med motivation och förutsättningar att göra sitt bästa för verksamheten. För att skapa en sådan miljö krävs ett långsiktigt och strukturerat arbete. Under budgetperioden ligger särskild fokus på:

### *Kompetensförsörjning*

Det är arbetskraftsbrist i Sverige och särskilt i Stockholmsregionen. Flera av kommunens verksamheter har betydande utmaningar kring kompetensförsörjning. För att finansiera ett omfattande, flerårigt

kompetenslyft i kommunen har en kompetensförsörjningsplan fastställts och en kompetensförsörjningsfond inrättats. Syftet med fonden är att öka kommunens resurser för att ge befintliga medarbetare i organisationen möjlighet att lyfta sin kompetens. Kompetensförsörjningsplanen ska vara ett stöd för att prioritera insatser.

#### *Arbetsvillkor inom äldreomsorgen*

För att skapa varaktigt förbättrade arbetsvillkor medarbetare inom äldreomsorgens verksamheter har en särskild styrgrupp bildats och medel avsatts årligen i kommunstyrelsens budget. Utifrån fastställd projektplan ska ett omfattande utvecklingsarbete under de kommande tre åren fokusera särskilt på frågor som rör bemanning, organisering, ledarskap och kompetens. De utvecklingsmedel som avsätts under projekttiden ska övergå till ordinarie budget för äldreomsorgen när projekttiden är slut.

### 5.3 Uppföljning

Uppföljning	Omfattning	Behandling i KS/KF
<b>Månadsrapport</b>	– Ekonomisk uppföljning som bygger på månadsboksluten	KS mars KS april KS maj KS september KS oktober KS november
<b>Delårsrapport per den 30 april</b>	– Ekonomisk uppföljning av driftverksamhet inkl. finansiell analys och helårsprognos – Uppföljning av investeringar – Ekonomisk rapport bolagskoncern	KS juni KF juni
<b>Delårsrapport per den 31 augusti inkl. helårsprognos</b>	– Ekonomisk uppföljning av driftverksamhet inkl. finansiell analys och helårsprognos – Uppföljning av investeringar – Prognos av God Ekonomisk Hushållning – Uppföljning av KF-mål – Ekonomisk rapport bolagskoncernen	KS oktober KF oktober
<b>Årsredovisning per den 31 december</b>	– Ekonomisk uppföljning av driftverksamhet inkl. finansiell analys – Uppföljning av investeringar – Uppföljning av God Ekonomisk Hushållning – Uppföljning av KF-mål – Årsrapport bolagskoncernen	KS april KF april
<b>Miljöbokslut per den 31 december</b>	– Miljö- och klimatprogram	KS maj KF juni

*Förvaltningen står givetvis till tjänst för frågor och föredragningar under den politiska beredningen av Mål och budget fram till kommunfullmäktiges beslut.*

# Bilagor

## Mål- och budget 2019-2021

- Bilaga 1** Resultatbudget
- Bilaga 2** Balansbudget
- Bilaga 3** Finansieringsbudget
- Bilaga 4** Kommunbidrag per nämnd
- Bilaga 5** Ekonomi bolagskoncernen
- Bilaga 6** Investerings- och exploateringsbudget för kommunkoncernen
- Bilaga 7** Styrmodell
- Bilaga 8** God ekonomisk hushållning
- Bilaga 9** Generella och särskilda ägardirektiv



## Resultatbudget 2019-2021

RESULTATBUDGET - Mål & Budget 2019-2021			
(Mnkr)	M&B 2019	M&B 2020	M&B 2021
Från verksamheterna	-5 620	-5 775	-5 940
Avskrivningar	-100	-100	-100
Verksamhetens nettokostnader	-5 720	-5 875	-6 040
Allmän kommunalskatt	3 955	4 085	4 229
Inkomstutjämnning	1 107	1 139	1 197
Kostnadsutjämnning	300	303	307
Regleringsbidrag/-avgift	43	69	64
Strukturbidrag	0	0	0
Kommunal fastighetsavgift	155	155	155
LSS-utjämnning	211	213	216
Slutreglering kommunalskatt föreg år	0	0	0
Slutreglering kommunalskatt innevar år	0	0	0
Välfärdsmiljard	52	31	0
<b>Summa intäkter</b>	<b>5 822</b>	<b>5 995</b>	<b>6 167</b>
Ränteintäkter	5	5	5
Räntekostnader	0	0	0
Överföring från Koncernbolaget	0	0	0
Utdelning från Koncernbolaget	0	0	0
Borgensavgifter/låneramsavgifter	46	48	49
<b>Summa finansnetto</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>53</b>
<b>Resultat</b>	<b>153</b>	<b>172</b>	<b>181</b>
Extraordinära poster	0	0	0
<b>Årets resultat</b>	<b>153</b>	<b>172</b>	<b>181</b>
Årets resultat exkl jämf-störande poster	113	117	126
Andel av skatter och bidrag	2,0%	2,0%	2,0%

## Specifikation till posten "Från verksamheterna" i resultatbudgeten

Nämnder (mnkr)	M&B 2019	M&B 2020	M&B 2021
Järna kommunalnämnd	-139 148		
Hölö-Mörkö kommunalnämnd	-73 370		
Vårdinge-Mölnbo kommunalnämnd	-36 365		
Enhörna kommunalnämnd	-53 446		
Arbetslivsnämnd	-158 703		
Omsorgsnämnd	-714 806		
Socialnämnd	-725 298		
Äldreomsorgsnämnd	-688 935		
Överförmyndarnämnd	-10 121		
Utbildningsnämnd	-2 179 809		
Kultur- och fritidsnämnd	-215 012		
Stadsbyggnadsnämnd	-18 910		
Miljönämnd	-12 210		
Teknisk nämnd	-98 122		
KS/Kommunstyrelsens kontor	-279 421		
KS/Politisk ledning	-76 746		
Revision	-3 200		
<b>Summa nämnder</b>	<b>-5 483 622</b>	<b>-5 538 424</b>	<b>-5 593 808</b>
<b>Centrala poster</b>			
Statsbidrag maxtaxa förskola	24 209	24 209	24 209
Kvalitetssäkringsmedel	4 956	4 956	4 956
Statsbidrag extratjänster	4 040	4 040	4 040
Exploatering	40 000	55 000	55 000
Pensioner	-131 437	-159 603	-183 603
KS oförutsedda	-5 650	-5 000	
Anslag för lokalkompensation	-46 917	-106 938	-199 051
Komp kapkostn för invest i kommunen	-25 000	-30 000	-30 000
Anslag för pers med funktionsnedsättn	-35 000	-35 000	-35 000
Schablonintäkter - ersättning för etableringsinsatser	60 865	50 336	44 286
Digitalisering - för att klara framtidens välfärd	-10 000	-10 000	
Prioriterade yrkesgrupper	-8 000	-8 000	-8 000
Genomförda deponiarbeten	-17 000	-10 000	
Framtidens äldreomsorg, arbetsvillkor	-8 000	-8 000	-8 000
Framtidens äldreomsorg, arbetsmetoder	-2 000	-2 000	0
Reservanslag befolkningsökning	-45 000	-90 000	-135 000
Samordnad varutransport	-6 000	-6 000	
Ökade kostnader lokalvård	-30 000	-30 000	-30 000
<b>Effektiviseringar</b>		<b>25 000</b>	<b>50 000</b>
<b>Summa centrala poster</b>	<b>-235 934</b>	<b>-337 000</b>	<b>-446 163</b>
<b>Summa nämnder och centrala poster</b>	<b>-5 719 556</b>	<b>-5 875 424</b>	<b>-6 039 971</b>
<b>Avgår: Avskrivningar</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>
<b>Summa "från verksamheterna"</b>	<b>-5 619 556</b>	<b>-5 775 424</b>	<b>-5 939 971</b>

## Balansbudget 2019-2021

mnkr	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Immateriella tillgångar</b>	6,9	6,9	6,9
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
Mark o byggnader,	1 625,8	1 775,8	1 925,8
Maskiner och inventarier	164,8	164,8	164,8
Leasingtillgångar	19,4	19,4	19,4
Bidrag statl infrastruktur	15,2	14,3	13,4
Finansiella anläggningstillgångar	11 367,0	11 766,0	12 465,0
Summa anläggningstillgångar	<b>13 199,1</b>	<b>13 747,2</b>	<b>14 595,3</b>
<b>Exploatering</b>	83,3	83,3	83,3
<b>Förråd</b>	0,9	0,9	0,9
<b>Fakturafordringar</b>	21,9	21,9	21,9
<b>Övriga fordringar</b>	326,0	326,0	326,0
<b>Likvida medel</b>	151,1	151,1	151,1
Summa omsättningstillgångar	<b>583,2</b>	<b>583,2</b>	<b>583,2</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>13 782,3</b>	<b>14 330,4</b>	<b>15 178,5</b>
<b>EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER</b>			
<b>Ingående eget kapital</b>	4 408,1	4 561,1	4 733,1
<b>Periodens resultat (138,2)</b>	153,0	172,0	181,0
Summa eget kapital	<b>4 561,1</b>	<b>4 733,1</b>	<b>4 914,1</b>
<b>Pensioner</b>	445,8	497,7	562,9
<b>Löneskatt</b>	108,1	120,7	136,6
Summa avsättningar	<b>553,9</b>	<b>618,4</b>	<b>699,5</b>
<b>Långfristiga lån</b>	4 670,2	4 981,8	5 567,8
<b>Långfristiga skulder</b>	2,0	2,0	2,0
<b>Långfristiga leasingskulder</b>	11,8	11,8	11,8
<b>Investeringsbidrag</b>	99,7	99,7	99,7
<b>Kortfristiga lån</b>	2 945,0	2 945,0	2 945,0
<b>Kortfristiga skulder</b>	931,0	931,0	931,0
<b>Kortfristiga leasingskulder</b>	7,6	7,6	7,6
Summa skulder	<b>8 667,3</b>	<b>8 978,9</b>	<b>9 564,9</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER</b>	<b>13 782,3</b>	<b>14 330,4</b>	<b>15 178,5</b>
<b>Soliditet</b>	33,1%	33,0%	32,4%

## Finansieringsbudget - 2019-2021

Mnkr	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
<b>Årets verksamhet</b>			
Årets resultat	153,0	172,0	181,0
Avskrivningar	100,0	100,0	100,0
Nettoreavinster	0,0	0,0	0,0
upplösn statlig infrastruktur	0,9	0,9	0,9
Förändrad kapitalbindning	0,0	0,0	0,0
Förändring pensionsavsättningar inkl löneskatt	42,4	64,5	81,1
Kassaflöde från verksamheten	296,3	337,4	363,0
<b>Investeringar</b>			
Investeringar materiella	-250,0	-250,0	-250,0
Investeringar immateriella			
Investeringar finansiella			
Försäljning av anläggningstillgångar	0,0	0,0	0,0
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-250,0	-250,0	-250,0
<b>Medelsbehov att finansiera</b>	<b>46,3</b>	<b>87,4</b>	<b>113,0</b>
<b>Finansiering</b>			
Förändring långfristiga fordringar	0,0	-399,0	-699,0
Extern upplåning	-46,3	311,6	586,0
Förändring av likvida medel	0,0	0,0	0,0

## Sammanställning kommunbidrag per nämnd

En generell förstärkning av kommunbidragen har gjorts med 1,0 procent för att kompensera för ökade pris- och lönekostnader. Samtidigt så har ett generellt effektiviseringskrav på 0,9 procent lagts på nämndernas kommunbidrag.

Även för de pedagogiska verksamheterna har en förstärkning av kommunbidragen gjorts med 1,0 procent för att kompensera för ökade pris- och lönekostnader. De pedagogiska verksamheterna har ett något lägre effektiviseringskrav än övriga verksamheter – 0,8 procent.

### Förändringar i kommunbidragen

Utgångsläget för beräkningen av nämndernas sammanlagda kommunbidrag år 2019 är kommunfullmäktiges fastställda kommunbidrag för år 2018 i Mål och budget 2018-2020. Beslut om tilläggsanslag eller andra justeringar tagna i kommunstyrelsen eller av stadsdirektören på delegation under våren 2018 har beaktats.

En generell uppräknings för löner och priser har skett med 1,0 procent för 2019. Ett generellt effektiviseringskrav på totalt 29 mnkr, motsvarande 0,9 procent, har fördelats ut på nämnderna. Påsar och anslag för pedagogisk verksamhet har en förstärkning av kommunbidragen gjorts med 1 procent för att kompensera för ökade pris- och lönekostnader. De pedagogiska verksamheterna har ett något lägre effektiviseringskrav än övriga verksamheter – 0,8 procent.

Pedagogiska påsen för förskola, skolbarnomsorg och grundskola har ökat med 23,3 mnkr för demografiska förändringar. Intäktskravet för förskolan uppgår fortsättningsvis till 51,9 mnkr.

Gymnasieskolans anslag har ökat med 14,8 mnkr för demografiska förändringar.

## BILAGA 4

### Järna kommunalnämnd

<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>137 164</b>
Avgår till påsen för pedagog verksamhet (inkl 30-timmarsbarnen)	-93 953
TA kapitalkompensation, S-dir 7/5 2018, § 47	207
Södertäljelyftet årsredovisning 2017, S-dir 2/5 2018, § 63	80
<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>43 498</b>
Generell förstärkning kommunbidrag	435
Generellt effektiviseringskrav	-409
<b>Delsumma 2019</b>	<b>43 525</b>
Resursfördelning till pedagogisk verksamhet (inkl. uppräknig)	95 623
<b>Kommunbidrag 2019</b>	<b>139 148</b>

- Den pedagogiska "påsen" och de särskilda anslagen har justerats för demografiska förändringar.
- För pedagogisk verksamhet har en förstärkning av kommunbidraget med 1,0 procent gjorts och dessa verksamheter har ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,8 procent.
- För övrig verksamhet (ej pedagogisk verksamhet) har en förstärkning av kommunbidraget med 1,0 procent gjorts och samma verksamheter har ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.

### Hölö-Mörkö kommunalnämnd

<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>72 406</b>
Avgår till påsen för pedagog verksamhet (inkl 30-timmarsbarnen)	-49 459
Lokalkostnadskompensation 2018, S-dir 20/4 2018 §42	6
TA kapitalkompensation, S-dir 7/5 2018, § 47	23
Södertäljelyftet årsredovisning 2017, S-dir 2/5 2018, § 63	42
<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>23 018</b>
Generell förstärkning kommunbidrag	230
Generellt effektiviseringskrav	-216
<b>Delsumma 2019</b>	<b>23 031</b>
Resursfördelning till pedagogisk verksamhet (inkl. uppräknig)	50 339
<b>Kommunbidrag 2019</b>	<b>73 370</b>

- Den pedagogiska "påsen" och de särskilda anslagen har justerats för demografiska förändringar.
- För pedagogisk verksamhet har en förstärkning av kommunbidraget med 1,0 procent gjorts och dessa verksamheter har ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,8 procent.
- För övrig verksamhet (ej pedagogisk verksamhet) har en förstärkning av kommunbidraget med 1,0 procent gjorts och samma verksamheter har ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.

### Vårdinge-Mölbo kommunalnämnd

<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>35 834</b>
Avgår till påsen för pedagog verksamhet (inkl 30-timmarsbarnen)	-23 290
Kapitalkostnadskompensation 2018, S-dir 21/12 2017 § 143	12
TA kapitalkompensation, S-dir 7/5 2018, § 47	8
Södertäljelyftet årsredovisning 2017, S-dir 2/5 2018, § 63	90
<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>12 654</b>
Generell förstärkning kommunbidrag	127
Generellt effektiviseringskrav	-119
<b>Delsumma 2019</b>	<b>12 661</b>
Resursfördelning till pedagogisk verksamhet (inkl. uppräknig)	23 704
<b>Kommunbidrag 2019</b>	<b>36 365</b>

- Den pedagogiska "påsen" och de särskilda anslagen har justerats för demografiska förändringar.
- För pedagogisk verksamhet har en förstärkning av kommunbidraget med 1,0 procent gjorts och dessa verksamheter har ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,8 procent.
- För övrig verksamhet (ej pedagogisk verksamhet) har en förstärkning av kommunbidraget med 1,0 procent gjorts och samma verksamheter har ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.

<b>Enhörna kommunalnämnd</b>	
<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>52 748</b>
Avgår till påsen för pedag verksamhet (inkl 30-timmarsbarnen)	-38 806
<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>13 942</b>
Generell förstärkning kommunbidrag	139
Generellt effektiviseringskrav	-131
<b>Delsumma 2019</b>	<b>13 951</b>
Resursfördelning till pedagogisk verksamhet (inkl. uppräknig)	39 495
<b>Kommunbidrag 2019</b>	<b>53 446</b>

- Den pedagogiska "påsen" och de särskilda anslagen har justerats för demografiska förändringar.
- För pedagogisk verksamhet har en förstärkning av kommunbidraget med 1,0 procent gjorts och dessa verksamheter har ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,8 procent.
- För övrig verksamhet (ej pedagogisk verksamhet) har en förstärkning av kommunbidraget med 1,0 procent gjorts och samma verksamheter har ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.

<b>Arbetslivsnämnden</b>	
<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>169 341</b>
<b>Delsumma 2019</b>	<b>169 341</b>
Generell förstärkning kommunbidrag	1 693
Generellt effektiviseringskrav	-1 592
Budgetpost FIA flyttas från SN till ALN	4 900
Utökning av Kontaktcenter	-140
Minskad ram avseende vuxenutbildning	-14 000
Minskad ram till följd av samlokalisering	-1 500
<b>Kommunbidrag 2019</b>	<b>158 703</b>

- Ökat kommunbidrag till följd av att verksamheten FIA (Fler I Arbete) överförs från socialnämnden 2019.
- Kommunbidraget har förstärkts med 1,0 procent.
- Kommunbidraget medför ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.
- Kommunbidrag har minskats då verksamhet överförs till Kontaktcenter (Ksk) 2019.
- Kommunbidrag har minskats för att anpassa ramen till aktuella volymer på vuxenutbildning.
- Kommunbidraget minskas till följd av lägre kostnader tack vare samlokalisering.

<b>Omsorgsnämnden</b>	
<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>721 458</b>
Avgår för ny fördeln v-het 48, LSS	-643 029
<b>Delsumma 2019</b>	<b>78 429</b>
Anslag för LSS-insatser	643 029
Generell förstärkning kommunbidrag	7 215
Generellt effektiviseringskrav	-6 782
Utökning av Kontaktcenter	-84
Nedjustering ram avseende verksamhet LSS	-7 000
<b>Kommunbidrag 2019</b>	<b>714 806</b>

- Kommunbidraget har förstärkts med 1,0 procent.
- Kommunbidraget medför ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.
- Kommunbidrag har minskats då verksamhet överförs till Kontaktcenter (Ksk) 2019.
- Utöver generellt effektiviseringskrav har kommunbidraget minskats med 7 mnkr för att anpassa kommunbidraget till aktuella volymer avseende verksamhet LSS.

## BILAGA 4

### Socialnämnden

<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>726 747</b>
TA lokalkomp, S-dir 21/12 2017 §142	3 147
<b>Delsumma 2019</b>	<b>729 894</b>
TA kapitalkompensation, S-dir 21/12 2017 §143	288
Justering budgetram FIA från SN till ALN	-4 900
Utökning av Kontaktcenter	-421
Generell förstärkning kommunbidrag	7 299
Generellt effektiviseringskrav	-6 861
<b>Kommunbidrag 2019</b>	<b>725 298</b>

- Minskad ram till följd av att tillfällig satsning för utveckling av arbetsprocesser försörjningsstöd upphör.
- Minskat kommunbidrag till följd av att verksamheten FIA (Fler I Arbete) överförs till arbetslivsnämnden 2019.
- Kommunbidrag har minskats då verksamhet överförs till Kontaktcenter (Ksk) 2019.
- Kommunbidraget har förstärkts med 1,0 procent.
- Kommunbidraget medför ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.

### Äldreomsorgsnämnden

<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>697 233</b>
Lokalkompensation Wijbacken, S-dir 12/10 2017 § 109	1 781
TA lokalkompensation, S-dir 21/12 2017 § 142	-190
<b>Delsumma 2019</b>	<b>698 824</b>
Generell förstärkning kommunbidrag	6 988
Generellt effektiviseringskrav	-6 569
Utökning av Kontaktcenter	-309
Anpassning av ram avseende minskade kostnader hemtjänst	-10 000
<b>Kommunbidrag 2019</b>	<b>688 935</b>

- Kommunbidraget har förstärkts med 1,0 procent.
- Kommunbidraget medför ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.
- Kommunbidrag har minskats då verksamhet överförs till Kontaktcenter (Ksk) 2019.
- Utöver generellt effektiviseringskrav har kommunbidraget minskats med 10 mnkr för att anpassa kommunbidraget till den volymminskning som skett fram t.o.m. 2017 avseende beviljad hemtjänst.

### Överförmyndarnämnden

<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>9 515</b>
Ny tjänst	600
Generell förstärkning kommunbidrag	95
Generellt effektiviseringskrav	-89
<b>Kommunbidrag 2019</b>	<b>10 121</b>

- Förstärkning med en tjänst för administration och handläggning.
- Kommunbidraget har förstärkts med 1,0 procent.
- Kommunbidraget medför ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.



<b>Utbildningsnämnden</b>	
<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>2 127 769</b>
Avgår till påsen för pedag verksamhet (inkl 30-timmarsbarnen)	-940 240
Avgår till påsen för pedag v-het (kommungem)	-384 812
Intäktskrav barnomsorgsavgifter	51 933
Avgår: Anslag för modersmål	-35 551
Avgår: Anslag för gymnasieskolan	-352 111
Avgår: Anslag för grundskolan	-47 191
Avgår: Anslag för gymnasieskolan	-23 461
Avgår: Anslag för lokaler andra huvudmän	-43 523
TA lokalkomp, S-dir 21/12 2017 § 142	1 420
TA kapitalkompensation, S-dir 21/12 2017 § 143	8
Tilläggsanslag för ökade lokalkostnader, S-dir 20/4 2018, § 42	11 106
<b>Delsumma 2019</b>	<b>365 347</b>
Nedjustering ram planerad verksamhetsförändring	-5 600
Utökning av Kontaktcenter	-449
Anslag för modersmål	36 922
Anslag för gymnasieskolan	376 100
Anslag för grundskolan	45 030
Anslag för gymnasieskolan	24 487
Anslag för lokaler andra huvudmän	48 297
Resursfördelning till pedagogisk verksamhet (inkl. uppräknig)	956 027
Resursfördeln till kommungem pedag v-het	385 582
Intäktskrav barnomsorgsavgifter	-51 933
<b>Kommunbidrag 2019</b>	<b>2 179 809</b>

- Den pedagogiska "påsen" och de särskilda anslagen har justerats för demografiska förändringar.
- Ramen har minskats till följd av planerade verksamhetsförändringar.
- Kommunbidrag har minskats då verksamhet överförs till Kontaktcenter (Ksk) 2019.
- Kommunbidraget har förstärkts med 1,0 procent.
- Kommunbidraget medför ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.
- Intäktskravet för barnomsorgsavgifter är oförändrat.

<b>Kultur- och fritidsnämnden</b>	
<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>212 153</b>
TA lokalkomp, S-dir 21/12 2017 § 142	1 700
TA kapitalkompensation, S-dir 21/12 2017 § 143	156
Södertäljelyftet årsredovisning 2017, S-dir 2/5 2018, § 63	207
<b>Delsumma 2019</b>	<b>214 216</b>
Generell förstärkning kommunbidrag	2 142
Generellt effektiviseringskrav	-2 014
Ny tjänst lokalstrateg	668
<b>Kommunbidrag 2019</b>	<b>215 012</b>

- Kommunbidraget har förstärkts med 1,0 procent.
- Kommunbidraget medför ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.
- Ökad ram för att täcka ny tjänst lokalstrateg.

## BILAGA 4

### Stadsbyggnadsnämnden

<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>23 747</b>
TA Kapitaltjänstkompensation, S-dir 7/5 2018, § 47	514
<b>Delsumma 2019</b>	<b>24 261</b>
Generell förstärkning kommunbidrag	243
Generellt effektiviseringskrav	-228
Utökning av Kontaktcenter	-365
Nedjustering ram pga att strukturplaner är färdigställda	-5 000
<b>Kommunbidrag 2019</b>	<b>18 910</b>

- Kommunbidraget har förstärkts med 1,0 procent.
- Kommunbidraget medför ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.
- Kommunbidrag har minskats då verksamhet överförs till Kontaktcenter (Ksk) 2019.
- Minskad ram eftersom strukturplaner är färdigställda.

### Miljönämnden

<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>12 203</b>
Generell förstärkning kommunbidrag	122
Generellt effektiviseringskrav	-115
<b>Kommunbidrag 2019</b>	<b>12 210</b>

- Kommunbidraget har förstärkts med 1,0 procent.
- Kommunbidraget medför ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.

### Tekniska nämnden

<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>95 137</b>
TA kapitalkompensation, S-dir 21/12 2017 §143	1 197
TA kapitalkompensation, S-dir 20/4 2018 § 42	1 567
TA kapitalkompensation, S-dir 7/5 2018, § 47	2 217
Södertäljelyftet årsredovisning 2017, S-dir 2/5 2018, § 63	1 140
<b>Delsumma 2019</b>	<b>101 258</b>
Generell förstärkning kommunbidrag	1 013
Generellt effektiviseringskrav	-952
Utökning av Kontaktcenter	-197
Nedjustering ram pga färdigställda strategi- och styrdokument	-3 000
<b>Kommunbidrag 2019</b>	<b>98 122</b>

- Kommunbidraget har förstärkts med 1,0 procent.
- Kommunbidraget medför ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.
- Kommunbidrag har minskats då verksamhet överförs till Kontaktcenter (Ksk) 2019.
- Minskad ram eftersom strategi- och styrdokument är färdigställda.

## BILAGA 4

### KS/kommunstyrelsens kontor

<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>276 184</b>
TA lokalkompensation	423
TA ökade kapitalkostnader	1 939
TA lokalkompensation	2 740
<b>Delsumma 2019</b>	<b>281 286</b>
Generell förstärkning kommunbidrag	2 813
Generellt effektiviseringskrav	-2 644
Utökning av Kontaktcenter	1 966
Strukturerad effektivisering	-4 000
<b>Kommunbidrag 2019</b>	<b>279 421</b>

- Kommunbidraget har förstärkts med 1,0 procent.
- Kommunbidraget medför ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.
- Kommunbidrag har ökat då ytterligare verksamhet överförs från nämnderna till Kontaktcenter (Ksk) 2019.
- Ytterligare effektiviseringsbeting som ska mötas med verksamhetsanpassningar.

### KS/politisk ledning

<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>76 950</b>
Avgår: anslag för Södertörns Brandförsvarsförbund	-44 425
Avgår: anslag för riksdagsval	-2 000
<b>Delsumma 2019</b>	<b>30 525</b>
Generell förstärkning kommunbidrag	305
Generellt effektiviseringskrav	-287
Södertörns Brandförsvarsförbund Uppräkning 4%	46 202
<b>Kommunbidrag 2019</b>	<b>76 746</b>

- Kommunbidrag har minskats då inga val hålls under 2019.
- Kommunbidraget har förstärkts med 1,0 procent.
- Kommunbidraget medför ett generellt effektiviseringskrav motsvarande 0,9 procent.
- Medlemsavgift till Södertörns Brandförsvarsförbund räknas upp 4 procent.

### Revisionen

<b>Kommunbidrag 2018</b>	<b>3 000</b>
Uppräkning enligt äskande	200
<b>Kommunbidrag 2019</b>	<b>3 200</b>

- Uppräkning enligt eget äskande.

## Ekonomi bolagskoncernen

### Affärsplan 2018 för perioden 2019–2023

Affärsplanen för åren 2019 – 2023 har gjorts utifrån Mål- och budget 2018–2020. Även ägardirektiven och koncernplanen som moderbolaget tagit fram har varit vägledande. Verksamhetsresultatet (resultat innan räntenetto och reavinster) uppgår till i storleksordningen 620 till 770 mkr per år.

Resultat SKF koncernen	M & B 2018 - 2020		M & B 2019 - 2023				
	M & B 2019	M & B 2020	M & B 2019	M & B 2020	M & B 2021	M & B 2022	M & B 2023
M kr							
Koncernens verksamhetsresultat	641,9	668,1	622,6	641,5	701,3	721,2	769,2
Räntenetto	-237,7	-251,7	-209,1	-230,4	-260,6	-289,8	-325,4
Koncernreserv	-30,0	-30,0	-30,0	-30,0	-30,0	-30,0	-30,0
Koncernens operativa resultat	374,2	386,4	383,5	381,1	410,7	401,4	413,8
Reavinster-/förluster försäljningar	154,0		278,2				
Utdelning			10,0		10,0	10,0	10,0
Nedskrivningar/återläggning							
Koncernens resultat före skatt	528,2	386,4	671,7	391,1	420,7	411,4	423,8
Uppskjuten skatt	-113,5	-82,3	-68,1	-39,3	-42,3	-41,9	-43,4
Koncernens resultat	414,7	304,1	603,6	351,8	378,4	369,5	380,4

### Resultat per bolag

Koncernens resultat före skatt pendlar mellan 391,0 – 671,5 mnkr. Resultatvariationen är en effekt av planerade försäljningar av fastigheter.

Resultat SKF koncernen	M & B 2018-2020		M & B 2019-2021				
	M & B 2019	M & B 2020	M & B 2019	M & B 2020	M & B 2021	M & B 2022	M & B 2023
M kr							
SKF AB Koncernmoder	-24,6	-24,6	-22,3	-24,1	-26,5	-27,2	-28,9
Telge AB Moderbolag	-44,2	-42,2	-4,16	-4,14	-40,7	-4,14	-4,17
Reavinster Telge AB Moderbolaget	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Telge Bostäder	76,2	83,1	76,3	95,1	121,9	127,0	140,0
Reavinster Telge Bostäder	25,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Telge Hovsjö	0,0	0,0	-4,4	8,1	6,5	4,8	10,7
Reavinster, Telge Hovsjö	128,6	0,0	278,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Telge Fastigheter, koncernen	45,5	4,14	55,6	55,7	55,7	48,3	42,5
Reavinster Telge Fastigheter, koncernen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Resultat Bo & Fastigheter	275,7	124,5	405,7	158,9	184,1	180,1	193,2
Telge Nät	215,7	216,4	240,7	208,2	210,6	218,3	225,0
Telge Återvinning	15,0	15,0	7,1	1,9	1,4	2,6	-1,4
Resultat Nät & Miljö	230,7	231,4	247,8	210,1	212,0	220,9	223,6
Telge Energi	67,4	80,7	48,0	49,0	51,0	53,0	55,0
Telge Kraft, koncernen (tom okt 2016)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Resultat Energi	67,4	80,7	48,0	49,0	51,0	53,0	55,0
Södertälje Hamn	10,4	4,4	19,3	23,8	27,0	19,5	19,0
Telge Hamn	-1,5	-1,5	-1,3	-1,5	-1,7	-1,9	-2,1
Resultat Hamn	8,9	2,9	18,0	22,3	25,3	17,6	16,9
Telge Inköp	1,9	1,3	4,1	4,0	3,9	3,8	3,7
Tom Tits	0,0	0,0	0,0	1,4	0,9	0,0	-0,9
Telge Tillväxt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Resultat efter finansnetto	515,8	374,0	659,7	380,2	410,0	406,8	420,9
Telge/SKF - Koncernjusteringar	29,8	29,8	29,2	28,2	28,0	22,0	20,3
Telge - Reserver	-30,0	-30,0	-30,0	-30,0	-30,0	-30,0	-30,0
Resultat efter koncernjusteringar och reserver	515,6	373,8	658,9	378,4	408,0	398,8	411,2
Andel i intressebolags resultat							
Söderenergi 42%	12,6	12,6	12,6	12,6	12,6	12,6	12,6
Koncernens resultat före skatt	528,2	386,4	671,5	391,0	420,6	411,4	423,8
Skatt	-113,5	-82,3	-67,9	-39,2	-42,2	-41,9	-43,4
Koncernens resultat	414,7	304,1	603,6	351,8	378,4	369,5	380,4

Telge ABs resultat är stabilt och bygger på samma affärlogik som tidigare.

Telge Bostäders resultat förbättras till följd av att man förväntas genomföra lönsamma investeringar

Telge Hovsjös resultat förbättras till följd av de försäljningar som planeras under planperioden.

Telge Fastigheter går in i affärsplanepериoden med ett stort fokus på kommunens verksamhetslokaler. Under 2018 säljs kringlan, det sista kommersiella innehavet av vikt. Bolaget har efter det omdefinierat Luna till att vara en kommersiell fastighet.

Telge Nät går in i en affärsplanepериод där kommunens exploateringsplaner gör avtryck i bolagets investeringsnivåer. Resultatmässigt så tappar VA resultat till följd av att perioden av återhämtning av tidigare förluster är slut. Där elnätet tappar lönsamhet i och med att kapitalbasen minskar (för gammalt nät). Samt att fjärrvärmens har nått taket för prishöjningar.

Telge Återvinning går in i en period där man är tvungen att kompensera kunderna för ett för högt utgiftsuttag under ett antal år.

Telge Energi går in i en affärsplanepериод där den tidigare långsiktiga planen var att dubblera både kundunderlaget men också vinsten har reviderats ned till mer realistiska ambitioner.

Telge kraft är sålt och ingår inte längre i koncernen.

Södertälje Hamn går in i affärsplanepериoden med ett par bra år i bagaget där utmaningen blir att lyckas hantera de ökade kundönskemål som finns inom bilhantering i form av ytor att ställa bilarna på. Inom fast bulk i form av byggmaterial som måste hanteras på ett effektivt sätt och inom bränslehantering som kräver utökad djup för fartygen.

Telge Inköps affärsplan innebär en fortsatt ökad avtalstrohet hos Telge Bolagen och kommunen.

Tom Tits affärsplan kommer att vara en stor utmaning att resultatmässigt nå målet. Staten har infört gratis inträde på många museer som påverkar verksamheten i form av lägre kundunderlag.

Telge Tillväxts affärsplan visar på ett nollresultat utan bidrag. För att nå denna resultatnivå så kommer bolaget att behöva anpassa utbudet utifrån efterfrågan.

### **Investeringar per bolag**

Koncernens investeringar uppgår till ca 8 100 mkr över affärsplanepериoden. Detta är en rekordnivå i Telgekoncernens historia. Investeringarna är sedermera nedprioriterade till ca 6 200 mkr (se separat skrivelse om investeringarna)

För jämförbarhetens skull läggs inte fokus på ett enskilt år utan åren bedöms tillsammans, vilket är det mest praktiska då investeringar har en tendens att bli förskjutna mellan åren beroende på exploateringstakt och bygglovshantering i kommunen. Dessutom påverkar tillgång på arbetskraft och överklagande processer marknaden. Den genomsnittliga investeringstakten över affärsplanepериoden uppgår till ca 1 250 mkr/år. Då koncernen genererar ett kassaflöde på ca 1 000 mkr/år innebär inriktningen för koncernen ett lånebehov på ca 250 mkr/år oaktat försäljningar av tillgångar. Detta lånebehov minskas genom försäljningar av fastigheter under 2019 och 2020.

I investeringar SKF koncernen	M & B 2018-2020		M & B 2019-2021				
	M & B 2019	M & B 2020	M & B 2019	M & B 2020	M & B 2021	M & B 2022	M & B 2023
M kr							
Telge AB M oderbolag	1,8	1,9	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Telge Bostäder	544,2	598,0	402,3	417,7	403,3	351,1	347,2
Telge Hovsjö	32,3	34,8	27,2	14,1	14,4	14,7	10,4
Telge Fastigheter, kommersiella lokaler	5,4	5,7	14,5	8,4	27,0	26,7	1,9
Telge Fastigheter, kommunala verksamhetslokaler	400,0	350,0	400,0	350,0	350,0	390,0	390,0
Summa Bo & Fastigheter	981,9	988,5	844,0	790,2	794,7	782,5	749,5
Telge Nät	437,2	405,6	443,4	402,6	361,1	348,9	378,9
Telge Återvinning	15,8	19,5	26,9	22,8	22,2	21,7	17,7
Summa Nät & Miljö	453,0	425,1	470,3	425,4	383,3	370,6	396,6
Södertälje Hamn	19,8	50,8	88,3	52,5	12,0	14,4	20,5
Telge Hamn	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa Hamn	19,8	50,8	88,3	52,5	12,0	14,4	20,5
Tom Tits	6,3	6,7	6,0	4,0	7,0	4,0	7,0
Summa brutto investeringar	1462,8	1473,0	1410,6	1274,1	1199,0	1173,5	1175,6
Interna investeringar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa netto investeringar	1462,8	1473,0	1410,6	1274,1	1199,0	1173,5	1175,6

Telge Bostäders investeringsnivå ligger i snitt på 400 mkr per år vilket innefattar modernisering av ca 50 lägenheter per år (enligt kostnadsbilden i fornbacken), nybyggnation av ca 80 lägenheter per år, samt reinvesteringar (underhåll) för ca 100 mkr årligen.

Telge Hovsjös investeringsnivå ligger på i snitt 15 mkr per år, och avser reinvesteringar

Telge Fastigheters investeringar ligger på i snitt ca 400 mkr per år och innefattar de önskemål om verksamhetslokaler som kommunen efterfrågar. Vid en antagen tillväxt på 1 000 personer per år, så innebär det att varje tillkommande invånare kräver en investering för kommunen på 400 000 kr.

Telge Fastigheters affärsinvesteringar ligger på 20 mkr per år där merparten går till reinvesteringar i befintligt bestånd.

Telge Nätets investeringsnivå ligger i snitt på 400 mkr per år där ca 200 mkr avser reinvesteringar i infrastruktur för att säkerställa leveransnivån. Den andra halvan på ca 200 mkr avser affärsinvesteringar som till stora delar är drivna av exploateringsplaner och till stora delar är lagstadgade som huvudman för VA och koncessionsinnehavare av elnätet, men även politiska önskemål om exempelvis stadsnät på landsbygden och vatten reservkraft.

Telge Återvinning har en investeringsnivå på ca 20 mkr per år. Investeringarna avser i huvudsak reinvesteringar i sopbilar och maskiner till anläggningen.

Södertälje Hamn har en reinvesteringsnivå på ca 20 mkr per år. Dessa investeringar avser i huvudsak reinvesteringar för att klara åtaganden mot befintliga kunder. En eventuell tillväxt i bilimport, fast bulk eller bränslen kräver ytterligare investeringar på ca 70 mkr/år, som dock är lönsamma och betalas av näringslivet och skapar arbetstillfällen.

## Försäljningar per bolag

Telge Hovsjö räknar med att sälja i princip halva sitt fastighetsbestånd under 2019 till ett värde av drygt 600 mkr. Utöver det har en specifierad försäljning på 486 mkr lagt in för att nå en låneutveckling som inte ökar snabbare än invånarutvecklingen.

Försäljning av tillgångar (bokfört värde)	M & B 2018-2020		M & B 2019-2021				
	2019	2020	2019	2020	2021	2022	2023
M kr							
Telge	0,0	0,0	0,0	486,0	0,0	0,0	0,0
Telgebostäder	14,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Telge Fastigheter, kommunalt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Telge Fastigheter, kommersiellt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Telge Hovsjö	89,3	100,0	178,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa brutto försäljningar	104,1	100,0	178,7	486,0	0,0	0,0	0,0
Interna försäljningar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa netto försäljning	104,1	100,0	178,7	486,0	0,0	0,0	0,0

## Koncernens kassaflöde

Utifrån bolagens förmåga att skapa kassaflöde och bolagens önskemål om att investera så behöver koncernen som helhet låna drygt 700 mkr över affärsplaneperioden. Lånebehovet utan försäljningar av fastigheter uppgår till ca 1 800 mkr över AP perioden.

Skuldförändringsanalys SKF koncernen	M & B 2018-2020		M & B 2019-2021				
	M & B 2019	M & B 2020	2019	2020	2021	2022	2023
M kr							
Bolagens resultat efter finansnetto	515,8	374,0	659,7	380,2	410,0	406,8	420,9
Ej kassaflödespåverkande resultat effekter	33,7	60,9	-5,6	4,1	32,9	16,3	-2,0
Återläggning avskrivningar	540,8	599,3	509,2	528,9	547,8	570,0	593,4
Kassaflöde före investeringar	1090,3	1034,2	1163,3	913,2	990,7	993,1	1012,3
Investeringar	-1462,8	-1473,0	-1410,6	-1274,1	-1199,0	-1173,5	-1175,6
Försäljning av tillgångar (bokfört värde)	104,1	100,0	178,7	486,0	0,0	0,0	0,0
Tillfört rörelsekapital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Skatt	-113,5	-82,3	-67,9	-39,2	-42,2	-41,9	-43,4
Kassaflöde före utdelning	-381,9	-421,1	-136,5	85,9	-250,5	-222,3	-206,7
Utdelning	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kassaflöde efter utdelningar	-381,9	-421,1	-136,5	85,9	-250,5	-222,3	-206,7

## Kassaflöde per kluster

Kommunens verksamhetslokaler genererar ett lånebehov på drygt 1 000 mkr över AP perioden.

Skuldförändringsanalys kommunens verksamhetslokaler	M & B 2018-2020		M & B 2019-2021				
	M & B 2019	M & B 2020	2019	2020	2021	AP 2022	AP 2023
M kr							
Resultat	43,8	39,1	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0
Andel av resultat i SKF	-8,3	-8,3	-7,6	-8,2	-9,0	-9,2	-9,8
Andel av resultat i Telge AB	-15,0	-14,3	-14,1	-14,0	-13,8	-14,0	-14,1
Ej kassaflödespåverkande resultat effekter	-10,2	-10,2	-10,2	-10,2	-10,2	-10,2	-10,2
Återläggning avskrivningar	166,8	181,5	147,6	160,8	173,2	184,8	196,2
Kassaflöde före investeringar	177,1	187,8	147,8	160,4	172,2	183,4	194,1
Investeringar	-400,0	-350,0	-400,0	-350,0	-350,0	-390,0	-390,0
Försäljning av tillgångar (bokfört värde)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tillfört rörelsekapital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Skatt	-4,5	-3,6	-1,1	-1,0	-0,9	-0,9	-0,8
Kassaflöde (förändring av låneskuld)	-227,4	-165,8	-253,3	-190,6	-178,7	-207,5	-196,7
Utdelning	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kassaflöde efter utdelningar	-227,4	-165,8	-253,3	-190,6	-178,7	-207,5	-196,7

De allmännyttiga bostadsbolagen genererar ett lånebehov på ca 350 mkr över AP perioden. Detta trots försäljningar av fastigheter på ca 600 mkr under perioden. Man skall dock betänka att Telge Bostäder sålt fastigheter som höjt deras soliditet innan denna AP period.

Skuldförändringsanalys allmännyttiga bostadsbolagen	M & B 2018-2020		M & B 2019-2021				
	M & B 2019	M & B 2020	2019	2020	2021	AP 2022	AP 2023
M kr							
Resultat	231,9	85,4	373,7	126,9	152,1	148,1	161,2
Andel av resultat i SKF	-6,8	-6,8	-6,2	-6,7	-7,4	-7,6	-8,0
Andel av resultat i Telge AB	-12,3	-11,7	-11,6	-11,5	-11,3	-11,5	-11,6
Ej kassaflödespåverkande resultat effekter	-8,3	-8,3	-8,3	-8,3	-8,3	-8,3	-8,3
Återläggning avskrivningar	146,9	167,9	138,1	139,9	147,3	153,9	161,1
Kassaflöde före investeringar	351,3	226,4	485,7	240,3	272,4	274,6	294,3
Investeringar	-576,5	-632,8	-429,5	-431,8	-417,7	-365,8	-357,6
Försäljning av tillgångar (bokfört värde)	104,1	100,0	178,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Tillfört rörelsekapital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Skatt	-46,8	-14,7	-36,7	-11,2	-13,7	-13,3	-14,6
Kassaflöde (förändring av låneskuld)	-167,9	-321,1	198,2	-202,7	-159,1	-104,5	-77,8
Utdelning	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kassaflöde efter utdelningar	-167,9	-321,1	198,2	-202,7	-159,1	-104,5	-77,8

Övriga Telgekoncernen amorterar 650 mkr, vilket till stor del förklaras av den ospecificerade försäljningen på 486 mkr.

Skuldförändringsanalys övriga Telgekoncernen	M & B 2018-2020		M & B 2019-2021				
	M & B 2019	M & B 2020	2019	2020	2021	AP 2022	AP 2023
M kr							
Resultat	308,9	316,3	317,9	286,8	293,1	295,3	298,3
Andel av resultat i SKF	-9,4	-9,4	-8,5	-9,2	-10,1	-10,4	-11,1
Andel av resultat i Telge AB	-16,9	-16,2	-15,9	-15,9	-15,6	-15,9	-16,0
Ej kassaflödespåverkande resultat effekter	52,2	79,4	12,9	22,6	51,4	34,8	16,5
Återläggning avskrivningar	227,1	249,9	223,5	228,2	227,3	231,3	236,1
Kassaflöde före investeringar	561,9	620,0	529,8	512,5	546,1	535,1	523,9
Investeringar	-486,3	-490,2	-581,1	-492,3	-431,3	-417,7	-428,0
Försäljning av tillgångar (bokfört värde)	0,0	0,0	0,0	486,0	0,0	0,0	0,0
Tillfört rörelsekapital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Skatt	-62,2	-64,0	-30,2	-27,0	-27,5	-27,7	-27,9
Kassaflöde (förändring av låneskuld)	13,4	65,9	-81,5	479,3	87,2	89,7	67,9
Utdelning	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kassaflöde efter utdelningar	13,4	65,9	-81,5	479,3	87,2	89,7	67,9





Förvaltningens förslag | 2018-05-12

# Investeringsbudget 2019-2021

för Södertälje kommunkoncern

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

Erika Svensson  
Ekonomi- och finansdirektör Telge AB  
Telefon (direkt): 08-550 225 44  
E-post: erika.svensson@telge.se

## Innehållsförteckning

1.	Inledning .....	3
1.1	Disposition av budgeten .....	3
1.1.1	Södertäljelyftet .....	3
2.	Ekonomiska förutsättningar .....	4
2.1	God ekonomisk hushållning .....	4
2.2	Låneskulden.....	4
2.3	Kommunens rating .....	5
3.	Förutsättningar för investeringsarbetet under verksamhetsåret .....	5
3.1	Framtagandet av investeringsbudget .....	5
3.1.1	Värdesäkrande investeringar .....	6
3.1.2	Tvingande projekt .....	6
3.1.3	Investeringar i pågående projekt .....	7
3.1.4	Redan beslutade projekt som inte har hunnit startas .....	7
3.1.5	Följdinvesteringar av redan beslutade investeringar .....	7
3.1.6	Projekt påkallade av den demografiska utvecklingen .....	7
3.1.7	Strategiska investeringar .....	7
3.1.8	Affärsinvesteringar.....	7
3.2	Investeringsplanering framåt.....	7
3.3	Investeringsbudgetens beståndsdelar och nyttjande.....	8
3.3.1	Investeringar inom bolagen .....	8
3.3.2	KS/KF investeringar.....	8
3.3.3	Investeringar i verksamhetslokaler.....	9
3.3.4	Nämndsinvesteringar.....	10
3.3.5	Exploateringsinvesteringar.....	10
3.4	Uppföljning av investeringar.....	10
4.	Sammanställning total investeringsram .....	10
4.1	Investeringar i den skattefinansierade verksamheten .....	10
4.2	Investeringar i bolagen .....	11
4.3	Exploateringsbudget .....	12
5.	Investeringsbudget 2018-2020 .....	13
5.1	Total budget kommunkoncernen.....	13
5.1.1	Budget KS/KF investeringar (per nämnd) .....	14
5.1.2	Budget Nämndsinvesteringar (per nämnd) .....	14
5.1.3	Projekt som bygger ram för KS/KF investeringar .....	15
5.1.4	Projekt som bygger ram för verksamhetslokaler.....	17
5.1.5	Projekt som bygger ram för exploateringsbudget .....	19

# 1. Inledning

Södertälje växer, byggandet i kommunen ökar, ekonomin är stark i så väl den kommunala förvaltningen som i bolagskoncernen. Den kommunala skulden amorteras i snabb takt och de politiska ambitionerna är höga.

Dessa ambitioner kommer att kräva stora investeringar: fler barn i förskolan, fler elever i grundskola och gymnasium, fler äldre som är i behov av omsorg och fler som behöver få ta del av kultur- och idrottsverksamhet ställer krav. Telgekoncernen också behöver bygga infrastruktur och bostäder i exploateringsområdena.

Södertälje har sedan 2005 haft en kraftig befolkningstillväxt och det har krävts stora nyinvesteringar för att möta efterfrågan på offentligt finansierad service och infrastruktur. Eftersom dessa investeringar under en lång period finansierades med lån, har det lett till en kraftig skulduppbyggnad.

Därför har Södertälje kommun under de senaste åren fattat tuffa beslut som har varit nödvändiga för kommunens bästa på lång sikt. Det kommer Södertälje fortsätta att göra. Kommunen måste klara av att göra nödvändiga investeringar på ett ekonomiskt ansvarsfullt sätt. Det Södertälje som lämnas över till kommande generationer ska vara ekonomiskt, socialt och ekologiskt hållbart.

Positiva ekonomiska resultat skapar utrymme för investeringar. En sådan utveckling är nödvändig för att kunna bedriva en bra verksamhet där det finns möjlighet till framförhållning och att därmed kunna fatta kloka beslut.

## 1.1 Disposition av budgeten

Nedan följer en redogörelse av kommunkoncernens ekonomiska förutsättningar följt av en sammanställning av de förutsättningar för investeringsarbetet som funnits under arbetet med budgeten, men även hur budgeten ska tolkas och nyttjas. Sist ligger de tabeller som utgör den numeriska ramen för budgetperiodens investeringar.

### 1.1.1 Södertäljelyftet

Kommunstyrelsens antog 2017, i samband med juni månads sammanträde, ett ärende som benämns *Södertäljelyftet*.

Ärendet anslår 100 miljoner kronor i investeringsmedel som ska fördelas under perioden 2017 – 2019. Satsningen ska komma hela Södertälje till del och upprusta och inbegripa satsningar både i centrala staden och i kommundelarna. Föreslagen investeringsbudget för perioden är justerad för de satsningar som sker inom Södertäljelyftet. Södertäljelyftets projekt och ramar ligger i en separat budget som redan är beslutad. Kapitalkompensation för Södertäljelyftets investeringar kommer att finansieras via 2018 samt 2019 års driftsbudget.

## 2. Ekonomiska förutsättningar

### 2.1 God ekonomisk hushållning

Principen om god ekonomisk hushållning är fastlagd i kommunallagen samt i lagen om kommunal redovisning och syftar till att säkerställa att varje generation av kommuninnevånare bär sina egna kostnader. Om kostnaderna i ett längre perspektiv överstiger intäkterna innebär det att kommande generationer får betala för denna överkonsumtion och på samma sätt ska inte dagens generation bära kostnader för kommande generationers behov.

Kommunens ekonomi ska visa på ett positivt resultat på en nivå som gör att de samlade tillångarna inte urholkas av inflation eller leder till en för låg självfinansieringsgrad av nödvändiga investeringar.

Inom kommunsverige har det blivit en etablerad praxis att räkna med att resultatet bör ligga på två procent av skatter och bidrag för en genomsnittskommun. För Södertälje kommuns del, med hög kommunskuld per invånare, kraftig befolkningsökning och krav på investeringar, bör resultatnivån ligga på minst två procent av skatter och bidrag, exklusive jämförelsestörande poster för att gradvis öka de kommande åren.

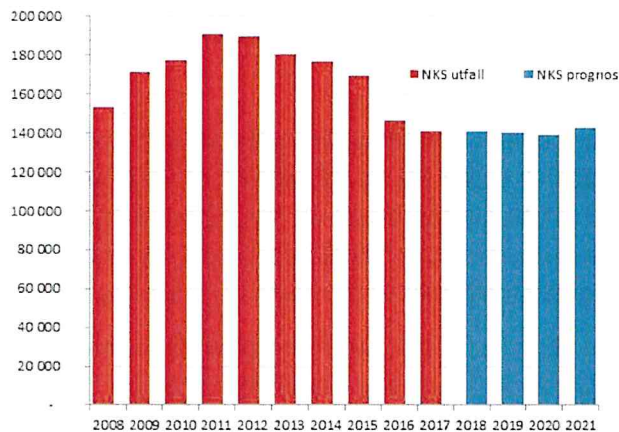
### 2.2 Låneskulden

Sedan 2013 har kommunkoncernen amorterat ned den externa låneskulden. En hög skuldsättning är förenad med stora risker, både kostnadseffekterna av stigande räntor, vilket är ett rimligt antagande och risken att inte kunna refinansiera när lån behöver omsättas.

Kommunfullmäktige har fastslagit att den externa låneskulden ska hållas stabil och att nettokoncernskulden per invånare över tid ska minska till en nivå som kommunkoncernen långsiktigt tål att bära. Vilken nivå detta är har visat sig svårt att exakt och därför bör skuldnivån utvärderas löpande.

Den externa skulden har amorterats ner kraftigt sedan 2013 tack vare starka resultat i bolagskoncernen och kommunen tillsammans med försäljningar av tillgångar. Detta har också kunnat uppnås tack vare av en låg genomförandegrad när det gäller investeringar inom hela kommunkoncernen. Samtidigt har investeringsvolymen under samma period varit förhållandevis låg, vilket gör att det finns ett ackumulerat behov av investeringar i kommunkoncernen.

Självfinansieringen ställer krav på resultatet i både kommun och bolag. Det krävs ett stabilt och förutsägbart resultat, bättre kassaflöden och bättre prioriteringar av investeringarna.



## 2.3 Kommunens rating

Ratinginstitutet Standard & Poor's bekräftade i december 2017 Södertälje kommuns kreditrating som AA+ med stabila utsikter. Kreditratingen är viktig, eftersom den delvis styr kostnaden för att omsätta kommunkoncernens externa skuld.

AA+ är en hög rating, som återspeglar Standard & Poor's tilltro till kommunens ledning och ledningsstruktur, till budgetdisciplin samt till den verksamhetsmässiga och finansiella styrningen. Detta trots en "utmanande kostnadsstruktur". Standard & Poor's förväntar sig att Södertälje kommun fortsätter att fokusera på sin skuldhantering och tror på en ytterligare stärkt soliditet under de närmsta åren. Konsulterna på Standard & Poor's ser det som naturligt att det kommer att behövas investeringar i både bostäder och verksamhetslokaler i en kommun som växer snabbt, men ser det samtidigt som något positivt att skulden fortsätter att minska.

# 3. Förutsättningar för investeringsarbetet under verksamhetsåret

## 3.1 Framtagandet av investeringsbudget

För att säkerställa att Södertälje kommun långsiktigt möter behoven hos en växande befolkning och använder resurserna där de gör mest nytta, har kommunkoncernen tagit ett helhetsgrepp över styrningen av investeringarna och finns från och med i år en gemensam investeringsprocess, med fokus på behovsanalys och på planering, prioritering och uppföljning för hela kommunkoncernen.

Det är av vikt att kvalitetssäkra de investeringsunderlag som ingår i Mål och budget och de driftskonsekvenser som investeringarna genererar. Dessa behöver vidare beaktas i driftsbudgeten. Det finns också ett behov av att kvalitetssäkra uppföljningen av varje investeringsprojekt.

Mot bakgrund av kommunens skuldsättningsgrad har ett antal principer för hur budgetarbetet ska ske och hur ramarna ska sättas tagit fram.

- Kommunkoncernens investeringar ska i första hand prioriteras så att de ryms inom kassaflödet för kommunen och bolagskoncernen.

- Alla underhållskostnader/reinvesteringar ska finansieras genom kassaflödet.
- Finansiering av investeringar som inte ryms inom kassaflödet ska ha en klar finansiering 1:1 på annat sätt, exempelvis genom försäljningar, vilket i så fall sker i den gemensamma investeringsprocessen och beslutas i Mål och budget.
- Om en investering ska finansieras genom lån ska motivet varför man ska låna tydligt framgå.

Budgetramen gäller endast för det år som den avser. Outnyttjade investeringsmedel fryser inne mellan budgetperiodens olika år, det vill säga ej förbrukade medel får ej balanseras utan beslut i kommunfullmäktige. Detta gäller inte om projektet redan från börjat reserverat medel för flera år. Detta för att förstärka den politiska styrningen som skett genom att kommunfullmäktige prioriterat investeringsmedel för de investeringsprojekt som man vill genomföra under den kommande budgetperioden. Syftet är också att hålla upp en jämn takt av investeringar och inte skapa onödig fluktuation mellan åren då detta påverkar kassaflödet och låneskulden negativt.

Reinvesteringar ska alltid ha företräde före nyinvesteringar. Att ta hand om det som redan finns är av största vikt. Detta för att bibehålla det värde som utgår från redan gjorda investeringar.

Förvaltningens förslag är fastställt av kommunkoncernens investeringsråd. Investeringsrådet består av kommunkoncernens högsta tjänstemän samt sakkunniga för investeringsplanering och budgetering.

Fasta medlemmar i investeringsrådet är:

- Stadsdirektör Södertälje kommun
- Koncernchef Telge AB
- Ekonomi- och finansdirektör Södertälje kommun
- Ekonomi- och finansdirektör Telge AB
- Controllerchef Telge AB
- Investeringsstrateg

Föreslagna ramar för investeringar har prioriterats utifrån inlämnade behov av bolag och nämnder har följande prioriteringsordning beaktas i fallande ordning.

Föreslagna ramar för investeringar har prioriterats utifrån inlämnade behov av bolag och nämnder har följande prioriteringsordning beaktas i fallande ordning.

### 3.1.1 Värdesäkrande investeringar

I de gällande principerna för investeringar framgår att investeringar för att säkra värdet i redan gjorda investeringar, ska prioriteras framför nya investeringar. Dessa ska dessutom alltid rymmas inom den gällande budgetramen. Värdesäkrande investeringar benämns också reinvesteringar (i kommunen även nämndsinvesteringar).

### 3.1.2 Tvingande projekt

Investeringar som krävs för att bedriva de verksamheter som kommunkoncernen enligt kommunallagen och reglerna för nätkoncession ska tillhandahålla medborgarna.

### 3.1.3 Investeringar i pågående projekt

Investeringsprojekt som pågår över flera år och som vid budgetperiodens start är igångsatta.

### 3.1.4 Redan beslutade projekt som inte har hunnit startas

Investeringar som finns med i den liggande, av KF beslutade, budgeten (2018-2020), men som ännu inte har påbörjats.

### 3.1.5 Följdinvesteringar av redan beslutade investeringar

Investeringar som behöver göras för att fullt ut kunna nyttja investeringar som redan finns i investeringsbudgeten.

### 3.1.6 Projekt påkallade av den demografiska utvecklingen

Baserat på prognoser över befolkningsutvecklingen eller över befolkningens sammansättning. Ska ingå i kontorens och bolagens långsiktiga investeringsplaner.

### 3.1.7 Strategiska investeringar

Investeringar som kan anses vara strategiskt viktiga för kommunen, förutom de som kan inordnas i någon av de ovanstående kategorierna. De bör framgå av kommunens översiktsplan, kommunplan och/eller utbyggnadsstrategi.

### 3.1.8 Affärsinvesteringar

Affärsinvesteringarna är viktiga för det framtida kassaflödet i bolagskoncernen och ger därigenom kommunkoncernen ett större ekonomiskt handlingsutrymme. Dessa investeringar kan i sin tur delas upp i sådana som har en kort återbetalningstid och de som betalar sig över en längre tidsperiod.

Det är i sammanhanget också värt att notera att investeringar i hälsa, säkerhet och miljö alltid är prioriterade, men kan ingå i samtliga ovanstående kategorier. De ska i normalfallet planeras in i någon av dessa kategorier.

## **3.2 Investeringsplanering framåt**

Med den nya investeringsprocess som beslutades i december 2017 och det ökade fokus som den lägger på planering och styrning blir det än tydligare att det nuvarande treåriga perspektivet på investeringsplanering och behov är för kort och riskerar att leda till suboptimering. Detta visar på vikten av långsiktiga investeringsplaner.

Därför är det förvaltningens ambition att i framtagandet av Mål och budget 2020-2022 anlägga ett längre, mer strategiskt, perspektiv på investeringar utifrån de krav som ställs för att kunna bedriva den planerade verksamheten. Detta för att också kunna anpassa planeringen när förutsättningarna i omvärlden förändras. Bara den som är väl förberedd kan improvisera.

På sikt är målet att kommunen ska ha ett 15-årsperspektiv i investeringsplaneringen. Detta perspektiv ska också innefatta gällande översiktsplan, utbyggnadsstrategin, planerna för bostadsbyggande och behovet av strategiska markförvärv.

Innan årets slut kommer förvaltningen, inom ramen för arbetet med den nya investeringsprocessen, att presentera en gemensam investeringspolicy och en gemensam investeringsrutin för kommunkoncernen.

### **3.3 Investeringsbudgetens beståndsdelar och nyttjande**

Som investeringsutgift räknas anskaffningar med en varaktighet (ekonomisk livslängd) på minst tre år och med ett anskaffningsvärde om minst ett basbelopp (2018 års basbelopp = 45 500 kr), då räknat exklusive moms.

Som huvudregel gäller principen om post för postvärdering, men för anskaffningar av inventarier som har ett naturligt samband kan kostnaderna räknas ihop. Med naturligt samband mellan flera inventarier avses inventarier som har funktionellt samband och som förvärvats för att användas tillsammans som en enhet, till exempel ett konferensbord med tillhörande stolar.

För att en investering ska kunna definieras som materiell anläggningstillgång krävs att investeringen också måste uppfylla tillgångsdefinitionen, det vill säga att kommunkoncernen har kontroll över/äger tillgången. Tillgången räknas annars som en immateriell anläggningstillgång och en lönsamhetskalkyl ska lämnas in som visar på antingen minskade kostnader eller ökade intäkter för investeringen i fråga samt servicepotential exempelvis framtida möjligheter till ökad service. Ett exempel på sådan investering kan vara i form av olika IT-system, såsom byte av operativsystem, skapandet av ett e-arkiv eller ny webbsida.

#### **3.3.1 Investeringar inom bolagen**

Bolagsstyrelserna ansvarar liksom nämnderna för att initiera de investeringar som krävs för att kunna bedriva den planerade verksamheten. Dessa hanteras inom kommunkoncernen Mål- och budgetprocess och är en del av investeringsprocessen.

#### **3.3.2 KS/KF investeringar**

Kommunfullmäktige beslutar om investeringar som är av strategisk betydelse, företrädesvis nyinvesteringar. Det är nämndernas ansvar att initiera de investeringar som krävs för att kunna bedriva den planerade verksamheten samt att ta fram underbyggt beslutsunderlag. I Mål och budget ges en ram för investeringen som ligger till grund för den framtida kompensation för ökade driftskostnader som investeringen ger upphov till. Om det visar sig att ramen kommer att överskridas är det nämndens ansvar att informera kommunstyrelsen och/eller kommunfullmäktige om detta.

Varje investeringsprojekt ska föregås av ett produktionsstartsbeslut innan produktion påbörjas. För varje produktionsstartsbeslut ska beställningsunderlag, investeringskalkyl och driftskalkyl uppdateras. Syftet med ytterligare ett beslut innan igångsättning av investering görs är att höja kvalitén och säkerheten i kalkylerna samt säkerställa att kommunens aktuella ekonomiska situation medger investeringen. Varje investeringsprojekt, exklusive nämndernas reinvesteringar, som totalt överstiger fem miljoner kronor måste begära kommunstyrelsens godkännande för att få starta produktion. Kommunfullmäktige har också möjlighet att öronmärka pengar för specifika projekt. Dessa projekt hanteras inom ram av respektive nämnd, men produktionsstart ges av kommunstyrelsen.



För samtliga investeringsprojekt ska en projektägare utses. Inom kommunen blir respektive kontorschef automatiskt projektägare för investeringsprojekt inom kontorens verksamhetsområden, detta ansvar kan delegeras till annan. På detta sätt blir kontorschefen ytterst ansvarig för investeringsprojektens genomföranden; ekonomi, tidsplan och beställarrollen blir tydlig. För projekt inom kommundelarna blir fackkontoren ansvariga inom sina respektive verksamhetsområden.

### 3.3.3 Investeringar i verksamhetslokaler

Samtliga investeringar i lokaler ska utgå från behov av investeringar som krävs för att kunna bedriva den planerade verksamheten. Telge Fastigheter ansvarar tillsammans med respektive kontor inom förvaltningen för beredning och beräkning utifrån den beställning som kommunen lägger. Investeringar i lokaler som ägs av annan fastighetsägare bör vara av mindre karaktär om inte särskilda skäl föreligger.

De lokalprojekt som är beslutade av kommunfullmäktige och därmed finns med i Mål och budget har getts ett särskilt projektanslag som ligger till grund för den framtida kompensation för ökade driftskostnader som investeringen ger upphov till. Om det visar sig att ramen kommer att överskridas är det nämnderna ansvar att informera kommunstyrelsen och/eller kommunfullmäktige om detta.

Varje lokalprojekt ska föregås av ett produktionsstartsbeslut innan produktion påbörjas. För varje sådant produktionsstartsbeslut ska beställningsunderlag, investeringskalkyl och driftskalkyl uppdateras. Syftet med ytterligare ett beslut innan igångsättning av investering görs är att höja kvalitén och säkerheten i kalkylerna samt säkerställa att kommunens aktuella ekonomiska situation medger investeringen. Varje lokalprojekt som totalt överstiger fem miljoner kronor måste begära kommunstyrelsens godkännande för att få starta produktion.

För samtliga lokalprojekt ska en projektägare utses. Inom kommunen blir ekonomi- och finansdirektören, i sin roll som ordförande i Lokalstyrgruppen, automatiskt projektägare för lokalinvesteringsprojekt inom kommunens verksamhetsområden, detta ansvar kan delegeras till annan. På detta sätt blir ekonomi- och finansdirektören ytterst ansvarig för projektens genomföranden; ekonomi, tidsplan och beställarrollen blir tydlig. För projekt inom kommundelarna gäller samma som ovan.

I budgeten för 2019-2021 finns ett reservutrymme årligen som kan fördelas genom kommunstyrelsebeslut vid förändringar av projekt eller omfördelning av medel inom budgetens godkända projekt.

I budgeten har även fullmäktige angivit vilka projekt som fullmäktige anser bör startas under budgetperioden, men som i dagsläget saknar ett komplett investeringsunderlag eller förstudie av projekt. När en sådan finns och är godkänd av respektive nämnd kan kommunstyrelsen starta dessa projekt under förutsättning att dessa ligger inom de av fullmäktige beslutade projektet och att totalbudgeten inte överskrids.

#### 3.3.4 Nämndsinvesteringar

Kommunfullmäktige beslutar varje år om en investeringsram som nämnderna tillåts förfoga över själva, dessa ska företrädesvis gå till reinvesteringar och ger inte någon kompensation för framtida driftskostnader. Kompensation kan i undantagsfall sökas separat.

#### 3.3.5 Exploateringsinvesteringar

Kommunens arbete med mark och exploatering innebär att utveckla och förvalta kommunens mark. Exploatering handlar om att utveckla markområden och befintliga fastigheter och kostnader som uppkommer under denna utveckling kan tillgångsföras under tiden som förädlingen pågår. När intäkterna kommer in efter en försäljning kan delar av dessa kvittas mot de uppkomna kostnaderna och vinsten resultatförs i kommunen och bidrar till att skapa nytt utrymme för nya investeringar.

### 3.4 Uppföljning av investeringar

Investeringarna följs upp i samband med delårsrapportering samt i och med årsbokslutet.

För samtliga projekt, exklusive nämndsinvesteringar, som är avslutade ska en efterkalkyl upprättas. En efterkalkyl ska visa och förklara orsaker till avvikelser samt att ansvarsfrågan utvärderas.

## 4. Sammanställning total investeringsram

Nedan följer den totala investeringsramen för kommunkoncernen inklusive reinvesteringar. Investeringsprocessen är en gemensam process för kommunkoncernen och utgår från det kassaflöde kommunen och bolagskoncernen tillsammans genererar. För perioden uppgår reinvesteringar till cirka 2 036 miljoner kronor av det totala utrymmet på cirka 4 051 miljoner kronor.

### 4.1 Investeringar i den skattefinansierade verksamheten

De totala investeringarna under hela budgetperioden avseende kommunens verksamhet uppgår till cirka 1 863 miljoner kronor varav lokalinvesteringar hos Telge Fastigheter är 1 100 miljoner kronor. I budgeten för perioden har en reserv för både lokalinvesteringar och KS/KF investeringar kunna säkrats. Reserven är tänkt att årligen skapa en buffert som löpande kan fördelas genom beslut av kommunstyrelse vid förändringar av projekt eller omfördelning av medel inom budgetens godkända projekt. Nyttillkomna behov kan finansieras via reserven under budgetåret genom beslut av kommunfullmäktige, företrädesvis i samband med delårsboksluten.

Den pedagogiska verksamheten har fortsatt de största sammantagna investeringsbehoven följt av tekniska nämnden och dess verksamheter. Bland de större projekten ligger flera investeringar i verksamhetslokaler så som en ny grundskola samt förskoleverksamhet inom kvarteret Braxen 2 (f.d. Mariekällskolan) samt en mindre idrottshall till Hovsjöskolan. Inom kultur och fritidsområdet med ligger bland annat färdigställandet av hall för friidrott och gymnastik. Den största delen av kommunstyrelsens ram är reservmedel och reinvesteringar i verksamhetslokaler. Förutom dessa reservmedel ligger kommunstyrelsen på en normal nivå jämfört med tidigare år (2018 har kommunstyrelsen en förstärkt ram på grund av stor IT-

investering). Vidare går en stor del av investeringsutrymmet under budgetperioden till att utveckla stadskärnan, till underhåll av broar, till fritidsanläggningar samt skolgårdar. Kommunen har fortsatt en ambition att förvärva Saltskogs gård och göra de nödvändiga investeringar som krävs för att rädda den kulturhistoriskt viktiga miljön.

Sammanlagt landar nämndsinvesteringarna på 292 miljoner kronor under budgetperioden och ska främst användas för reinvesteringar. Denna delbudget får ett utökat utrymme i årets budget med anledning av den nya investeringsprocess som kommunfullmäktige antagit där en prioriteringsordning för äskningar fastslagits och där värdesäkrande investeringar för företräde. Utrymmet för denna förstärkning tas från KS/KF ramen, så kommunens totala nivå ligger fast.

I linje med den nya investeringsprocessen har en gemensam budgetram fastställts för kommunkoncernen. Ramen fastställs utifrån flertalet parameterar så som planerat kassaflöde, skuldnivå och befolkningstillväxt. I linje med detta anses kommunen kunna bära en ram på 250 miljoner kronor årligen. När fördelningen skett av nämnderna äskningar av medel för värdesäkrande investeringar så återstår cirka 150 miljoner kronor för olika nyinvesteringar årligen. Dessa har i sin tur också prioriterats enligt den prioriteringsordning som är den del av den nya kommunkoncerngemensamma investeringsprocessen.

#### **4.2 Investeringar i bolagen**

Telgekoncernens investeringsbehov utgår ifrån bolagens affärsplaner för perioden 2019 – 2021 och uppgår till cirka 4 800 miljoner kronor. Denna investeringsnivå ska ses som bolagens tolkning av ägardirektiv, samt de beställningar som gjorts av kommunen av verksamhetslokaler, samt en tolkning av samhällsbyggnadskontorets plan för utbyggnad av Södertälje. Den nya investeringsprocessen har använts för prioritering utifrån den gemensamma budgetram som fastslagits för kommunkoncernen och sätter sina begränsningar i att den externa skulden inte ska öka snabbare än befolkningsökningen.

Den fastslagna prioriteringsordningen innebär att vissa önskemål rörande affärsinvestering får stå tillbaka under budgetperioden. Detta innebär att den totala investeringsnivån hamnar på cirka 3 800 miljoner kronor. Denna nivå går inte att finansiera med det löpande kassaflödet. För att ändå nå ett kassaflöde utan att öka skuldnivån mer än befolkningsökningen så har en ospecificerad försäljning på ca 500 mkr lagts in i budgeten. Denna försäljning behöver konkretiseras under hösten 2018. Denna prioritering innebär att följande investeringar är nedprioriterade:

- Telge Fastigheters satsningar på Brunnsängs centrum
- Telge Fastigheters investeringar i verksamhetslokaler är begränsad till 350 mkr årligen
- Telge Fastigheters lyft av Luna blir inte av
- Telge Näts förstärkning av fjärrvärmenätet
- Södertälje Hamns expansion av bränsleaffären

Ur ett affärsmässigt perspektiv skulle det varit önskvärt att göra vissa av dessa investeringar, men de får nu stå tillbaka för andra intressen.

### 4.3 Exploateringsbudget

I exploateringsbudgeten 2019-2023 ingår ett 70-tal områden där kommunen äger mark som bereds för att säljas för bostadsbyggande eller arbetsområden. Exploateringsverksamhetens resultat ingår i kommunens resultatbudget och är summan av flera projekt som bedöms säljas under året. Från 2019 bedöms försäljningarna i Almnäs börja förbättra resultatet.

I exploateringsbudgeten anges varje projekt med utgifter och inkomster som är intressant ur likviditetssynpunkt men som inte visar kostnader och intäkter som i en vanlig driftbudget. Istället syns det färdiga projektets resultat under kolumnen ”projektkalkyl”. Där specificeras också varje projekts kostnader och intäkter under hela genomförandeperioden och innehåller t ex utredningar, detaljplaner och investeringar i infrastruktur men också intäkter när marken/tomtarna säljs. I försäljningspriset inkluderas vanligen kommunens nedlagda kostnader för utbyggnad av gator, parker, naturområden med mera inom det exploaterade området.

Det samlade resultatet är summan av de projekt som specificeras i exploateringsbudgeten. Det är många faktorer som påverkar arbetets gång och projekten är beroende av kommunens prioriteringar, konjunkturen, räntan och efterfrågan men också av överklagade detaljplaner, arkeologiska fynd och förorenad mark med mera. Under förutsättning att kommunfullmäktige godkänner alla föreslagna projekt kan arbetet fortskrida där projekten inte innehåller några större komplikationer och där efterfrågan på mark finns.

Under de senaste 20 åren har exploateringsverksamheten visat ett positivt resultat som till stor del förklaras av att investeringar i till exempel gator, parker, som är en konsekvens av exploateringen övergår till att belasta kommunens driftbudget för gator och parker så snart de är färdiga att tas i bruk (15-30 års avskrivningstid). Det innebär att exploateringsresultatet inte påverkas av investeringskostnaderna.

Sedan 2014 har exploateringsverksamheten och tekniska nämnden en gemensam investeringsram från kommunfullmäktige. För åren 2019-2024 föreslås en budget för exploateringsinvesteringar enligt ovan. I nästa steg bör finansiering av kostnader/investeringar för ökade behov av drift- och underhåll av gator/vägar och kommunal service, som blir konsekvensen av att bygga ut ett nytt exploateringsområde, säkerställas i den framtida budgeteringen.

	År 2019	År 2020	År 2021
Exploatering Allmän anläggning	- 51 100	- 62 500	- 45 200
- inkl vägar Almnäs			
Exploateringsbidrag (inkl netto PEAB Almnäs)	-4 000	1 000	-8 300
Exploateringsintäkter	79 500	116 000	126 000
Exploateringsinvesteringar	- 98 500	- 20 700	- 6 550
<b>NETTO EXPLOATERING</b>	<b>- 74 100</b>	<b>33 800</b>	<b>65 950</b>

Se tabell 5.1.5 för en fördelning av de projekt som bygger exploateringsbudgeten.

## 5. Investeringsbudget 2018-2020

### 5.1 Total budget kommunkoncernen

Kommunkoncernen	År 2019	År 2020	År 2021
Telge AB Moderbolag	2 000	2 000	2 000
Telge Bostäder	402 300	417 700	403 300
Telge Hovsjö	27 200	14 100	14 100
Telge Fastigheter, kommersiella lokaler	14 500	8 400	27 000
Telge Fastigheter, verksamhetslokaler	400 000	350 000	350 000
Telge Nät	443 400	402 600	361 100
Telge Återvinning	26 900	22 800	22 200
Telge Energi	-	-	-
Södertälje Hamn	88 300	22 500	12 000
Telge Hamn	-	-	-
Tom Tits	6 000	4 000	7 000
<b>Summa Bolagskoncernen</b>	<b>1 410 600</b>	<b>1 244 100</b>	<b>1 198 700</b>
Kommunen	250 000	250 000	250 000
<b>Totalsumma</b>	<b>1 660 600</b>	<b>1 494 100</b>	<b>1 448 700</b>

## 5.1.1 Budget KS/KF investeringar (per nämnd)

	År 2019	År 2020	År 2021
Arbetslivsnämnden	3 000	-	-
KDN Enhörna	15 000	-	-
KDN Hölö-Mörkö	-	-	-
KDN Järna	6 500	27 500	14 000
KDN Vårdinge-Mölnbo	-	-	-
Kommunstyrelsen	21 810	23 155	39 280
Kultur- och fritidsnämnden	-	-	-
Miljönämnden	1 000	1 000	1 000
Omsorgsnämnden	400	1 500	-
Socialnämnden	11 700	5 000	-
Stadsbyggnadsnämnden	1 400	600	600
Tekniska nämnden	84 500	92 000	93 000
Utbildningsnämnden	50	-	5 500
Äldreomsorgsnämnden	9 000	4 000	-
Överförmyndarnämnden	-	-	-
<b>Totalsumma</b>	<b>154 360</b>	<b>154 755</b>	<b>153 380</b>

Se tabell 5.1.3 för en fördelning av de projekt som bygger ramen för KS/KF investeringar.

## 5.1.2 Budget Nämndsinvesteringar (per nämnd)

	År 2019	År 2020	År 2021
Arbetslivsnämnden	670	470	470
KDN Enhörna	500	500	500
KDN Hölö-Mörkö	500	500	500
KDN Järna	3 400	3 500	3 300
KDN Vårdinge-Mölnbo	500	500	500
Kommunstyrelsen	4 820	1 000	1 000
Kultur- och fritidsnämnden	-	-	-
Miljönämnden	1 200	1 200	1 200
Omsorgsnämnden	1 000	1 000	1 000
Socialnämnden	7 000	7 000	7 000
Stadsbyggnadsnämnden	-	-	-
Tekniska nämnden	71 250	74 775	76 350
Utbildningsnämnden	2 000	2 000	2 000
Äldreomsorgsnämnden	2 800	2 800	2 800
Överförmyndarnämnden	-	-	-
<b>Totalsumma</b>	<b>95 640</b>	<b>95 245</b>	<b>96 620</b>

## 5.1.3 Projekt som bygger ram för KS/KF investeringar

Radetiketter	År 2019	År 2020	År 2021
<b>Arbetslivsnämnden</b>			
Kompetenscenter och branschspår			
Praktiska verksamheter			
<b>KDN Enhörna</b>			
Ny väg till skola			
<b>KDN Järna</b>			
Cirkulation vid Rönnvägen/Lövensväg			
Gestaltning Järna C			
Järna Futurum kulturnav			
Järna ishall			
Moraån			
Omdragning av Nykvarnsvägen			
<b>Kommunstyrelsen</b>			
GC-vägar enligt GC-planen			
Nätutrustning			
Nätutrustning utbyggnad lokaler			
Trygghet, trafiksäkerhet och miljö i kommundelarna			
Trådlösa nät UK, KOF, AK (utanför Stadshuset)			
<b>Omsorgsnämnden</b>			
Inventarier nyöppnad LSS bostad 2020			
Inventarier nyöppnad LSS bostad 2021			
<b>Socialnämnden</b>			
Inventarier Familjecentral (Hovsjö)			
Inventarier Kommunkontrakt			
Inventarier Skyddat boende			
<b>Stadsbyggnadsnämnden</b>			
Digitalisering forts.			
Ärendehanteringssystem			
<b>Tekniska nämnden</b>			
Belysning (trygghet)			
Cirkulationsplatser			
Digitalisering forts.			
Farstanäs camping, Nästäppa VA			
Gästhamnen			
Muddring runt båtklubbar			
Mötesplatser			
Ny uppställningsplats för båtar i Östertälje			
Odlingsstrategi			
Svaldungevägen			

Södertälje City i Samverkan  
Trygghet, trafiksäkerhet och miljö  
Verksamhetsanpassning av stadshuset  
Åtgärder enligt VA-planen

#### Utbildningsnämnden

Inventarier Braxen 2  
Inventarier efter översyn i Ronna förskoleområde  
Inventarier Förskola kv Sabeln  
Inventarier Ronnaskolan  
Inventarier Årsbokens förskola tillbyggnad  
Inventarier Östertälje förskola

#### Äldreomsorgsnämnden

Inventarier Hemtjänstlokal Geneta  
Inventarier Äldreboende 2021

#### Kultur- och fritidsnämnden

GF-hallen inventarier  
Södertälje IP  
Utveckla Måsnaryd

---

<b>Totalsumma</b>	<b>154 360</b>	<b>154 755</b>	<b>153 380</b>
-------------------	----------------	----------------	----------------



## 5.1.4 Projekt som bygger ram för verksamhetslokaler

	År 2019	År 2020	År 2021	Kommentar Lokaler
<b>Arbetslivsnämnden</b>				
Kompetenscenter och branschspår				Antagen förstudie
Praktiska verksamheter				Antagen förstudie
<b>KDN Järna</b>				
Järna Futurum kulturnav				Förstudie pågår
<b>KDN Vårdinge-Mölnbo</b>				
Mölnbo idrottshall	X			Antagen Mölnbo KDN
<b>Kommunstyrelsen</b>				
Nytt stadsarkiv				Förstudie pågår
Reserv lokaler	X	X	X	-
Stadshuset 2.0				Förstudie pågår
Underhåll arenor	X	X	X	-
Underhåll verksamhetslokaler	X	X	X	-
Utbyggnad Science Park				Förstudie pågår
<b>Omsorgsnämnden</b>				
Gruppbostad LSS, 6 platser – 2020	X			Funktionsprogram finns
Gruppbostad LSS, 6 platser – 2021		X		Funktionsprogram finns
Gruppbostad LSS, 6 platser - 2022			X	Funktionsprogram finns
<b>Socialnämnden</b>				
Familjecentral (Hovsjö)				Förstudie 2019
Kommunkontrakt				Uppdaterat ägardirektiv Telge Bostäder
Skyddat boende				Förstudie 2019
<b>Tekniska nämnden</b>				
Cykelparkering/garage				Förstudie 2019
Ekensberg (drift tätort)				Förstudie pågår
Farsta gård				Förstudie pågår
Järna (drift kdn)				Förstudie pågår
<b>Utbildningsnämnden</b>				
Förskola Brunnsängs-Grusåsen				Förstudie 2018/2019
Förskola Glasberga II				Förstudie 2018/2019
Förskola kv Sabeln				Förstudie 2018/2019
Förskola Rosenlund-Fornhöjden				Förstudie 2018/2019 (fd Satelliten & Körsbäret)
Förskola Södertälje Södra				Förstudie 2018/2019
Förskola Årsbokens tillbyggnad	X			Projektering pågår
Förskola Östertälje (bredvid Igelsta gård)	X	X		Detaljplan pågår
Förskolor Ronna förskoleområde översyn och åtgärd				Förstudie 2018/2019

Förstudie Utemiljö (rev av tidigare utredning från 2014)				Förstudie 2019
Grundskola Fornbackaskolan				Förstudie 2018/2019
Grundskola Ronnaskolan ombyggnad				Förstudie 2018/2019
Grundskola Stålhamraskolan ombyggnad				Förstudie 2018/2019
Grundskola/Förskola Braxen 2	X	X		Förstudie pågår
Hovsjöskolan liten idrottshall kv Skogsliljan	X			Förstudie pågår
Kök och matsal	X	X	X	Förstudie pågår
Rosenborgskolans grundsärskola	X			Produktion pågår
Utemiljö Blommans förskola (Södertäljelyftet)				Beslut i UN maj 2014
Utemiljö Lina förskola (Södertäljelyftet)				Beslut i UN maj 2014
Utemiljö Urbergets förskola		X	X	Beslut i UN maj 2014
<b>Äldreomsorgsnämnden</b>				
Byte Hemtjänstlokal Bårsta	X			Funktionsprogram finns
Ny Hemtjänstlokal Geneta	X			Funktionsprogram finns
Nytt Äldreboende 2021		X	X	Förstudie pågår
Nytt Äldreboende 2023			X	Förstudie pågår
Produktionskök Mariekällgården	X			Produktion pågår
<b>Kultur- och fritidsnämnden</b>				
Badhus				Förstudie pågår
El Sistema utvidgning				Förstudie pågår
Fotbollshall Västergård				Förstudie pågår
Fritidsgård Bårsta	X			Förstudie pågår
GF-hallen	X			Produktion pågår
Jämställdhetens hus				Förstudie 2018/2019
Pershagens IP omklädningsrum				Förstudie 2019
Saltskogs gård	X	X	X	Förstudie pågår
Teaterlokal Orionkullen	X			Projektering pågår
Torekällberget	X	X		-
Östertälje IP omklädningsrum				Förstudie 2018
<b>Totalsumma</b>	<b>400 000</b>	<b>350 000</b>	<b>350 000</b>	

## 5.1.5 Projekt som bygger ram för exploateringsbudget

*Observera att siffrorna har omvända tecken**Prognos inkluderar även poster före 2018*

Projektnamn	2019	2020	2021	2022	2023	Prognos 2024+	Prognos totalt för projektet
<b>PÅGÅENDE PROJEKT</b>							
<b><u>Arbetsområden</u></b>							
<b>Södertuna, etapp 2</b>							
Netto	1 000	500	0	0	0	0	2 000
<b>Moraberg norra</b>							
Netto	-10 000	-10 000	-8 000	0	0	0	-27 023
<b>Moraberg/Bergtäkt</b>							
Netto	100	100	1 100	2 100	10 100	-19 900	-4 435
<b>Väghyveln 10</b>							
Netto	500	5 100	100	-4 900	-4 900	0	-2 540
<b>Moraberg norra, etapp 2</b>							
Netto	1 000	2 100	5 100	5 100	-9 900	-9 900	-5 500
<b>Igelsta, sanering</b>							
Netto	45 000	5 000	0	0	0	0	116 789
<b>Moraberg södra</b>							
Netto	10 500	-14 900	0	0	0	0	-116 862
<b>Gamla Högloft/Högborg</b>							
Netto	100	600	2 100	-2 900	-6 900	0	-585
<b>Ny tingsrätt</b>							
Netto	700	1 100	1 100	0	0	0	-4 998
<b>Wasa arbetsområde</b>							
Netto	-2 500	0	0	0	0	0	-22 769
<b>Bränninge norra</b>							
Netto	100	100	100	0	0	0	19
<b>Mörten / Vagnmakaren</b>							
Netto	1 000	0	0	0	0	0	2 000
<b>Järna, Norrtuna</b>							
Netto	1 000	0	0	0	0	0	1 500

<b>Vasa, Syd E20</b>							
Netto	1 000	0	0	0	0	0	2 000
<b>Ospec. utredningar, arbetsområden</b>							
Netto	500	500	500	500	500		2 407
<b><u>Bostadsområden</u></b>							
<b>Nästäppan</b>							
Netto	100	100	-6 900	0	0	0	-6 161
<b>Rönnavägen, Järna</b>							
Netto	1 000	-3 000	0	0	0	0	-1 500
<b>Skolbänken, Mölnbo</b>							
Netto	100	600	0	0	0	0	-3 440
<b>Ekeby, etapp 1 &amp; 2/Sandviksvägen</b>							
Netto	100	10 100	-4 900	-4 900	-15 000	0	-12 711
<b>Ekgården, etapp 2</b>							
Netto	100	2 100	0	0	0	0	4 989
<b>Cittran/Klarinetten, Brunnsäng</b>							
Netto	50	-2 950	0	0	0	0	-2 848
<b>Stockholmsberget (TB)</b>							
Netto	100	600	0	0	0	0	-5 642
<b>Listonhillsområdet</b>							
Netto	500	500	0	0	0	0	1 212
<b>Mälareparken etapp 1, Lejonet</b>							
Netto	600	100	1 100	0	0	0	-4 397
<b>Stora Ritorp</b>							
Netto	200	0	0	0	0	0	-9 056
<b>Glasberga, deletapp kommunalt</b>							
Netto	100	1 600	0	0	0	0	6 063
<b>Igelsta Strand, exploatering</b>							
Netto	26 000	2 500	-29 500	500	-29 500	-47 000	-37 732
<b>Glasberga gård</b>							
Netto	50	50	50	50	0	0	920
<b>Glasberga Sjöstad, genomförande</b>							
Netto	100	100	0	0	0	0	-9 019

<b>Igelsta Strand, intäkt sanering</b>								
<b>Netto</b>	-23 000	-5 000	0	0	0	0	0	-65 085
<b>*Kaxberg, etapp 1</b>								
<b>Netto</b>	2 100	0	0	0	0	0	0	-24 669
<b>Kaxberg, etapp 2 (utredningar)</b>								
<b>Netto</b>	1 000	0	0	0	0	0	0	2 157
<b>Bårstafältet (utredningar)</b>								
<b>Netto</b>	1 000	1 000	0	0	0	0	0	2 880
<b>Lyran</b>								
<b>Netto</b>	200	-9 500	-600	0	0	0	0	-8 534
<b>Tellus 5</b>								
<b>Netto</b>	300	2 200	1 500	0	0	0	0	5 255
<b>Garvaren = Orion</b>								
<b>Netto</b>	100	3 100	4 100	0				-1 825
<b>Saturnus</b>								
<b>Netto</b>	0	100	1 100	0	0	0	0	4 378
<b>Grödingevägen</b>								
<b>Netto</b>	500	500	0	0	0	0	0	1 613
<b>Tältet/Sporren</b>								
<b>Netto</b>	10 000	100	-14 900	-9 900	0	0	0	-13 383
<b>Tältvägen/Gruppbyggda småhus</b>								
<b>Netto</b>	500	500	0	0	0	0	0	1 447
<b>Västergård/Liljevalchsvägen/Dagliljan</b>								
<b>Netto</b>	600	-9 900	-4 900	100	0	0	0	-13 342
<b>Stadan och Nabben</b>								
<b>Netto</b>	1 500	-4 700	-8 900	-9 900	0	0	0	-20 094
<b>Södra Pershagen. Deletapp</b>								
<b>Netto</b>	1 000	0	0	0	0	0	0	1 682
<b>Båtvarvet, Pershagen</b>								
<b>Netto</b>	-1 400	100	0	0	0	0	0	2 980
<b>Mindre ospec. Tomtområden</b>								
<b>Netto</b>	500	500	500	500	500	0	0	613
<b>+55-boende (Bovieran)</b>								
<b>Netto</b>	600	100	0	0	0	0	0	-8 627



Projektnamn	2019	2020	2021	2022	2023	Prognos 2024+	Prognos totalt för projektet
<b>Summa arbetsområden</b>							
Utgifter	59 000	11 700	3 100	900	900	200	240 927
Inv. utgifter (gata-park)	11 000	8 500	14 000	7 000	10 000	0	119 323
Utgifter VA, Fjv mm	0	0	0	0	0	0	1 359
Inkomster	-20 000	-30 000	-15 000	-8 000	-22 000	-30 000	-426 414
<b>Netto</b>	<b>50 000</b>	<b>-9 800</b>	<b>2 100</b>	<b>-100</b>	<b>-11 100</b>	<b>-29 800</b>	<b>-64 805</b>
<b>Summa bostadsområden</b>							
Utgifter	39 000	8 500	2 950	1 950	1 500	3 000	133 096
Inv. utgifter (gata-park)	38 100	52 000	30 500	10 000	0	0	315 895
Investeringsbidrag	-3 000	-1 000	-1 000	0	0	0	-102 847
Utgifter VA, Fjv mm	0	2 800	-1 700	0	0	0	2 387
Inkomster	-44 500	-71 000	-96 000	-35 000	-45 000	-50 000	-608 621
<b>Netto</b>	<b>29 600</b>	<b>-8 700</b>	<b>-65 250</b>	<b>-23 050</b>	<b>-43 500</b>	<b>-47 000</b>	<b>-260 091</b>
<b>Totalt exploatering</b>							
Utgifter	98 000	20 200	6 050	2 850	2 400	3 200	374 023
Inv. utgifter (gata-park)	49 100	60 500	44 500	17 000	10 000	0	435 218
Investeringsbidrag	-3 000	-1 000	-1 000	0	0	0	-102 847
Utgifter VA, Fjv mm	0	2 800	-1 700	0	0	0	3 746
Inkomster	-64 500	-101 000	-111 000	-43 000	-67 000	-80 000	-1 035 035
<b>Netto</b>	<b>79 600</b>	<b>-18 500</b>	<b>-63 150</b>	<b>-23 150</b>	<b>-54 600</b>	<b>-76 800</b>	<b>-324 896</b>
<b>Almnäs</b>							
Utgifter	500	500	500	500	500	2 000	71 024
Inv. utgifter (gata-park)	2 000	2 000	700	10 000	10 000	30 000	74 124
Utgifter VA, Fjv mm	0	200	0				2 000
Inkomster	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-100 000	-175 438
Investeringar PEAB:s område*	8 000	5 000	5 000	1 000			26 000
Investeringsbidrag PEAB	-1 000	-8 000	6 000	-8 000	-1 000		-26 000
<b>Netto</b>	<b>-4 500</b>	<b>-11 500</b>	<b>-4 500</b>	<b>-11 500</b>	<b>-5 500</b>	<b>-68 000</b>	<b>-28 289</b>
<b>Totalt exploatering inkl Almnäs</b>							
Utgifter	98 500	20 700	6 550	3 350	2 900	5 200	445 047
Inv. utgifter (gata-park)	51 100	62 500	45 200	27 000	20 000	30 000	509 342
Investeringsbidrag	-3 000	-1 000	-1 000	0	0	0	-102 847
Utgifter VA, Fjv mm	0	3 000	-1 700	0	0	0	5 746
Inkomster	-79 500	-116 000	-126 000	-58 000	-82 000	-180 000	-1 210 473
Netto PEAB	7 000	-3 000	11 000	-7 000	-1 000	0	0
<b>Netto</b>	<b>74 100</b>	<b>-33 800</b>	<b>-65 950</b>	<b>-34 650</b>	<b>-60 100</b>	<b>-144 800</b>	<b>-353 185</b>



Rapport | 2018-06-12

# Styrmodell

## Södertälje kommun

För att skapa en hållbar utveckling och för ett effektivt användande av kommuninvånarnas skattemedel krävs en väl fungerande styrning av kommunorganisationen. Södertälje kommuns styrmodell har som syfte att stärka den långsiktiga planeringen och styra mot och följa upp de mål som kommunfullmäktige fastställt som strategiskt viktiga. Kommunfullmäktiges mål ska säkra en god ekonomisk hushållning och ha fokus på kommunens framtida värden genom att ekonomiska mål kompletteras med icke-finansiella mål. I styrmodellen fastställs viktiga moment i planerings- och uppföljningsprocessen samt ansvaret för dessa.

Ledningsstöd ekonomi  
Kommunstyrelsens kontor  
Telefon (direkt): 08-523 010 00  
E-post: ledningsstodekonomi@sodertalje.se



## Innehållsförteckning

Inledning.....	3
Organisation, roller och ansvar.....	3
Politiken .....	3
Förvaltningen .....	5
Bolagskoncernen.....	5
Styrdokument .....	6
Mål och budget .....	6
Verksamhetsplan.....	6
Arbetsplan .....	6
Styrdokument för bolagskoncernen .....	7
Internkontroll .....	7
Program, planer och policyer .....	7
Styr- och uppföljningsprocessen .....	8
Mål och budgetprocessen.....	8
Uppföljningsprocessen.....	9
Revisionen.....	10

## Inledning

För att skapa en hållbar utveckling och för ett effektivt användande av kommuninvånarnas skattemedel krävs en väl fungerande styrning av kommunorganisationen. Arbetet utgår från Agenda 2030 och de 17 globala målen och ska genomsyra hela kommunorganisationens arbete från högsta ledning ut i alla verksamheter. Södertälje kommuns styrmodell har som syfte att stärka den långsiktiga planeringen och styra mot och följa upp de mål som kommunfullmäktige fastställt som strategiskt viktiga. Kommunfullmäktiges mål ska säkra en god ekonomisk hushållning och ha fokus på kommunens framtida värden genom att både ha ekonomiska, ekologiska och sociala mål för att uppnå långsiktig hållbarhet. I styrmodellen fastställs viktiga moment i planerings- och uppföljningsprocessen samt ansvaret för dessa.

Styrmodellen säkerställer att den politiska viljeriktningen får genomslag i verksamheterna och ger förutsättningar till att skapa en helhetssyn för organisationens alla delar. En tydlig styrmodell ökar möjligheten till delaktighet och ansvarstagande i hela organisationen. Det ger en större förståelse för verksamheten men också för övriga delar av organisationen i det gemensamma uppdraget gentemot medborgarna.

Styrmodellen avser hela kommunkoncernen det vill säga både nämnder och helägda bolag. Planerings- och uppföljningsprocessen för bolagen ska vara samordnad med den som gäller för nämnderna. Generellt gäller följaktligen, om inget annat anges, att det som gäller för nämnd även ska tillämpas av bolag.

## Organisation, roller och ansvar

Den politiska styrningen sker genom beslutsfattande i fullmäktige, styrelser och nämnder. Kommunallagen och aktiebolagslagen framställer det grundläggande ansvaret mellan de politiska organen. I reglementen för nämnderna framgår uppdrag och ansvarsfördelningen för dessa. Bolagen regleras av bolagsordningar och ägardirektiv. Kommunförvaltningens uppdrag är att ansvara för beredning och verkställighet av politiska beslut. Detta regleras bland annat i delegationsordningar och kommunens styrdokument.

För att politiska beslut ska få genomslag och skapa resultat för medborgarna behövs samverkan mellan politisk styrning och verksamhetsledning. Vissa områden och ansvar behöver emellertid förtydligas och i avsikt att kommunens styrning skall fungera effektivt är det viktigt med en tydlig ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemannaledningen. Genom att beskriva vem som ”äger” frågeställningarna kan ansvar och befogenheter tydliggöras. Det är politikerna som har ansvaret för visionen, mål och uppföljning, det vill säga vad man vill uppnå och när i tiden det ska vara genomfört. Med utgångspunkt från den politiska viljeriktningen arbetar kommunkoncernen och verksamheterna fram planer och mål som beskriver hur uppdraget kommer att utföras.

## Politiken

### Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är högsta politiska organ i kommunen. Kommunfullmäktige bestämmer vilka ansvarsområden och uppgifter kommunstyrelsen och nämnderna ska förfoga över. Genom reglementen, mål och policyer styr fullmäktige vad nämnderna ska uppnå inom sina verksamheter och ansvarsområden. Kommunfullmäktige fastställer de ekonomiska resurserna

och ger de ekonomiska ramarna till nämnderna och fastställer även inriktning och mål för kommunens verksamheter. Inriktning och fullmäktigemål uttrycker de mest väsentliga aspekterna på verksamheternas inriktning samt de effekter som eftersträvas utifrån ett medborgar- och brukarperspektiv. Fullmäktiges mål ska ge vägledning för nämndernas prioriteringar och åtgärder. Kommunstyrelsens uppdrag är sedan att styra och följa upp arbetet. Kommunfullmäktige beslutar även om planer och program som är kommunövergripande och gäller för alla nämnder och bolag.

För de helägda kommunala bolagen ska kommunfullmäktige fastställa det kommunala ändamålet med verksamheten och se till att de kommunala principerna följs. De kommunala befogenheterna som utgör ram för verksamheten anges i bolagsordningen och i ägardirektiven. I dessa framförs även att innan beslut som är av principiell beskaffenhet eller av större vikt fattas, ska fullmäktige kunna ta ställning till förslaget.

#### **Kommunstyrelsen**

Kommunstyrelsen bereder förslagen till kommunfullmäktige och har därmed ansvaret för att göra en helhetsbedömning där alla behov och önskemål vägs samman mot de ekonomiska resurserna. Kommunstyrelsen ska arbeta utifrån ett kommunkoncernperspektiv, vilket innefattar kommunförvaltningen och bolagen. Kommunstyrelsen ska leda förvaltningen och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet och de kommunala bolagen samt följa frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen leder, samordnar och ansvarar för den övergripande planeringen i kommunen vilket innebär att man också leder arbetet med att utforma övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten. Detta innefattar såväl ekonomisk som fysisk planering.

Kommunstyrelsen har ett huvudmannaskap för den samlade kommunförvaltningen, i vilken alla kommunens arbetstagare ingår. Hela förvaltningen ställs av kommunstyrelsen till övriga nämnders förfogande och fastställer därför även mål för personalområdet för hela kommunförvaltningen.

#### **Nämnderna**

Nämndernas sammansättning beslutas av kommunfullmäktige. Nämndens uppdrag och ansvar är att förvalta och genomföra verksamheten enligt fullmäktiges fastställda mål, budget och riktlinjer samt de föreskrifter som gäller för verksamheten i övrigt. Nämnden ska också fördela de ekonomiska resurser som nämnden tilldelats och beakta att ekonomin är högst prioriterad. Nämnden har ett uppföljningsansvar under pågående verksamhetsår för hela sitt verksamhetsområde oavsett driftsform och ska följa både den verksamhetsmässiga och ekonomiska utvecklingen.

#### **Bolagskoncernen**

Bolagens sammansättning beslutas av kommunfullmäktige som också ansvarar för att det kommunala ändamålet efterlevs. Bolagsstyrelsen för Telge AB är det högsta beslutande organet inom bolaget och har det yttersta ansvaret för bolagets verksamhet (aktiebolagslagen och kommunallagen). Bolagen är skyldiga att följa av kommunfullmäktige utfärdade bolagsordning och ägardirektiv. Kommunfullmäktige antar generella och särskilda ägardirektiv för Telge AB och dess dotterbolag. Bolagsstyrelserna har att verka efter de anvisningar som de får genom ägardirektiven, koncernplanen och genom andra direktiv och riktlinjer från koncernen.

## **Förvaltningen**

I Södertälje är hela den kommunala verksamheten organiserad i en förvaltning. Inom förvaltningen delas verksamheten upp på kontor. För varje kontor finns en kontorschef. En kontorsorganisation kan vara uppdelad i 2-3 ansvarsnivåer under nämnden. Kontoren är organiserade i resultatenheter och/eller verksamhetsområden/resultatområden vilket kan bestå av två eller fler resultatenheter. Verksamhetsplanerna är utgångspunkten för kontorens planering. Utifrån dem ska varje resultatområde (eller resultatenhet om resultatområden saknas) diskutera hur de bäst kan bidra till att nämnden når sina mål. Verksamheten och ekonomin ska följas upp på enhetsnivå av nämnden som rapporterar vidare till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Enhetschefer har ansvaret för att verksamheten bedrivs i enlighet med fastställda mål och inriktningar samt de fastställda ekonomiska ramarna.

### **Stadsdirektören**

Kommunens och bolagskoncernens ledande tjänsteman är stadsdirektören. Kommunstyrelsen fastställer instruktion för stadsdirektören.

Kommunförvaltningens ledningsgrupp (KLG) är direktörernas funktion för verkställandet av kommunstyrelsens uppdrag och beslut. KLG består av kontorschefer och utvalda chefer från kommunstyrelsens kontor och leds av stadsdirektören. KLG skall på uppdrag av stadsdirektören och koncerndirektören skapa en hållbar samhällsutveckling i Södertälje kommun genom ett helhetsperspektiv ta ansvar för att uppnå mål och resultat

### **Kontorschef**

Kontorschefens uppgift är att se till att verksamheten bedrivs utifrån fastställda mål och inriktningar inom givna ekonomiska ramar och att skapa goda förutsättningar för områdescheferna. Verksamheternas uppdrag är att ge rätt service och kvalitet på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt, sett ur ett långsiktigt och hållbart perspektiv. Kontorschefen är länken mellan verksamheten och nämnden.. Kontorschefen ansvarar för att nämndens inriktning och mål får en koppling till enheternas mål, mätetal och förbättringsåtgärder samt att verksamheten följs upp och vid eventuella avvikelser snarast rapportera till nämnden. Kontor kan hantera fler än en nämnd.

### **Verksamhetsområde**

En verksamhet är en tjänst eller service som kommunen ska tillhandahålla. Indelningen av verksamhetsområden Södertälje kommun är baserad på den av SCB fastställda nationella indelningen för kommuner.

### **Resultatområde och resultatenhet**

Resultatområden är summan av ett antal resultatenheter som organiseras under en resultatområdeschef.

Resultatenheterna är den organisatoriska basen i organisationen och de är den första nivån där ett ansvar enligt styrprocessen utkrävs.

## **Bolagskoncernen**

Koncernchefen är vd för Telge AB och tillika koncernchef för bolagskoncernen samt chef för vd i dotterbolagen. Koncernstyrelsen fastställer vd-instruktion.

Vd för dotterbolagen är ansvarig för den operativa ledningen av bolaget inom de ramar som styrelsen och koncernen fastställer. VD är också ansvarig för att säkerställa omvärldsbevakning, intressentrelationer och att aktivt driva hanteringen av bolagets strategiska frågor med koncernchef och styrelse. Bolagsstyrelserna fastställer VD-instruktion för respektive bolags VD.

## Styrdokument

### Mål och budget

Mål och budget är det styrande dokumentet som beskriver vad organisationen ska arbeta med under kommande treårsperiod. Mål- och budget omfattar förutom värdegrunden, den långsiktiga inriktningen och målen också budgeten med de ekonomiska förutsättningarna, investeringsanslaget samt ägardirektiven till bolagen. Kommunfullmäktige är det organ som formellt fastställer Mål- och budget och där tillhörande uppdrag och åliggande. I den centrala Mål och budgetprocessen gör fullmäktige prioriteringen mellan olika nämnder på grundval av bedömningar av den framtida utvecklingen och resursbehovet. I Södertälje kommun tillämpas mål- och ramstyrning, vilket innebär att ansvaret delegeras vidare till nämnder och bolag för att uppfylla uppsatta mål inom tilldelade budgetramar. Vid divergens mellan mål och ekonomiska resurser är de ekonomiska resurserna överordnad och styrande för alla verksamheter och bolag. Verksamhetsstyrningen regleras genom det krav som ställs för ekonomisk hushållning. Begreppet god ekonomisk hushållning innefattar såväl ett finansiellt perspektiv som ett verksamhetsperspektiv i avsikt att bedriva verksamheten på ett kostnadseffektivt och ändamålsenligt sätt. Ekonomisk hushållning handlar om att styra ekonomin i ett kortare och i ett längre perspektiv och syftar huvudsakligen på att varje generation bär sina egna kostnader.

### Verksamhetsplan

Politikens prioriteringar ger ramarna för nämndens verksamhetsplanering. I verksamhetsplanen konkretiseras kommunfullmäktiges mål där nämnden visar hur de bidrar till de målens uppfyllelse för verksamhetsområdet och beskriver också vilket resultat som ska uppnås. Verksamhetsplanen innefattar ansvar och åtagande, analys av föregående års resultat, omvärldsanalys, verksamhetsmål, budgetram och investeringsbudget. Nämnderna ansvarar för att bedriva sina verksamheter inom den ekonomiska ram och de mål som angivits av kommunfullmäktige. Alla verksamheter ska följas upp frekvent under året så att beslut om nödvändiga åtgärder kan fattas utan fördröjning. Varje nämnd ska i sin verksamhetsplan klargöra hur uppföljningen ska gå till och vilka regler som gäller för avvikelshantering. En samlad uppföljning för hela kommunen görs i delårsbokslut och årsbokslut.

### Arbetsplan

Verksamhetsplanerna är utgångspunkten för kontorens planering. Utifrån dem ska varje resultatområde (eller resultatenheter om resultatområden saknas) diskutera hur de bäst kan bidra till att nämnden når sina mål. Förslagen stäms av i ledningsgruppen för att säkerställa att ambitionsnivån är tillräcklig och att insatserna ligger i linje med övriga områdets planer. På så sätt säkras att förbättringarna som genomförs bidrar till måluppfyllelse för nämnden. Därefter gör kontorets resultatenheter likandana överenskommelser. Överenskommelserna mellan olika

chefs nivåer dokumenteras i arbetsplaner. Arbetsgrupper inom en resultatenhet gör också överenskommelser. Deras bidrag inkluderas i resultatenhetens arbetsplan.

### **Styrdokument för bolagskoncernen**

Bolagsordning och ägardirektiv tillsammans med koncernplan, affärsplaner och andra styrande dokument t.ex. policyer och riktlinjer, ska säkerställa att den operativa styrningen av koncernen och dess olika verksamheter sker effektivt och inom de ramar som beslutats.

Allmänna och särskilda ägardirektiv för Telge AB och dess dotterbolag fastställs av kommunfullmäktige och utarbetas av stadsdirektören tillsammans med Telges koncernchef. Ägardirektiven för Telge AB och dess dotterbolag återfinns i Mål- och budget. Övriga styrdokument som bolagen behöver ta hänsyn till utifrån ett aktiebolagsperspektiv återges inte här.

Telge AB:s koncernplan är det strategidokument som på ett övergripande sätt samlar och beskriver Telgekoncernens gemensamma arbete och prioriteringar de närmaste åren. Koncernplanen utgör utgångspunkt för bolagens måldelning- och affärsplanarbete.

Mål för bolaget utgår från bolagets affärsplan, som årligen bryts ner till operativa ettårs mål och en budget. Förslag till affärsplan och budget upprättas mellan koncernchef och vd i bolaget som sedan beslutas av respektive bolagsstyrelse. Koncernstyrelsen fastställer koncernens övergripande budget.

### **Internkontroll**

Internkontroll är alla de rutiner som syftar till att säkerställa att kommunens verksamheter bedrivs effektivt och korrekt för att säkra kommunens tillgångar och förhindra förluster. Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att tillse att det finns en god intern kontroll. I detta ligger ett ansvar för att en organisation kring intern kontroll upprättas inom kommunen samt att kommunövergripande reglementen, regler och policyer upprättas.

Med stöd av reglementet för internkontroll har kommunstyrelsens rätt att utfärda närmare föreskrifter och anvisningar för det interna kontrollarbetet. Nämnderna har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom respektive verksamhetsområde. Det är därför viktigt att nämnden tydliggör vilket ansvar som finns för den interna kontrollen på olika nivåer i organisationen. Södertälje kommuns tillämpningsvisningar ger en praktisk vägledning för hur respektive nämnd ska arbeta med den interna kontrollen. För de kammungemensamma rutinerna fastställer kommunstyrelsen årligen vilka rutiner som skall bli föremål för kontroll utifrån en väsentlighetsbedömning. Internkontrollen ska integreras i verksamhetsplanerna och i arbetsplanerna. Där tillämpas internkontrollen genom att identifiera de väsentliga processer för verksamheten och vidare redogörs det i riskbedömningen de sannolika fel som kan uppstå som också utgör grunden för det fortsatta arbetet. De områden som analyseras som viktigast för att undvika allvarligaste sannolika felen skall ingå i den interna kontrollplanen.

### **Program, planer och policyer**

Program och planer är styrande dokument som ska bidra till uppfyllande av de politiska målen. Det är viktigt att dessa dokument hålls aktuella och är kända i organisationen. Program beskriver de övergripande prioriteringarna medan planer är mer detaljerade. Policyer men också

reglementen och riktlinjer som antas politiskt är betydelsefulla styrdokument, de reglerar basverksamheten utan detaljstyrning. Mål- och budget är det överordnande dokumentet för kommunens nämnder och bolagsstyrelser. Det innebär att Mål- och budget är överordnad de andra styrdokumenterna. I de fall konflikt mellan styrdokumenterna skulle uppstå gäller Mål- och budget och vidare i det avseende är det ekonomiska målet överordnad verksamhetsmålen.

## **Styr- och uppföljningsprocessen**

### **Mål och budgetprocessen**

För att kunna uppnå fullmäktiges mål i syftet att möjliggöra hållbara prioriteringar för framtidens utveckling av Södertälje sker beredningen av Mål- och budget gemensamt i kommunkoncernen. Beredningen omfattar en samordnad budget- och investeringsprocess, framtagande av förslag till mål och inriktningsstrategi, ekonomiska förutsättningar samt översyn av de generella och särskilda ägardirektiven. Den strategiska planeringen sker på kommunledningsgruppen (KLG) där Mål- och budget behandlas i flera etapper under året. Bolagskoncernens övergripande budgetprocess sker under hösten och baseras på de fleråriga affärsplaner som tagits fram under våren. Under denna process ansvarar koncernchef/koncernledning för att samordning sker inom koncernen. Den koncernövergripande budgeten fastställs av koncernstyrelsen och slutligen av kommunfullmäktige.

Planeringsprocessen påbörjas med en omvärldsrapport för kommunkoncernen. Syftet är få en gemensam bild av de viktiga faktorer som kan komma att påverka kommunen och synliggöra vad kommunen behöver ta hänsyn till i den kommande Mål- och budgetprocessen. Resursfördelningen till nämnderna bygger helt på kommunfullmäktiges prioriteringar. Som grund för fördelningen inom utbildning, äldreomsorgsområdet och inom verksamheten för personer med funktionsnedsättning enligt LSS finns resursfördelningsmodeller framtagna. Med hänsyn till prognoser och nya förutsättningar för bland annat befolkningsutvecklingen, skatteintäkter, lagstiftning samt övriga omvärldsförändringar lämnar en enad kommunledningsgrupp förvaltningens förslag på drifts- och investeringsramar samt ger förslag på om befintliga fullmäktigemål ska fortsätta att gälla eller revideras.

Härvid startar den politiska beredningen, budgetdialoger hålls mellan kommunstyrelseordförande och nämnderna utifrån det underlag som nämnderna yttrat sig om. Med utgångspunkt i de förutsättningar som förvaltningen belyst och de yttrande som inkommit från nämnderna utarbetar de politiska partierna förslag till Mål- och budget för kommande treårsperiod. Kommunstyrelsen beslutar om Mål och budget med där tillhörande, budget- och investeringsramar, skattesats och mål och uppdrag. Därefter fastställer kommunfullmäktige Mål och budget i sin helhet.

Nämnderna tilldelas en ram, kommunbidrag, för hela sin verksamhet och har befogenheter att under året göra omfördelningar och omprioriteringar inom hela sitt ansvarsområde. Med utgångspunkt i fastställd resurstilldelning där nämnderna fördelar kommunbidraget vidare till verksamheterna som nämndbidrag dels genom riktade anslag, dels i form av peng per prestation (förskoleplats, elevplats, omsorgsinsats etc.) arbetar nämnderna fram verksamhetsplaner med en budgetfördelning på verksamhetsnivå. Verksamhetsplanerna ska vara klara och beslutade senast utgången av januari.

## Uppföljningsprocessen

Styrsystemet består av olika delar där uppföljning och utvärdering är centrala. Genom att ta lärdom av det som redan har hänt kan riktningen för framtiden planeras. Ett regelbundet analysarbete ger möjlighet till att ta fram planer och aktiviteter för fortsatt utveckling och förbättring. I uppföljningsprocessen är det minst lika viktigt att utvärdera i vilken omfattning som målen för olika verksamheter nås som att följa upp och analysera det ekonomiska resultatet. Internkontrollen utgör en viktig del i uppföljningen. I enlighet med kommunallagen 6 kap 7§ är det nämnderna som skall se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheterna bedrivs på ett i övrigt tillfredställande sätt.

## Kommunkoncernen

Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över nämnderna och dess verksamhet. Kommunstyrelsen ska också årligen pröva om den verksamhet som bedrivs i helägda och delägda kommunala bolag varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna.

Kommunstyrelsens redovisar föregående års verksamhet och ekonomiska ställning i årsredovisningen till kommunfullmäktige och kommunens medborgare. Dessutom rapporteras delårsrapport för första och andra tertialen. Första tertialen är en ekonomisk uppföljning. Delårsrapporten för andra tertialet ska innehålla uppföljning av verksamhet, ekonomi och personal och omfattar även en sammanställd redovisning för hela kommunkoncernen. Rapporterna inkluderar en uppföljning av verksamhetsplanen och som bland annat också innehåller en analys och slutsats av resultaten utifrån de prioriterade målen och de åtgärder som planeras i det fortsatta arbetet.

Nämnderna och kontorscheferna har ett uppföljningsansvar för hela sitt verksamhetsområde och ska under pågående verksamhetsår följa både den verksamhetsmässiga och ekonomiska utvecklingen. Uppföljningen på övergripande nivå sker varje månad så att åtgärder kan vidtas för att nå målen med en ekonomi i balans. Kontorschefen har ansvar för att följa utvecklingen såväl för hela kontoret som för respektive enhet, och vidta åtgärder när den uppgjorda verksamhetsplanen och budgeten inte följs. Regelbunden rapportering lämnas till stadsdirektören. När avvikelser kräver åtgärder har kontorschefen skyldighet att till närmast efterföljande nämndsammanträde förelägga nämnden sådana förslag. Nämnden har det övergripande ansvaret för att vidta åtgärder och omprioritera så att de av kommunfullmäktiges fastlagda mål uppnås och att ekonomiska ramarna hålls. Om en situation uppstår under löpande år så att mål och ekonomiska ramar står i konflikt med varandra så gäller den ekonomiska ramen för nämnden tills annat beslut eventuellt fattats av kommunstyrelsen/kommunfullmäktige.

Enhetschefen har ansvar för att vidta åtgärder om det finns risk för att den fastlagda arbetsplanen och budgeten inte kan hållas. Om detta inte kan lösas inom enheten ska det omgående rapporteras till överordnad chef.

## Bolagskoncernen

Affärsplanerna konkretiseras i budgetarbetet och följs upp löpande i koncernens uppföljningsprocess. Respektive vd tar fram och ansvarar för bolagets budget, vilken fastställs av koncernchefen och sedan av respektive bolagsstyrelse. Den övergripande budgeten fastställs av koncernstyrelsen.



Budgetuppföljning till respektive bolagsstyrelse sker i form av månadsrapporter, kvartalsdialoger men också genom uppföljning av bolagsordningens ändamålsparagraf. Uppföljning av ägardirektiv sker i varje styrelse och i koncernstyrelsen minst två gånger per år. Syftet med rapporteringen är att säkerställa att koncernen är på väg mot fastställd målbild och att ge möjlighet till tidig korrektion vid avvikelse. Inför delårsrapportering till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige inlämnar bolagskoncernen en förvaltningsrapport.

Kommunen och bolagskoncernen har en gemensam investeringsram.

- Vid behov av omfördelning av investeringsramen mellan nämnder eller mellan bolag ska beslut fattas av kommunfullmäktige.
- Skulle den totala investeringsramen för kommunen och bolagskoncernen under innevarande år behöva höjas eller sänkas ska beslut fattas av kommunfullmäktige.

### **Revisionen**

Enligt kommunallagen ska revisorerna varje år granska all verksamhet som bedrivs inom styrelsens och nämndernas verksamhetsområden. Granskningen ska ske i den omfattning som följer av god revisionssed. Revisorerna uppgift är att närmare granska att den kommunala verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, att räkenskaperna är rättvisande samt att styrelsens och nämndernas interna kontroll är tillräcklig. Revisorernas årliga revisionsberättelse ligger till grund för kommunfullmäktiges ansvarsprövning av styrelsen och nämnderna.



PM | 2018-06-13

# Riktlinjer för God ekonomisk hushållning

Magnus Claesson  
Ekonomi- och finansdirektör  
Ekonomiavdelningen  
Telefon (direkt): 08-523 010 09  
E-post: [magnus.claesson2@sodertalje.se](mailto:magnus.claesson2@sodertalje.se)

# Innehållsförteckning

1. Sammanfattning .....	3
2. Bakgrund.....	3
3. Nuläge .....	4
3.1 Principen om god ekonomisk hushållning och balanskravet .....	4
3.2 Finansiella mål samt mål och riktlinjer för verksamheten i Södertälje.....	4
3.3 Södertäljes förutsättningar.....	5
3.4 Finansiella inriktningar för god ekonomisk hushållning.....	6
4. Resultatutjämningsreserver .....	7
4.1 Resultatutjämningsreserv (RUR) .....	7
4.2 Lagens syfte med RUR.....	7
4.3 Lokalt syfte med RUR.....	8
4.4 Lokala riktlinjer för reservering till RUR.....	8
4.4.1 Kommunallagens krav.....	8
4.4.2 Lokal tillämpning .....	8
4.4.3 Lokala riktlinjer för disponering av RUR .....	9
4.4.4 Budget och tillämpning av RUR under löpande år .....	10
4.4.5 Införande av RUR och övergångsbestämmelser .....	10

# 1. Sammanfattning

Med anledning av förändringar i kommunallagen och införandet av ett kommunprogram 1 i Södertälje redovisas i detta ärende förslag till riktlinjer för kommunens finansiella delar av god ekonomisk hushållning samt riktlinjer för resultatutjämningsreserv, RUR.

Förvaltningens förslag innebär att kommunfullmäktige föreslås besluta om ett antal långsiktiga inriktningar för kommunens ekonomiska utveckling i syfte att säkerställa god ekonomisk hushållning. De långsiktiga inriktningarna bör vara stabila över tid och aktivt värderas i samband med ny mandatperiod och revidering av kommunprogram. Inriktningarna föreslås också ligga till grund för kommunens årliga budgetarbete där de ekonomiska målen och strategierna konkretiseras i det kortare perspektivet.

Riktlinjerna för god ekonomisk hushållning innehåller även förslag till tillämpning av resultatutjämningsreserv, RUR, som kan användas för att utjämna de ekonomiska förutsättningarna för kommunen över en konjunkturcykel.

Följsamhet till såväl de långsiktiga riktlinjerna som de ekonomiska målen i det årliga budgetbeslutet föreslås utvärderas i samband med årsredovisningen.

# 2. Bakgrund

Den 1 januari 2013 ändrades kommunallagen (2017:725, kap 11) samt lagen om kommunal redovisning (1997:614 kap 4 och 5). Det främsta syftet med lagändringarna var att kommuner och landsting skulle få möjlighet att utjämna intäkter över tid och därigenom få bättre förutsättningar för att möta effekterna av konjunkturvariationer. De viktigaste förändringarna kan sammanfattas med följande punkter:

## Kommunallagen

- Lagen anger nu att fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning.
- Om vissa angivna förutsättningar är uppfyllda får kommuner och landsting i balanskravsutredningen reservera och disponera medel till/från en resultatutjämningsreserv (RUR). Om RUR ska användas måste riktlinjerna för god ekonomisk hushållning även omfatta hanteringen av en sådan reserv.

## Lagen om kommunal redovisning

- Att upprätta en balanskravsutredning i förvaltningsberättelsen blev obligatoriskt.
- Redan tidigare fanns ett krav på att förvaltningsberättelsen skulle innehålla en utvärdering av om målen för en god ekonomisk hushållning hade uppnåtts. Efter den 1 januari 2013 skall även den ekonomiska ställningen utvärderas i förvaltningsberättelsen.
- RUR synliggörs inte i resultaträkningen utan i den till bokföringen sidoordnade balanskravsutredningen. I balansräkningen specificeras RUR som en delpost av det egna kapitalet.

Det har under en längre tid funnits i regelverk för kommuner och landsting att hushålla med sina resurser och sträva efter att få ut så mycket som möjligt av varje satsad krona. Lagstiftningen har över tid haft varierande utformning. Två viktiga inslag är balanskravet och kraven om god ekonomisk hushållning.

---

Lagen om kommunal redovisning infördes år 1998, liksom balanskravet i kommunallagen. Balanskravet började gälla år 2000. Lagstiftningen om god ekonomisk hushållning förtydligades år 2005.

### 3. Nuläge

De huvudsakliga strukturerna och beståndsdelarna i nu gällande regelverk kan sammanfattas enligt följande:

#### 3.1 Principen om god ekonomisk hushållning och balanskravet

”Kommuner och landsting ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer” enligt kommunallagens kap 11 § 1. I samma paragraf anges numera också att fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning.

*Ekonomisk hushållning* handlar om att styra ekonomin i både ett kortare och ett längre perspektiv. Begreppet god ekonomisk hushållning syftar huvudsakligen till att säkerställa att varje generation bär sina egna kostnader. Om kostnaderna i ett längre perspektiv överstiger intäkterna innebär det att kommande generationer får betala för denna överkonsumtion. På samma sätt bör inte dagens generation bära kostnader för kommande generationers behov. Normalt sett ska ekonomin visa på ett positivt resultat på en nivå som gör att förmögenheten inte urholkas av inflation eller för låg självfinansieringsgrad av investeringar. Målsättningen för nivåerna på exempelvis ekonomiskt resultat, skuldsättning och förmögenhet ska beslutas lokalt av varje kommun och landsting baserat på de egna specifika förutsättningarna. Generellt sett så har det utvecklats en allmän inriktning att resultatöverskottet för genomsnittskommunen bör ligga på ca 2 procent av skatteintäkter och kommunalekonomisk utjämning, exklusive jämförelsestörande poster. Skillnaderna mellan enskilda kommuner med avseende på ekonomiskt utgångsläge och framtida förutsättningar är dock stor.

*Balanskravet* innebär att intäkterna varje år måste balansera kostnaderna. Blir resultatet negativt måste det regleras inom tre år. Fullmäktige får dock enligt kommunallagen besluta om att reglering av ett negativt balanskravsresultat inte ska göras om det finns synnerliga skäl. Vägledning till vad som ska betraktas som synnerliga skäl finns i lagens förarbeten som utgår från en relativt strikt bedömning.

#### 3.2 Finansiella mål samt mål och riktlinjer för verksamheten i Södertälje

Enligt kommunallagen ska kommuner och landsting i samband med budgeten ange finansiella mål för ekonomin som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. Målen ska följas upp i årsredovisning och i delårsbokslut. Revisorerna ska skriftligen göra en bedömning om resultaten i årsbokslut och delårsrapport är förenliga med beslutade finansiella mål.

I budgeten ska finnas en plan för verksamheten där mål och riktlinjer anges som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. Förvaltningsberättelsen ska innehålla en utvärdering av om målen och riktlinjerna har uppnåtts och följts.

För Södertälje kommun innebär god hushållning att verksamheten bedrivs effektivt, d.v.s. den kommunala servicen ska infria kommuninvånarnas behov och förväntningar och dessutom bedrivs på ett kostnadseffektivt sätt. För att erhålla en god hushållning förutsätts att ett systematiskt arbete sker efter den styrmodell med målstyrning och rambudget som fastställts av kommunfullmäktige och en förmåga

att anpassa sig efter förändrade förutsättningar under året. Ekonomisk hushållning ska ses i två dimensioner; att hushålla i närtid och över tid, det vill säga att väga ekonomi mot verksamhet på kort sikt samt att väga verksamhetens behov nu mot verksamhetens behov på längre sikt.

Uppföljningen och utvärderingen utifrån perspektivet GEH utgår från två delområden:

- Finansiella mål
- Kommunfullmäktiges verksamhetsmål
- Södertälje kommun som arbetsgivare

Varje delområde följs upp och utvärderas och en sammanvägning av delområden görs till en helhet av God Ekonomisk Hushållning. Detta PM omfattar bara delområdet för våra Finansiella mål.

### **3.3 Södertäljes förutsättningar**

Som allmän utgångspunkt gäller att varje generation själv ska bära kostnaderna för den service som den konsumerar. Detta innebär att ingen generation ska behöva betala för det som en tidigare generation förbrukat. Kommunen behöver därför säkerställa en resultatnivå som är långsiktigt hållbar för att kunna garantera en bibehållen servicenivå för kommande generationer utan att behöva uttaxera en högre skattenivå

Det är ett antal externa och interna förutsättningar som behöver vägas samman vid en bedömning av vad som kan betraktas som god ekonomisk hushållning i såväl det korta som det långa perspektivet. Varje kommun måste värdera och bedöma aspekterna för god ekonomisk hushållning baserat på dels de allmänna kommunala förutsättningarna; dels de egna specifika förutsättningarna.

Det är viktigt att grundläggande ekonomiska inriktningar fastställs som kan tjäna som långsiktiga mål att eftersträva samt att det sedan sker kontinuerliga analyser och bedömningar som kan ligga till grund för mer kortsiktiga konkretiseringar av de finansiella målsättningarna. För en kommun som Södertälje med konjunkturberoende, demografisk utveckling med ökat behov av kommunal service samt relativt hög arbetslöshet ställer krav på att ha tillräckliga marginaler i sin ekonomi för att kunna möta de växande behoven. Södertälje kommer att gynnas av långsiktiga inriktningar och planeringsförutsättningar för den framtida ekonomiska utvecklingen och som kan tjäna som riktmärken vid de vägval och prioriteringar som kommer att behöva göras över tid.

Inom kommunsverige har det blivit en etablerad praxis att räkna med att resultatet bör ligga på 2 procent av skatter och bidrag för en genomsnittskommun.

Södertälje är fortfarande en av de kommuner som har en hög kommunskuld per invånare och de kommunala bolagen är exponerade mot risken för högre räntor. Den kraftiga befolkningsökningen de senaste åren har medfört krav på investeringar i verksamhetslokaler och investeringar i infrastruktur m.m. För kommunen finns flera möjligheter till finansiering av expansionen: egenfinansiering genom ett tillräckligt stort kassaflöde med hjälp av högre resultat, lånefinansiering, försäljning av befintliga tillgångar, effektiviseringar, ökade hyror, taxor och avgifter samt höjning av skatten.

Det långsiktigt uthålliga är att kunna erhålla positiva resultat från den ordinarie verksamheten och inte vara beroende av intäkter av engångskaraktär. Skuldsättningen behöver bedömas i förhållande till framtida kapacitet att kunna möta de åtaganden den medför och en högre skuldsättning innebär således högre krav på ett stabilt och förutsägbart resultat.

Förvaltningen föreslår sex punkter i riktlinjerna och som kommunfullmäktige ska värdera i sitt årliga budgetarbete.

### **3.4 Finansiella inriktningar för god ekonomisk hushållning**

1. Södertäljes resultat uppgår till lägst 2 % av skatter och bidrag exklusive jämförelsestörande poster.
  - För Södertäljes del krävs stabila resultatnivåer över tid för att kunna hålla ordning och reda i ekonomin och möta riskerna med en högre räntenivå utifrån nuvarande nivå på låneskulder. Den långsiktiga stabiliteten säkerställs genom att öka soliditeten i kommunkoncernen vilket förutsätter goda resultat i såväl kommun som bolag.
  - Kommunernas ekonomi är konjunkturkänslig genom att skatteintäkterna i grunden bygger på sysselsättningen i landet. Södertäljes ekonomi är även konjunkturkänslig på kostnadssidan bland annat genom att den höga arbetslösheten i stor utsträckning påverkar våra kostnader för försörjningsstöd. Kommunen behöver därför ha tillräckliga marginaler i ekonomin för att möta för de växande behoven.
2. Södertälje kan använda sig av resultatutjämningsreserv för att utjämna förändrade omvärldsförutsättningarna på grund av framförallt konjunkturella svängningar (se avsnitt Resultatutjämningsreserv, RUR, sid 8).
3. Södertälje ska över tid säkerställa att investeringsvolymerna är förenliga med kommunens långsiktiga finansieringsförmåga. Det förutsätter en hög egenfinansieringsgrad.
  - I kommunen finns en stor tillgångsmassa vars värde är högre än skulderna. För att behålla tillgångarnas värde är det nödvändigt att säkerställa att underhåll och reinvesteringar kan finansieras genom kassaflödet.
  - Investeringsnivåer och finansiering fastslås i Mål & Budget.
4. Södertälje ska över tid bedriva utvecklingen inom ramen för god ekonomisk hushållning.
  - För Södertälje innebär det att utvecklingen ska utgå från de tre hållbarhetsperspektiven; socialt, ekologiskt och ekonomiskt perspektiv, för att säkerställa långsiktig hållbarhet.
5. Södertälje ska i samband med beslut om väsentliga långsiktiga åtaganden eller vid avyttring av egendom värdera de finansiella konsekvenserna för kommunens förmåga att upprätthålla god ekonomisk hushållning.
  - Med långsiktiga åtaganden avser bland annat program, planer, strategier, ägardirektiv, avtal, ärenden som avser försäljning av mark och fastigheter, stadsutveckling, ny- och ombyggnation inkl. bostäder samt ny- och förändrad verksamhet.
  - Beredningsprocessen behöver vara utformad så att analys sker på både kort och lång sikt samt att avstämning sker att samtliga aktörer som är eller blir berörda även har deltagit i beredningsprocessen så att hänsyn tas till hela kommunkoncernen.
  - Konsekvens- och riskanalys bör innehålla följande perspektiv: ekonomiska-, sociala-, ekologiska- och verksamhetsmässiga konsekvenser samt övergripande kommunkoncern.
6. Södertälje ska över tid värdera och säkerställa de finansiella åtaganden som är kopplade till ägandet av kommunens bolag.

- Telgekoncernen styrs ytterst av ägaren Södertälje Kommun genom kommunfullmäktige. Kommunen äger bolaget Södertälje Kommuns Förvaltnings AB (SKF) som i sin tur äger Telge (i Södertälje) AB. Ägaren utövar ytterst sin styrning genom att besluta om bolagsordningen som talar om vad bolaget ska göra (uppdraget) och varför det ska skötas av ett kommunalt bolag (ändamålet) samt hur ägaren ska representeras genom utseende av styrelse samt att externa revisorer och lekmannarevisorer ska utses.
- Ägaren styr mera detaljerat Telgekoncernen och respektive bolag i denna genom generella och specifika ägardirektiv. Dessa uppdateras vid behov och fastställs av kommunfullmäktige i samband med beslut om Mål och budget för kommande treårsperiod.
- Därutöver styrs Telgekoncernen genom bolagens affärsplaner. Dessa tas fram varje år och innehåller ett långsiktigt strategiskt perspektiv på bolagens verksamhet. I fokus ligger utvecklingen de närmste tre åren, men beroende på långsiktigheten i vissa av bolagens affärer kan analysen behöva vara betydligt längre för att ge en helhetsbild av verksamheten.
- Inför varje års affärsplanearbete sätts investeringsramar. Dessa ska definieras i den kommunkoncerngemensamma investeringsprocessen.
- Borgen får endast lämnas av Södertälje kommun som gör en bedömning över huruvida det är lämpligt eller inte ur ett kreditrisk perspektiv.

I samband med kommunfullmäktiges årliga budgetbeslut ska ovanstående långsiktiga inriktningar ligga till grund för de avvägningar som görs för den ekonomiska strategin för budgetperioden.

Analys av följsamheten till de långsiktiga inriktningarna för god ekonomisk hushållning och de ekonomiska mål och strategier som formuleras i kommunfullmäktiges årliga budgetbeslut sker inom ramen för den ordinarie budget- och uppföljningsprocessen.

## 4. Resultatutjämningsreserver

### 4.1 Resultatutjämningsreserv (RUR)

Enligt kommunallagen (2017:725, kap 11 § 14) ges kommuner möjlighet att reservera överskott till en resultatutjämningsreserv. Medel från resultatutjämningsreserven får användas för att utjämna intäkter över en konjunkturcykel.

### 4.2 Lagens syfte med RUR

Syftet med lagstiftningen är att ge kommuner möjlighet att under vissa angivna förutsättningar reservera medel i RUR för att kunna täcka underskott vid ett senare tillfälle. På detta sätt ska kommuner kunna bygga upp reserver under goda tider för att senare kunna utnyttja reserven när skatteutvecklingen är svag. RUR är avsedd att utjämna normala svängningar i skatteunderlaget över en konjunkturcykel för att skapa större stabilitet för den kommunala verksamheten.

Med RUR kan kommunen vid en tillfällig intäktsdämpning undvika kortsiktiga neddragningar av verksamheter som eventuellt senare måste byggas upp igen. RUR får endast användas när skatteintäkterna minskar men får inte användas för att skjuta upp lösningen av en långsiktig obalans mellan kostnader och intäkter.



Om kommunen beslutar sig för att tillämpa reglerna om RUR måste fullmäktige, i riktlinjerna för god ekonomisk hushållning, ange hur reserven ska hanteras. Lagen anger ett antal minimiregler som ska vara uppfyllda för att man ska få göra en reservering, men därutöver finns ingen närmare precisering i lagen. Enligt författningskommentarerna bör riktlinjerna om reserveringen kopplas till resultatmål och ekonomisk ställning.

### **4.3 Lokalt syfte med RUR**

Södertälje kommun har sedan balanskravets införande år 2000 kvittat över- och underskott mellan åren som redovisas som ackumulerat balanskravsresultat. Motivet har varit att garantera en långsiktigt jämn servicenivå till kommuninvånarna och att kunna styra verksamheten mer långsiktigt utan att behöva vidta kraftfulla åtgärder för ett enskilt år.

Syftet med att införa RUR bör vara att tydliggöra hur och när resultat får hanteras utanför balanskravets regler på återhämtning av negativa resultat inom en treårsperiod. Mer stringenta regler är till stöd för att långsiktigt styra och stärka kommunens ekonomi. Genom att kunna utjämna större svängningar i skatteintäkterna kan fokus läggas på att tidigt åtgärda kostnadsökningar som inte kommer att vara i paritet med den långsiktiga skatteutvecklingen.

Vid utformningen av kommunens riktlinjer för RUR måste kommunens ekonomiska situation vägas in. Väsentliga parametrar för tillämpningen av RUR är skuldsättning, fluktuationer i resultaten och behovet av att förstärka ekonomin.

### **4.4 Lokala riktlinjer för reservering till RUR**

#### **4.4.1 Kommunallagens krav**

Lagen ställer upp ett antal minimikrav för reservering.

Reservering till en resultatutjämningsreserv får göras med högst ett belopp som motsvarar det lägsta av antingen den del av årets resultat eller den del av årets resultat efter balanskravsjusteringar som överstiger 1 procent av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning.

Om kommunen har ett negativt eget kapital, inklusive ansvarsförbindelse för pensionsförpliktelser, ska gränsen för när avsättningen får ske i stället uppgå till 2 procent av summan av ovan nämnda posterna.

Hur stor andel av resultatet som får sättas av till resultatutjämningsreserven bestäms alltså av kommunens eget kapital i räkenskaperna. Är det egna kapitalet negativt måste en större del av resultatet användas till att konsolidera ekonomin och får alltså inte användas i framtiden genom avsättning i RUR.

#### **4.4.2 Lokal tillämpning**

Södertälje kommun har ett positivt eget kapital även efter tillägg av ansvarsförbindelser för pensionsförpliktelser. Det egna kapitalet uppgick 2017 till 2 250 mnkr. Möjligheten är därför enligt lagen att sätta av resultat som överstiger 1 procent av skatter och utjämningsbidrag.

Hur stor del av möjlig avsättning kommer att behöva bedömas vid varje årsbokslut, då en avvägning behöver göras mellan hur stora framtida skattintäktsminskningar man bedömer och vilken ekonomisk konsolidering som behöver göras för att anpassa skuldsättningsgraden till en långsiktigt hållbar nivå.

Resultatet exklusive jämförelsestörande poster är det resultatmått som används i analyser och som föreslås användas i riktlinjerna för GEH. Därför föreslås även att man utgår från detta resultatmått vid

reservering till RUR, då jämförelsestörande poster huvudsakligen är av engångskaraktär och lämpligen inte ska användas för kort- eller långsiktig finansiering av ordinarie verksamhet utan istället bidra med en ökad konsolidering av ekonomin. Det är även lämpligt att andra eventuella disponeringar av resultatet genom öronmärkningar till särskilda ändamål minskar utrymmet för reserveringar till RUR.

Förslaget är att reserven får uppgå till maximalt 300 mnkr. Reservens är tänkt att utjämna tillfälliga skatteintäktsminskningar för att minska behovet av kraftfulla nedskärningar i verksamheten på kort sikt och utifrån detta bedöms förslaget på reservens storlek vara på en tillräcklig nivå.

#### 4.4.3 Lokala riktlinjer för disponering av RUR

##### ***Kommunallagen***

I kommunallagen kap 11 § 14 framgår att ”Medel från en resultatutjämningsreserv får användas för att utjämna intäkter över en konjunkturcykel”. Någon närmare precisering än så görs inte i lagen. Däremot anger förarbetena att de närmare kriterierna bör beslutas på lokal nivå.

Det är kommunen som kan bestämma när och hur disponering får göras. Men det är helt klart uttalat att disponering endast får göras för att utjämna intäkter. En annan förutsättning är att medlen från RUR ska täcka negativa resultat, dvs. att utnyttjas så mycket som krävs för att balanskravsresultatet ska bli noll.

##### ***Lokal tillämpning***

I propositionen till lagen har man använt sig av ett exempel som utgår från genomsnittliga underliggande skatteunderlaget i riket för att definiera hur en utjämning av konjunkturen kan ske. Många kommuner har använt sig av denna definition för att bestämma när dispositioner ur RUR får göras. En sådan metod tar dock inte hänsyn till lokala förutsättningar men beskriver på ett entydigt sätt konjunkturcyklar och när lågkonjunktur råder i riket. Konjunkturer och arbetstillfällen varierar dock mellan landets kommuner och det skulle därför vara mest relevant att försöka definiera det lokala konjunkturläget. Då skatter och utjämningsbidrag till största delen finansierar den kommunala verksamheten vore det även intressant att använda ett utvidgat skattebegrepp som inkluderar även utjämningsbidragen. Båda dessa alternativ har testats, men inte funnits användbara. Ett utvidgat skattebegrepp medför en utökad komplexitet och som riskerar att mer ta fasta på kommunens kostnadsläge än på konjunktur.

Beräkningar av rikets genomsnittliga skatteunderlag beräknas av SKL och där görs sådana justeringar för att få fram det underliggande skatteunderlaget. SKL presenterar dessa siffror inklusive prognoser framåt i sina cirkulär och är därmed lätta att följa.

Förslaget är därför att använda sig av rikets underliggande skatteunderlag för att definiera konjunkturcyklar. Utvecklingen av det årliga underliggande skatteunderlaget för riket jämförs med den genomsnittliga utvecklingen de senaste tio åren. Utnyttjandet av RUR får då ske om det årliga värdet väntas understiga det tioåriga genomsnittet. När man utgår från rikets underliggande skatteunderlagsutveckling blir utfallet följande:

Rikets underliggande*) skatteunderlags-utveckling	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Snitt 10 år</b>	4,4	4,6	4,6	4,2	3,9	3,8	3,8	3,9	3,9	4,0	4,0
<b>Årlig</b>	5,4	5,3	1,6	2,8	4,4	4,0	3,6	3,6	4,5	5,2	4,3
<b>Differens</b>	1,1	0,7	-3,0	-1,4	0,5	0,2	-0,2	-0,3	0,6	1,2	0,3

\*)Uppgifter från SKL där effekter av förändringar från diverse skatteändringar rensats bort.

Med detta kriterium skulle det ha varit tillåtet att nyttja RUR 2009-2010 samt 2013 och 2014 då skillnaden är negativ.

I de lokala riktlinjerna kan också regler finnas om hur mycket av reserven som får användas under ett enskilt år. Förslaget är att högst 50 % av reserven får användas under ett enskilt år. Det innebär att reserven kan tömmas på två år.

#### 4.4.4 Budget och tillämpning av RUR under löpande år

##### **Årsbudget**

Besluten om att reservera till respektive använda medel från RUR bör i första hand fattas i samband med besluten om budgeten. I budgeten bör en balanskravsutredning presenteras.

##### **Delårsbokslut**

I samband med behandling av delårsbokslut och bokslutsprognoser kan beslut om omprövning av reservering respektive disponering göras.

##### **Årsredovisning**

I förvaltningsberättelsen ska en balanskravsutredning göras som bl.a. utvisar "Årets resultat efter balanskravsjusteringar". Av balanskravsutredningen ska även förändringar av RUR framgå.

Slutligt beslut om reservering till respektive disponering av RUR görs av kommunfullmäktige vid fastställande av årsredovisningen.

#### 4.4.5 Införande av RUR och övergångsbestämmelser

Införandet av RUR får ingen omedelbar effekt på kommunens ekonomi och förutsättningarna att klara balanskravet. Med kommunens nuvarande resultatnivåer blir möjligheten att göra reserveringar till resultatutjämningsreserven relativt goda. Det kommer att ta viss tid att bygga upp en reserv som på något reellt sätt skulle kunna användas för att möta vikande skatteintäkter. Kommunen föreslås därför besluta om att inrätta en resultatutjämningsreserv. Reglerna för en resultatutjämningsreserv ger en stadga över tiden för hur de framtida resultaten ska hanteras, och ger ett stöd till den ekonomiska styrningen.

Nedanstående regler föreslås gälla för resultatutjämningsreserven (RUR).

##### **Riktlinjer för resultatutjämningsreserv i Södertälje kommun**

- En resultatutjämningsreserv införs från och med 2018 med tillämpning från 2018 års bokslut.
- Syftet med resultatutjämningsreserven är att utjämna svängningar i skatteintäkterna för att skapa större stabilitet i verksamhetens ekonomiska förutsättningar

- Kommunfullmäktige fattar beslut om belopp för reserveringar till resultatutjämningsreserven i samband med årsredovisningen
- Reserveringar av positiva resultat får göras av resultatet exkl jämförelsestörande poster i enlighet med det vid tillfället bästa alternativ som lagen medger.
- Resultatutjämningsreservens sammanlagda belopp får uppgå till högst 300 mkr.
- Medel ur resultatutjämningsreserven får disponeras när underskott uppstår till följd av att skatteintäkterna minskar i en konjunkturcykel. Vid definitionen av lågkonjunktur och för att bestämma när medel är möjliga att disponeras används utvecklingen av rikets underliggande skatteunderlag. När den årliga utvecklingen understiger den tioåriga utvecklingen får disposition ur utjämningsreserven ske till ett maximalt belopp av differensen däremellan.
- Högst 50 % av reserven får användas under ett enskilt år.
- Kommunfullmäktige kan fatta beslut om att budgetera ett underskott som finansieras med disponering av resultatutjämningsreserven.
- Kommunstyrelsen fattar beslut under löpande år om disponering av resultatutjämningsreserven för att finansiera verksamheten när hastigt försämrade skatteintäkter befaras leda till underskott. Kriterier för rätt att disponera medel ska dock vara uppfyllda.
- Slutlig disponering av reserven beslutas av kommunfullmäktige i samband med årsredovisningen.

## Generella ägardirektiv till Telge AB och dess dotterbolag

### **Bolagskoncernen som del av den kommunala organisationen**

Kommunen äger bolaget Södertälje Kommuns Förvaltnings AB (SKF) som i sin tur äger Telge (i Södertälje) AB och ett antal helägda och delägda bolag. Bolagen är skyldiga att följa av kommunfullmäktige utfärdade ägardirektiv antagna av bolagsstämman.

Förutom genom lag och författningar regleras bolagens verksamhet genom:

- bolagsordningen,
- ägardirektiv
- innevarande periods Mål och Budget
- övriga antagna styrdokument samt i tillämpliga delar policyer, planer och program.
- avtal mellan kommunen och koncernen.

Föremålet för Telge AB och dess dotterbolags respektive verksamheter anges i bolagsordningen. Bolagen får ej bedriva verksamhet som inte är förenlig med bolagsordningen.

Kommunfullmäktige antar generella och särskilda ägardirektiv för Telge AB och dess dotter bolag. Direktiven överlämnas via ombud till bolagsstämman. Direktiv beslutade på bolagsstämman är bindande för bolaget och dess ledning.

Föreligger på grund av lagstadgad sekretess hinder mot att överlämna viss uppgift till ägaren får uppgiften uteslutas. Bolaget ska i så fall uppge att strykning/utelämnade har skett.

### **Verksamheten**

Telge AB är moderbolaget för den operativa verksamheten i SKF-koncernen och ska äga och förvaltakommunens bolag. Telge ABs uppdrag är att bedriva en aktiv ägarstyrning av ingående bolag mot SKF och i förlängningen kommunen.

Telgekoncernen ska förvaltas med krav på effektivitet, god ekonomisk avkastning och uppfyllelse av de mål som ägaren ålägger bolagen. Telge AB ska vara en effektiv organisation för styrning, uppföljning och förvaltning av kommunens bolag. Det innefattar centrala funktioner för stöttande och styrande processer för bolagen. De olika bolagen ska därigenom ges bättre förutsättningar att utveckla sina kärnaffärer.

Telge AB ska regelbundet och aktivt bevaka och analysera dotterbolagens verksamhetsinriktning och värdeutveckling. Utifrån förändrade förutsättningar avseende till exempel marknad, lagstiftning, ekonomisk och teknisk utveckling ska Telge AB se över och föreslå omprövning av verksamheter.

Genom ett bra samarbete inom och mellan bolagen och förvaltningen sörjs för att hitta de bästa lösningarna för Södertälje kommuns innevånare och näringsliv.

Telgekoncernen ska göra Södertälje mer attraktivt genom att erbjuda tjänster och produkter med god kvalitet så det blir bättre, enklare och roligare att bo, leva och verka i Södertälje.

### **Ekonomiska mål**

Fullmäktiges mål för Telgekoncernen anges i kommunens Mål och Budget-dokument. Finansiella mål återfinns under avsnittet ekonomi och styrning i Mål och Budget.

För att kunna uppnå fullmäktiges mål behöver förvaltning och Telge presentera en gemensam budget och strategisk inriktning i syfte att möjliggöra hållbara prioriteringar för framtidens utveckling av Södertälje. Dokumentet innefattar en treårig strategi, investeringsnivåer och ekonomiska förutsättningar. Telge och dess dotterbolag ska till kommunen lämna de uppgifter som av kommunen bedöms nödvändiga för upprättande av kommunens budget. Dessa anges i anvisningar kopplande till Mål och budget processen.

## Generella ägardirektiv till Telge AB och dess dotterbolag

### **Bolagskoncernen som del av den kommunala organisationen**

Kommunen äger bolaget Södertälje Kommuns Förvaltnings AB (SKF) som i sin tur äger Telge (i Södertälje) AB och ett antal helägda och delägda bolag. Bolagen är skyldiga att följa av kommunfullmäktige utfärdade ägardirektiv antagna av bolagsstämman.

Förutom genom lag och författningar regleras bolagens verksamhet genom:

- bolagsordningen,
- ägardirektiv
- innevarande periods Mål och Budget
- övriga antagna styrdokument samt i tillämpliga delar policyer, planer och program.
- avtal mellan kommunen och koncernen.

Föremålet för Telge AB och dess dotterbolags respektive verksamheter anges i bolagsordningen. Bolagen får ej bedriva verksamhet som inte är förenlig med bolagsordningen.

Kommunfullmäktige antar generella och särskilda ägardirektiv för Telge AB och dess dotter bolag. Direktiven överlämnas via ombud till bolagsstämman. Direktiv beslutade på bolagsstämman är bindande för bolaget och dess ledning.

Föreligger på grund av lagstadgad sekretess hinder mot att överlämna viss uppgift till ägaren får uppgiften uteslutas. Bolaget ska i så fall uppge att strykning/utelämnade har skett.

### **Verksamheten**

Telge AB är moderbolaget för den operativa verksamheten i SKF-koncernen och ska äga och förvaltakommunens bolag. Telge ABs uppdrag är att bedriva en aktiv ägarstyrning av ingående bolag mot SKF och i förlängningen kommunen.

Telgekoncernen ska förvaltas med krav på effektivitet, god ekonomisk avkastning och uppfyllelse av de mål som ägaren ålägger bolagen. Telge AB ska vara en effektiv organisation för styrning, uppföljning och förvaltning av kommunens bolag. Det innefattar centrala funktioner för stöttande och styrande processer för bolagen. De olika bolagen ska därigenom ges bättre förutsättningar att utveckla sina kärnaffärer.

Telge AB ska regelbundet och aktivt bevaka och analysera dotterbolagens verksamhetsinriktning och värdeutveckling. Utifrån förändrade förutsättningar avseende till exempel marknad, lagstiftning, ekonomisk och teknisk utveckling ska Telge AB se över och föreslå omprövning av verksamheter.

Genom ett bra samarbete inom och mellan bolagen och förvaltningen sörjs för att hitta de bästa lösningarna för Södertälje kommuns innevånare och näringsliv.

Telgekoncernen ska göra Södertälje mer attraktivt genom att erbjuda tjänster och produkter med god kvalitet så det blir bättre, enklare och roligare att bo, leva och verka i Södertälje.

### **Ekonomiska mål**

Fullmäktiges mål för Telgekoncernen anges i kommunens Mål och Budget-dokument. Finansiella mål återfinns under avsnittet ekonomi och styrning i Mål och Budget.

För att kunna uppnå fullmäktiges mål behöver förvaltning och Telge presentera en gemensam budget och strategisk inriktning i syfte att möjliggöra hållbara prioriteringar för framtidens utveckling av Södertälje. Dokumentet innefattar en treårig strategi, investeringsnivåer och ekonomiska förutsättningar. Telge och dess dotterbolag ska till kommunen lämna de uppgifter som av kommunen bedöms nödvändiga för upprättande av kommunens budget. Dessa anges i anvisningar kopplade till Mål och budget processen.

- Kommunfullmäktige fattar beslut om belopp för reserveringar till resultatutjämningsreserven i samband med årsredovisningen
- Reserveringar av positiva resultat får göras av resultatet exkl jämförelsestörande poster i enlighet med det vid tillfället bästa alternativ som lagen medger.
- Resultatutjämningsreservens sammanlagda belopp får uppgå till högst 300 mkr.
- Medel ur resultatutjämningsreserven får disponeras när underskott uppstår till följd av att skatteintäkterna minskar i en konjunkturcykel. Vid definitionen av lågkonjunktur och för att bestämma när medel är möjliga att disponeras används utvecklingen av rikets underliggande skatteunderlag. När den årliga utvecklingen understiger den tioåriga utvecklingen får disposition ur utjämningsreserven ske till ett maximalt belopp av differensen däremellan.
- Högst 50 % av reserven får användas under ett enskilt år.
- Kommunfullmäktige kan fatta beslut om att budgetera ett underskott som finansieras med disponering av resultatutjämningsreserven.
- Kommunstyrelsen fattar beslut under löpande år om disponering av resultatutjämningsreserven för att finansiera verksamheten när hastigt försämrade skatteintäkter befaras leda till underskott. Kriterier för rätt att disponera medel ska dock vara uppfyllda.
- Slutlig disponering av reserven beslutas av kommunfullmäktige i samband med årsredovisningen.

### **Finansiering**

För långsiktiga investeringar som behöver finansieras genom lån ska bolagen finansiera sig genom kommunens internbank som även handhar ränteriskhanteringen för hela kommunkoncernen. För att uppnå konkurrensneutral ränta på upplåningen från internbanken erlägger respektive bolag i SKF koncernen en borgens- och låneramsavgift på summan av utnyttjade lån och borgen.

Låne- och borgensramen anges i Mål och budget under avsnittet ekonomi och styrning.

### **Gemensam säkerhetsavdelning inom kommunkoncernen**

Säkerhetsavdelningen är en för kommunkoncernen gemensam organisation och resurs, med ett övergripande uppdrag inkluderande alla säkerhetsfrågor. För den kommunala förvaltningen liksom för de kommunala bolagen innefattar uppdraget bl.a. utveckling, effektivitet, samordning och genomförande av förebyggande och reaktiva säkerhetsåtgärder inom områdena prevention, krisberedskap, bevakning, brandskydd samt interna oegentligheter

### **Insyn och tillsyn**

#### **Kommunens insyn och tillsynsfunktion**

Kommunstyrelsen utövar kommunens tillsynsfunktion över koncernen.

Kommunstyrelsen ska lämnas den information och få del av de handlingar som styrelsen begär.

#### **Telge ABs insyn och tillsynsfunktion**

Telge AB utövar kommunens insyns- och tillsynsfunktion i dotterbolagen.

Telge AB ska lämnas den information och få del av de handlingar som bolaget begär.

Telge AB har rätt att ha adjungerade ledamöter i dotterbolags styrelse vilka ska kallas till styrelsemöten. Till styrelsemöte har adjungerad ledamot från Telge AB rätt att anmäla ärende, delta i diskussion inför beslut samt få eventuell avvikande mening antecknad i protokollet.

Dotterbolagets vd ska fortlöpande informera koncernchefen i frågor av vikt samt i övrigt följa de direktiv de ålagts. Frågor av vikt, d.v.s. där beslut måste fattas av koncernledning, koncernstyrelse, kommunstyrelse eller kommunfullmäktige, ska läggas in i den koncerngemensamma ärendebalansen för planering och beredning i alla instanser.

I frågor av vikt ska samberedning ske, vilket innebär att koncernchefen eller den som koncernchefen utser, ska delta i ett tidigt skede i beredningen av ärendena. På samma sätt ska kommunförvaltningen delta i beredningen av de ärenden som ska gå från dotterbolags styrelse till Telges ABs koncernstyrelse och vidare till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

### **Frågor av vikt**

Kommunfullmäktige ska beredas möjlighet att ta ställning i följande frågor avseende Telge och dess dotterbolag:

- a) större investeringar;  
Med större investeringar avses sådana investeringar som ändrar nuvarande inriktning på verksamheten och/eller väsentligt kan påverka ägarens ekonomi eller annars är av strategisk betydelse för kommunen. Med större investering avses inte reinvesteringar eller andra investeringar som erfordras för att hålla nuvarande fastighetsbestånd eller anläggningstillgångar intakta.
- b) försäljningar av fast egendom/tomträtt som inte är av mindre omfattning samt i övrigt större försäljningar,
- c) bildande eller förvärv samt försäljning eller annan avveckling av dotterföretag,
- d) förvärv eller försäljning av aktier i andra bolag,
- e) planer på ny eller ändrad inriktning av bolagets verksamhet,
- f) större förändringar av taxekonstruktioner,



g) övriga frågor av principiell beskaffenhet eller större vikt.

Uppstår tveksamhet huruvida ställningstagande krävs, ska Telge samråda med förvaltningen.

### **Kommunal koncernredovisning**

Telge och dess dotterbolag ska till kommunen lämna de uppgifter som av kommunen bedöms nödvändiga för upprättandet av årsredovisning och delårsrapport enligt lag om kommunal redovisning. Uppföljning av kommunfullmäktiges mål sker i delårsbokslutet augusti och årsbokslutet. Dessa anges i anvisningar kopplande till boksluts uppföljning.

Uppföljning av ägardirektiven ska göras i dotterbolagens styrelser minst två gånger per år. Om dotterbolaget, helt eller delvis, äger bolag ska även dessa ägardirektiv följas upp av dotterbolagets styrelse minst två gånger per år.

Koncernstyrelsen ska följa upp samtliga dotterbolags och intressebolags ägardirektiv två gånger per år. Även ägardirektiv i bolag som helt eller delvis ägs av dotterbolag ska följas upp av koncernstyrelse minst två gånger per år.

### **Uppföljning till ägaren**

Telgekoncernen står enligt 6 kap. 1§ kommunallagen under uppsikt av kommunstyrelsen.

Det ska ske genom ett aktivt informationsutbyte och en ständig dialog mellan förvaltning och Telge AB.

Telge AB ska fortlöpande hålla kommunstyrelsen väl informerad om koncernens verksamhet. Telge AB ska initiera möten med kommunen om omständigheterna så påkallar.

Bolaget ska till kommunstyrelsen redovisa ekonomisk rapport över bolagets ställning och resultat per den 30 april och 31 augusti samt årsrapport 31 december. Bolaget ska därvid uppmärksamma ägaren på viktiga omständigheter och förändringar som kan inverka på Telge AB eller dess dotterbolags verksamheter. Därtill ska Telge AB, med bidrag från dotterbolagen, till kommunfullmäktige under kvartal 1 sammanställa en årsrapport för vidare behandling i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Rapporten sammanfattar statusen i koncernen och dotterbolagen utifrån följande faktorer:

1. Förvaltningsberättelse
2. Omvärldsanalys och utvecklingstendenser i respektive bransch
3. Prisnivåer
4. Uppföljning av verksamhetens ändamål och ägardirektiv.
5. Utveckling av kompetens- och medarbetarfrågor
6. Uppföljning av tillämpliga policyer antagna av kommunfullmäktige t.ex. miljöpolicy
7. Övriga för ägaren väsentliga förhållanden

Rapporten ska redovisa hur verksamheten bedrivits och utvecklats mot bakgrund av det i bolagsordningen och ägardirektiv angivna syfte och uppsatta ramar. Rapporten ska vara så utformad att den kan läggas till grund för kommunstyrelsens uppsikt och beslut enligt 6 kap. 1 a § kommunallagen. Telge AB och dess dotterbolag erinras om att kommunstyrelsen enligt 6 kap. 1a § kommunallagen har att fatta årliga beslut huruvida verksamheten varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna.

### **Dialog och information till ägaren**

Telge AB ska utan dröjsmål översända följande handlingar till kommunstyrelsen avseende bolaget och i förekommande fall koncernen.

- a) protokoll från bolagsstämma;
- b) protokoll från styrelsesammanträde;
- c) bolagets årsredovisning med revisionsberättelse och granskningsrapport från lekmannarevisorer

- d) underlag för sammanställning av koncernredovisning för kommunen;
- e) tertialsvisa redovisningar av verksamheten, utveckling och ekonomiska förhållanden;
- f) styrelsehandlingar till moderbolag
- g) Dotterbolagen ska fortlöpande hålla koncernchefen och koncernledningen informerad och snarast ska översända följande handlingar:
  - styrelsehandlingar och protokoll från styrelsesammanträde,
  - bolagets årsredovisning,
  - revisionsberättelse,
  - underlag för sammanställning av koncernredovisning,
  - löpande och tertialsvisa redovisningar av verksamheten, utveckling och ekonomiskaförhållanden.

Ovanstående gäller även för bolag som helt eller delvis ägs av dotterbolagen.

### **Revision**

De av kommunfullmäktige utsedda lekmannarevisorerna ska mot bakgrund av ägardirektiven pröva huruvida Telge ABs och dess dotterbolags verksamhet utövas på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. De av kommunfullmäktige utsedda lekmannarevisorerna i bolaget befrias från sin tystnadsplikt i förhållande till kommunens egna lekmannarevisorer.

### **Granskningsrapporter**

Det åligger Telge AB och dess dotterbolags lekmannarevisorer att årligen i sin granskningsrapport särskilt yttra sig om huruvida respektive bolag bedrivits på ett ändamålsenligt sätt utifrån det syfte som angivits i bolagsordning, i detta generella ägardirektiv samt i de särskilda ägardirektiven för respektive bolag, liksom utifrån de kommunala befogenheter som utgör ram för verksamheten.

Lekmannarevisorerna ska snarast uppmärksamma kommunstyrelsen, koncernstyrelsen och koncernchef på om bolaget brister i de avseenden som omnämns i första stycket.

### **Tillsättande och avsättande av samt villkor för vd**

Koncernstyrelsens ordförande bereder ärenden som gäller Telge ABs vd vid tillsättande, avsättande, fastställande av anställningsvillkor och lönerevision. Koncernstyrelsen ska samråda med kommunstyrelsen innan vd för Telge tillsätts eller avsätts. Vid dessa samråd företräds kommunstyrelsen av presidiet. Vid frågor som rör anställningsvillkor och lönerevision för Telge ABs vd ska samråd ske med kommunstyrelsens personalutskott innan behandling i styrelsen. Frågor som rör tillsättande och avsättande av vd i dotterbolagen, liksom löne- och anställningsvillkor för vd i dotterbolagen, beslutas av respektive dotterbolags styrelse. Ordföranden är föredragande i styrelsen. Frågor av denna art ska inför beslutet i styrelsen för dotterbolaget beredas tillsammans med vd för Telge AB.

Kommunens personalutskott har uppdraget att samordna personalpolitiken i kommunens förvaltning och de kommunala bolagen.

### **Vd-instruktion inom koncernen**

Vd instruktioner inom koncernen ska vara enhetligt utformade. Vd instruktioner är en skriftlig anvisning till verkställande direktören angående den löpande förvaltningen. Denna instruktion ska omprövas årligen mot bakgrund av ändrade förhållanden och vunna erfarenheter. Telge AB ansvarar för att arbeta fram instruktionen som ska ange vilka ärenden som med hänsyn till arten och omfattningen av bolagets verksamhet ska räknas som löpande förvaltning och som således ska handhas av den verkställande direktören. Styrelsen beslutar om vd instruktionen.

### **Arbetsordning för styrelse inom koncernen**

Telge AB arbetar fram arbetsordningar för dotterbolagen styrelser. Respektive styrelse antar årligen arbetsordning för sitt eget arbete.

## Särskilda ägardirektiv till Telge AB och dess dotterbolag

### Telge AB

#### Verksamhetsföremål

Bolaget är moderbolag i en koncern som består av flera dotterbolag. Bolaget har till föremål för sin verksamhet att, inom Södertälje kommun, äga och förvalta aktier i aktiebolag som Södertälje kommun använder för sin verksamhet. Bolaget har vidare till föremål att till de bolag som ägs av bolaget tillhandahålla administrativa tjänster.

#### Kommunens särskilda ägardirektiv - Ägarens ändamål med verksamheten

Ändamålet med bolaget är att bedriva aktivt ledarskap av Södertälje kommuns bolag med utgångspunkt i kommunfullmäktiges ägardirektiv, mål och budget och andra styrande inriktningsdokument.

Bolaget ska förvalta kommunens dotterbolag med krav på effektivitet, god ekonomisk avkastning och uppfyllelse av de mål som ägaren ålägger bolagen. Bolaget ska vara en effektiv organisation för ledning, uppföljning, utveckling och förvaltning av kommunens bolag. Det innefattar en central funktion för stöttande och styrande processer för bolagen. De olika bolagen ska därigenom ges bättre förutsättningar att utveckla sina kärnaffärer i syfte att skapa långsiktigt värde för Södertäljes medborgare.

Bolaget ska följa de kommunalrättsliga principerna i 2 kap och 8 kap 3 c § kommunallagen, innebärande att verksamheten ska vara förenlig med den kommunala kompetensen och lokaliseringsprincipen, att kommunmedlemmarna ska behandlas lika och förbud att lämna stöd åt enskild, såvida inte lag eller rättspraxis för viss verksamhet eller åtgärd medger undantag. Självkostnadsprincipen är dock inte tillämplig i bolagets verksamhet som gäller förvaltning av kommunal egendom, såsom upplåtelse och överlåtelse av lös egendom.

Likvideras bolaget skall dess behållna tillgångar tillfalla moderbolaget Södertälje Kommuns Förvaltnings AB.

#### Förslag till ägardirektiv 2019-2021

1. Telge AB har rätt att skriva policyer och riktlinjer för dotterbolagen. Dotterbolagen ska följa koncernens fastställda vision, övergripande mål, kärnvärden, policyer, riktlinjer och instruktioner.
2. Telge AB ska regelbundet och aktivt bevaka och analysera dotterbolagens verksamhetsinriktning och värdeutveckling. Utifrån förändrade förutsättningar avseende till exempel marknad, lagstiftning, ekonomisk och teknisk utveckling ska Telge AB se över och föreslå omprövning av verksamheter.
3. Telge ABs agerande ska bidra till hållbar samhällsutveckling ur ett ekonomiskt, ekologiskt och socialt perspektiv. Telgekoncernen ska präglas av ett offensivt hållbarhetstänkande och aktivt verka för att uppnå kommunens mål inom området.
4. Telge AB ska aktivt verka för att öka mångfalden inom koncernen, bland annat vad gäller kön, ålder och etnisk härkomst.
5. Bolaget ska ta ansvar för att i de upphandlingar som görs, och där så bedöms möjligt, använda sociala klausuler som en del av kontraktsvillkoren
6. Telge AB ska ansvara för att maximera den ekonomiska nyttan av att ha en bolagskoncern och ska därför besluta om vilka koncernbidrag och utdelningar som ska göras mellan de olika bolagen i koncernen.

## Telge Bostäder

### Verksamhetsföremålet

Bolaget har till föremål för sin verksamhet att inom Södertälje kommun förvärva, äga och förvalta eller med tomträtt nyttja fastigheter för att därpå uppföra och förvalta bostadshus med tillhörande kollektiva anordningar, affärslokaler och servicelokaler. Bolaget får även bygga och förvalta kommersiella lokaler. Bolagets verksamhet får också omfatta uppförande av bostäder för försäljning till andra upplåtelseformer.

#### Kommunens särskilda ägardirektiv - Ägarens ändamål med verksamheten

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

Verksamheten ska bedrivas enligt affärsmässiga principer i enlighet med lag (2010:879) om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag samt med beaktande av lokaliseringsprincipen i 2 kap 1 § kommunallagen.

#### Förslag till ägardirektiv 2019-2021

1. Telge Bostäder ska ta ansvar för de områden där bolaget är hyresvärd och ska i samverkan med kommunen och andra aktörer och genom att ta hjälp av boende i områdena aktivt arbeta med stadsdelsutveckling.
2. Telge Bostäder ska vara en aktiv part i förtätningen och bostadsutvecklingen i Södertälje kommun. Detta genom att själv eller med andra aktörer bidra till bostadsbyggande i första hand i anslutning till det egna beståndet och medverka till ett varierat bostadsutbud som även kan innefatta bostadsrätter.
3. Telge Bostäder ska verka för en hyresmodell som långsiktigt skapar förutsättningar för väl underhållna och attraktiva bostäder.
4. Telge Bostäder ska tillsammans med Telge Återvinning fortsätta utbyggnaden av fastighetsnära källsortering i flerbostadshus.
5. Telge Bostäder ska ta ett särskilt ansvar för att möta efterfrågan på boende anpassade för äldre och studenter.
6. Telge Bostäder ska helt eller delvis finansiera nybyggnation och modernisering av beståndet genom försäljning av delar av det befintliga beståndet.
7. Bolaget ska ta ansvar för att i de upphandlingar som görs, och där så bedöms möjligt, använda sociala klausuler som en del av kontraktsvillkoren
8. Det långsiktiga avkastningskravet för Telge Bostäder är:
  - Direktavkastning: 3,5 %
  - Totalavkastning: 9,9 %
9. Det långsiktiga avkastningskravet för Telge Bostäder är 5,0 %.

## Telge Hovsjö

### Verksamhetsföremål

Bolaget har till föremål för sin verksamhet att inom Södertälje kommun förvärva, äga, förvalta eller med tomträtt och nyttjanderättsavtal nyttja fastigheter för att därpå uppföra och förvalta bostadshus med tillhörande kollektiva anordningar, affärslokaler och servicelokaler. Bolaget får även bygga och förvalta kommersiella lokaler. Bolagets verksamhet får också omfatta uppförande av bostäder för försäljning till andra upplåtelseformer.

Bolaget får i de ägda fastigheterna starta och driva verksamheter riktade till de boende i Hovsjö i syfte att utveckla området för de boende.

#### Kommunens särskilda ägardirektiv - Ägarens ändamål med verksamheten

Telge Hovsjö skall genom att förvalta bostäder, lokaler och grönområden skapa unika samarbeten med skolan, föreningslivet, myndigheter m.fl. för att utveckla bostadsområdet i Hovsjö.  
Den del av bolagets verksamhet som lyder under lag (2010:879) om allmännyttiga kommunala bostads-aktiebolag, ska bedrivas på affärsmässig grund och med beaktande av lokaliseringsprincipen i 2 kap 1 § kommunallagen. Bolagets verksamhet i övrigt ska följa de kommunalrättsliga principerna i 2 kap och 8 kap 3 c § kommunallagen, innebärande att verksamheten ska vara förenlig med den kommunala kompetensen och lokaliseringsprincipen, att kommunmedlemmarna ska behandlas lika, förbud att lämna stöd åt enskild och förbud att ta högre avgift än som svarar mot kostnaderna för de tjänster som tillhandahålls, såvida inte lag eller rättspraxis för viss verksamhet eller åtgärd medger undantag.  
Självkostnadsprincipen är dock inte tillämplig i bolagets verksamhet som gäller förvaltning av kommunal egendom, såsom upplåtelse och överlåtelse av fast och lös egendom.  
Likvideras bolaget skall dess behållna tillgångar tillfalla moderbolaget Telge (i Södertälje) AB

#### Förslag till ägardirektiv 2019-2021

1. Telge Hovsjö ska ta ansvar för området Hovsjö och ska i samverkan med kommunen och andra aktörer och genom att ta hjälp av boende i området aktivt arbeta med stadsdelsutvecklingen.
2. Telge Hovsjö ska vara en aktiv part i förtätningen och bostadsutvecklingen i Södertälje kommun. Detta genom att själv eller med andra aktörer bidra till bostadsbyggande i första hand i anslutning till det egna beståndet och medverka till ett varierat bostadsutbud som även kan innefatta bostadsrätter.
4. Telge Hovsjö ska verka för en hyresmodell som långsiktigt skapar förutsättningar för väl underhållna och attraktiva bostäder.
4. Telge Hovsjö ska tillsammans med Telge Återvinning fortsätta utbyggnaden av fastighetsnära källsortering i flerbostadshus.
5. Telge Hovsjö ska ta ett särskilt ansvar för att möta efterfrågan på boende anpassade för äldre och studenter.
6. Telge Hovsjö ska helt eller delvis finansiera nybyggnation och modernisering av beståndet genom försäljning av delar av det befintliga beståndet.
7. Bolaget ska ta ansvar för att i de upphandlingar som görs, och där så bedöms möjligt, använda sociala klausuler som en del av kontraktsvillkoren
8. Det långsiktiga avkastningskravet för Telge Bostäder är:  
Direktavkastning: 3,5 %  
Totalavkastning: 9,9 %
9. Det långsiktiga avkastningskravet för Telge Hovsjö är 5,7 %.

## Telge Fastigheter

### Verksamhetsföremål

Bolaget har till föremål för sin verksamhet att inom Södertälje kommun äga, förvärva, bebygga, förvalta och försälja fastigheter och tomträtter för att därpå uppföra och förvalta kommersiella lokaler samt andra anläggningar såsom skolbyggnader, service-, idrotts- och kulturanläggningar mm samt därmed förenlig verksamhet.

#### Kommunens särskilda ägardirektiv - Ägarens ändamål med verksamheten

Telge Fastigheter skall äga och förvalta koncernens fastighetsbestånd för kommersiell verksamhet samt fastigheter för den kommunala förvaltningen. Bolaget skall aktivt förvalta, utveckla och förädla sitt innehav av kommersiella och kommunala fastigheter.

Bolaget ska följa de kommunalrättsliga principerna i 2 kap och 8 kap 3 c § kommunallagen, innebärande att verksamheten ska vara förenlig med den kommunala kompetensen och lokaliseringsprincipen, att kommunmedlemmarna ska behandlas lika, förbud att lämna stöd åt enskild och förbud att ta högre avgift än som svarar mot kostnaderna för de tjänster som tillhandahålls, såvida inte lag eller rättspraxis för viss verksamhet eller åtgärd medger undantag.

Självkostnadsprincipen är dock inte tillämplig i bolagets verksamhet som avser kommersiell förvaltning av kommunal egendom, såsom upplåtelse och överlåtelse av fast och lös egendom till externa aktörer. Likvideras bolaget skall dess behållna tillgångar tillfalla moderbolaget Telge (i Södertälje) AB.

#### Förslag till ägardirektiv 2019-2021

1. Telge Fastigheter ska till självkostnad tillhandahålla lokaler för kommunens verksamheter samt i samverkan med kommunen medverka till ett rationell och effektiv lokalförsörjning"
2. Telge Fastigheter ska hyra ut kommersiella lokaler till marknadsmässiga hyror.
3. Telge Fastigheter ska aktivt medverka i utvecklingen av Södertälje stadskärna – genom att bland annat medverka i Södertälje city i samverkan och utvecklingen av norra stadskärnan.
4. Telge Fastigheters kulturfastigheter och andra fastigheter med speciell karaktär ska ha en hållbar förvaltning och användning anpassad för fastigheter med ett högt kulturhistoriskt värde.
5. Telge Fastigheter ska tillsammans med Telge Återvinning fortsätta utbyggnaden av fastighetsnära källsortering i kommunala verksamhetslokaler.
6. Telge Fastigheter ska i samarbete med relevanta aktörer arbeta förebyggande för att minimera bränder och skadegörelse och för att öka tryggheten.
7. Telge Fastigheter ska avyttra fastigheten Tellus. Vid avyttringen ska, förutom de affärsmässiga villkoren, även köparens ambitioner och förmåga att bidra till Södertälje stadskärnas långsiktiga utveckling bedömas.
7. Bolaget ska ta ansvar för att i de upphandlingar som görs, och där så bedöms möjligt, använda sociala klausuler som en del av kontraktsvillkoren
8. Det långsiktiga avkastningskravet för Telge Fastigheter är 2,9 % för verksamhetslokaler och 5,7 % för kommersiella lokaler.
9. Telge Fastigheter ska i samråd med kommunförvaltningen tillmötesgå de behov på servicetjänster som kommunförvaltningen har i både egna och förhyrda verksamhetslokaler.

## Telge Nät

### Verksamhetsföremål

Föremålet för bolagets verksamhet är att bedriva energiproduktion och energidistribution inom områden gas, kyla, el- och fjärrvärme, att äga och förvalta fastigheter och anläggningar för energirörelsens behov, vidare att bedriva kompletterande energiservice och energikonsultarbete och idka annan med energiverksamheten förenlig verksamhet.

Föremålet för bolagets verksamhet är därutöver att bedriva stadsnätverksamhet som innebär att bygga och driva bredbandsnät som utnyttjas av tjänsteleverantörer som levererar bland annat data-, telefoni- och TV-tjänster.

Föremålet för bolagets verksamhet är vidare att vara huvudman för de allmänna vatten- och avloppsanläggningarna i kommunen, att tillgodose samhällets behov av vatten i erforderlig mängd och tryck och av sådan beskaffenhet som erfordras för hushållsändamål, att motta och hantera avloppsvatten enligt ställda myndighetskrav, att äga och förvalta fastigheter och anläggningar för VA-verksamhetens behov, att handlägga frågor om avgifter och taxor.

### Kommunens särskilda ägardirektiv - Ägarens ändamål med verksamheten

Bolaget skall tillhandahålla kompletta energilösningar, stadsnäts- och VA-tjänster med långsiktig positiv miljöpåverkan till i första hand kommunens innevånare, näringsliv och offentlig verksamhet. Bolaget skall eftersträva en hög leveranssäkerhet.

Den del av bolagets verksamhet som lyder under ellagen, naturgaslagen och/eller fjärrvärmelagen ska bedrivas på affärsmässig grund.

Bolagets verksamhet i övrigt ska följa de kommunalrättsliga principerna i 2 kap och 8 kap 3 c § kommunallagen, innebärande att verksamheten ska vara förenlig med den kommunala kompetensen och lokaliseringsprincipen, att kommunmedlemmarna ska behandlas lika, förbud att lämna stöd åt enskild och förbud att ta högre avgift än som svarar mot kostnaderna för de tjänster som tillhandahålls, såvida inte lag eller rättspraxis för viss verksamhet eller åtgärd medger undantag.

Självkostnadsprincipen är dock inte tillämplig i bolagets verksamhet som gäller förvaltning av kommunal egendom, såsom upplåtelse och överlåtelse av fast och lös egendom.

Likvideras bolaget skall dess behållna tillgångar tillfalla moderbolaget Telge (i Södertälje) AB.

### Förslag till ägardirektiv 2019-2021

1. Telge Nätets taxor ska vara utformade på ett långsiktigt hållbart sätt.
2. Telge Nät ska planera projekt med kommunen och säkerställa effektivt utförande samtidigt som störningar minimeras.
3. Telge Nät ska, utifrån kommunens bredbandsstrategi, ta en aktiv roll i den fortsatta utbyggnaden av bredband i hela Södertälje. Ambitionen ska vara att de nät som byggs ska vara öppna nät.
4. Bolaget ska ta ansvar för att i de upphandlingar som görs, och där så bedöms möjligt, använda sociala klausuler som en del av kontraktsvillkoren.
5. Det långsiktiga avkastningskravet för Telge Nät är 4,6 % för VA, 5,2 % för elnät, 7,1 % för fjärrvärme och 7,8 % för bredband.

## Telge Återvinning

### Verksamhetsföremål

Bolaget har till föremål för sin verksamhet att bedriva insamling och behandling av avfall och därmed förenlig verksamhet. Bolaget skall vidare bedriva utveckling och försäljning av miljöriktig återanvändning av restprodukter och därmed förenlig verksamhet inom återvinningsområdet.

#### Kommunens särskilda ägardirektiv - Ägarens ändamål med verksamheten

Telge Återvinning skall tillhandahålla kretsloppsanpassade återvinningslösningar till hushåll, företag och offentlig förvaltning i Södertälje kommun och i regionen. Bolaget skall utveckla möjligheterna att tillvarata resurser genom återanvändning och återvinning. Telge Återvinning skall svara för kommunens skyldighet enligt miljöbalken att insamla och behandla avfall.

Bolaget ska följa de kommunalrättsliga principerna i 2 kap och 8 kap 3 c § kommunallagen, innebärande att verksamheten ska vara förenlig med den kommunala kompetens och lokaliseringsprincipen, att kommunmedlemmarna ska behandlas lika, förbud att lämna stöd åt enskild och förbud att ta högre avgift än som svarar mot kostnaderna för de tjänster som tillhandahålls, såvida inte lag eller rättspraxis för viss verksamhet eller åtgärd medger undantag. Självkostnadsprincipen är dock inte tillämplig i bolagets verksamhet som gäller förvaltning av kommunal egendom, såsom upplåtelse och överlåtelse av fast och lös egendom.

Likvideras bolaget skall dess behållna tillgångar tillfalla moderbolaget Telge (i Södertälje) AB.

#### Förslag till ägardirektiv 2019-2021

1. Telge Återvinning ska verka för ökad resurshushållning i enlighet med avfallstrappan
2. Telge Återvinning ska aktivt arbeta för att öka andelen grovavfall som går till återbruk.
3. Telge Återvinning ska genom dialog och information med bostads- och fastighetsbolag i kommunen medverka till den fortsatta utbyggnaden av fastighetsnära källsortering i småhus, flerbostadshus och kommunala verksamhetslokaler i hela kommunen.
4. Telge Återvinning ska genom dialog och information verka för en ökad kunskap om återvinning och hållbart samhälle, med syfte att minska avfallsmängderna. Riktade insatser ska göras i kommunens för- och grundskolor och genom medverkan på medborgardag, festivaler m.m.
5. Bolaget ska ta ansvar för att i de upphandlingar som görs, och där så är möjligt, använda sociala klausuler som en del av kontraktsvillkoren.
6. Det långsiktiga avkastningskravet för Telge Återvinning är 1,0 % för hushållsverksamhet och 9,8 % för kommersiell verksamhet.
7. Telge Återvinning ska senast år 2020 ha genomfört sådana förändringar i insamlingen av hushållsavfall att den gröna fossila plastpåsen inte längre behövs.



## Telge Energi

### Verksamhetsföremål

Bolaget har till ändamål att bedriva handel med energi och därmed förenlig verksamhet.

#### Kommunens särskilda ägardirektiv - Ägarens ändamål med verksamheten

Bolagets syfte är att erbjuda energiavtal och näraliggande tjänster till hushåll och företag i Sverige. Bolaget ska verka för en ökad konkurrens på energimarknaden.

Verksamheten ska bedrivas på affärsmässig grund i enlighet med ellagen (1997:857).

#### Förslag till ägardirektiv 2019-2021

- 1] Telge Energi ska öka företagets värde genom organisk tillväxt, strategiska samarbeten och förvärv.
2. Telge Energi ska endast sälja elavtal med förnyelsebar el.
3. Telge Energi ska utveckla tilläggspå produkter kopplade till förnyelsebar el.
4. Telge Energi ska stödja utbyggnaden av Sol- och vinkraftproduktion i Sverige samt köpa in överskottsproduktion från sol- och vindkrafts-producenter.
5. Telge Energi ska sälja el till privatpersoner och mindre företag, på upp till 10 GWh.
6. Bolaget ska ta ansvar för att i de upphandlingar som görs, och där så bedöms möjligt, använda sociala klausuler som en del av kontraktvillkoren.
7. Det långsiktiga avkastningskravet för Telge Energi är 11,9 %.

## Telge Inköp

### Verksamhetsföremål

Bolaget har till föremål för sin verksamhet att för Södertälje kommun och dess bolag och i förekommande fall andra närliggande kommuner och av dessa ägda bolag - bedriva inköpsverksamhet i form av upphandlingar, tecknande av ramavtal, utveckling av inköpsprocesser och därmed förenlig verksamhet.

#### Kommunens särskilda ägardirektiv - Ägarens ändamål med verksamheten

Bolagets syfte är att genom en samordnad och utvecklad inköpsprocess bidra till kostnadseffektiva inköp i kommunen och koncernen.

Bolaget ska följa de kommunalrättsliga principerna i 2 kap och 8 kap 3 c § kommunallagen, innebärande att verksamheten ska vara förenlig med den kommunala kompetens och lokaliseringsprincipen, att kommunmedlemmarna ska behandlas lika, förbud att lämna stöd åt enskild och förbud att ta högre avgift än som svarar mot kostnaderna för de tjänster som tillhandahålls, såvida inte lag eller rättspraxis för viss verksamhet eller åtgärd medger undantag.

Likvideras bolaget skall dess behållna tillgångar tillfalla moderbolaget Telge (i Södertälje) AB.

#### Förslag till ägardirektiv 2019-2021

1. Telge Inköp ska säkra att:

- a) det i alla upphandlingar ställs krav på att samtliga leverantörer följer Södertälje kommuns och dess bolags uppförandekod för leverantörer.
- b) även mindre leverantörer ges möjlighet att delta i upphandlingar.
- c) det i alla upphandlingar ställs krav på att leverantörer och underleverantörer utan kollektivavtal ska ha ekonomiska villkor, arbetsmiljö och försäkringsskydd för sina anställda som motsvarar sådana avtal.

2. Telge Inköp ska ansvara för kontroll av inköpsmönster samt efterlevnad av ingångna avtal tillsammans med sina kunder.

3. Telge Inköp ska månadsvis sammanställa statusrapporter som visar om beställar-organisationen når målet på 90 procent köp inom avtal.

4. Telge Inköp ska stödja nämnderna och bolagen genom upphandlingsstrategin så att de kan ställa krav på ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet i annonserade upphandlingar i samband med upphandlingar. Till exempel genom sociala klausuler, krav på ekologiska varor, tillgänglighet och djurskyddsregler och att inget GMO (genetiskt modifierade organismer) förekommer.

5. Telge Inköp ska säkerställa att upphandlande kontor och bolag tar ansvar för att de i de upphandlingar som görs, och där så är möjligt, använder sociala klausuler som en del av kontraktsvillkoren.

6. Telge Inköp skall bistå nämnder/kontor och bolagsstyrelser/bolagsledning med rådgivning om de kravspecifikationer och uppföljningar som nämnder och bolagsstyrelser är skyldiga att utföra

7. Telge inköp ska, med hjälp av upphandlande kontor och bolag, genomföra kontroller av leverantörer för att säkerställa att de följer de krav som ställts i upphandling/avtal.

8. Det långsiktiga avkastningskravet för Telge Inköp är 0 %.

## Södertälje Hamn

### Verksamhetsföremål

Bolaget skall, inom Södertälje kommun, bedriva hamn-, stuveri-, terminal- och godsvårdsverksamhet samt i anslutning härtill transport-, lagrings- och speditjonsverksamhet och annan därmed förenlig verksamhet.

#### Kommunens särskilda ägardirektiv - Ägarens ändamål med verksamheten

Södertälje Hamn ska vara en marknadsanpassad fullservicehamn och därmed en resurs för näringslivet i Södertälje samt Stockholms- och Mälarenregionen.

Bolaget ska följa de kommunalrättsliga principerna i 2 kap och 8 kap 3 c § kommunallagen, innebärande att verksamheten ska vara förenlig med den kommunala kompetensen och lokaliseringsprincipen, att kommunmedlemmarna ska behandlas lika och förbud att lämna stöd åt enskild, såvida inte lag eller rättspraxis för viss verksamhet eller åtgärd medger undantag.

Självkostnadsprincipen är dock inte tillämplig i bolagets verksamhet som gäller förvaltning av kommunal egendom, såsom upplåtelse och överlåtelse av fast och lös egendom.

Likvideras bolaget skall dess behållna tillgångar tillfalla moderbolaget Telge (i Södertälje) AB.

#### Förslag till ägardirektiv 2019-2021

1. Kommunen kommer att exploatera Almnäs som ett nytt industri- och logistikområde. Södertälje Hamn ska medverka i arbetet med att finna nya möjliga företagsetableringar inom området.
2. Södertälje Hamn ska utveckla affärsverksamheten avseende inlandssjöfart.
3. Södertälje Hamn ska utreda förutsättningarna för att utveckla verksamhet kring mottagning av bränsle.
4. Södertälje Hamn ska utveckla verksamheten kring mottagning av fordon för att bli ledande i Sverige
5. Bolaget ska ta ansvar för att i de upphandlingar som görs, och där så bedöms möjligt, använda sociala klausuler som en del i kontraktsvillkoren.
6. Det långsiktiga avkastningskravet för Södertälje Hamn är 7,7 %.

## Tom Tits\*

**Verksamhetsföremål**

Bolaget ska inom Södertälje kommun driva och utveckla ett science center med därmed förenlig verksamhet. Bolagets verksamhet omfattar även att driva och utveckla förskola med naturvetenskaplig och teknisk inriktning. Bolaget bedriver även restaurang- och caféverksamhet.

**Kommunens särskilda ägardirektiv - Ägarens ändamål med verksamheten**

Genom Tom Tits Experiments verksamhet ska Södertäljes utveckling stärkas. Tom Tits Experiment ska stärka Södertälje genom att bidra till stadens profil och attraktionskraft, både som besöksmål, bostadsort och företagsmiljö. Det ska ske genom att vara det ledande utflyktsmålet med avseende på lärande upplevelser. Alla besökare ska stimuleras att utforska och undersöka fenomen och företeelser i sin omgivning och därmed upptäcka det lustfyllda lärandet.

Bolaget ska följa de kommunalrättsliga principerna i 2 kap och 8 kap 3 c § kommunallagen, innebärande att verksamheten ska vara förenlig med den kommunala kompetensen och lokaliseringsprincipen, att kommunmedlemmarna ska behandlas lika, förbud att lämna stöd åt enskild och förbud att ta högre avgift än som svarar mot kostnaderna för de tjänster som tillhandahålls, såvida inte lag eller rättspraxis för viss verksamhet eller åtgärd medger undantag.

Likvideras bolaget skall dess behållna tillgångar tillfalla moderbolaget Telge (i Södertälje) AB.

**Förslag till ägardirektiv 2019-2021**

1. Tom Tits Experiment ska erbjuda allmänhet och professionella en gränsöverskridande mötesplats för att sprida intresse för naturvetenskap och teknik. Kärnverksamheten ska fortsatt utvecklas utifrån konceptet att vara en unik lärandemiljö bestående av interaktiva experiment och fenomen.
2. Tom Tits Experiment ska erbjuda relevant och framåtskridande ämneskunskap och ämnesdidaktik i naturvetenskap och teknik för förskolan och skolan baserat på aktuella läroplaner.
3. Tom Tits Experiment erbjuder Södertälje kommuns förskolor och skolor en attraktiv lärandemiljö och kompetensutveckling. Särskilda insatser ska riktas mot kommunens förskolor och skolor som har en verksamhetsidé inom området science center, naturvetenskap, hållbar utveckling och teknik.
4. Bolaget ska verka för att hitta nya samarbetspartner och/eller extern finansiering av sin verksamhet.
5. Bolaget ska ta ansvar för att i de upphandlingar som görs, och där så bedöms möjligt, använda sociala klausuler som en del i kontraktsvillkoren.
6. Det långsiktiga avkastningskravet för Tom Tits Experiment är 9.8 %.

*\* Utredning pågår om bland annat stiftelsebildning och vinstutdelning. Utredningsresultatet kan komma att påverka förslaget till direktiv.*

## Telge Tillväxt

### Kommunens särskilda ägardirektiv - Ägarens ändamål med verksamheten

Bolaget har till föremål för sin verksamhet att anställa arbetslösa ungdomar och göra dem anställningsbara genom att kombinera uthyrning för arbete med praktik, utbildning, yrkesutbildning, svenskundervisning mm och därmed kraftigt minska arbetslösheten.

Syftet är att genom kreativitet och handlingskraft kraftigt minska ungdomsarbetslösheten.

### Förslag till ägardirektiv 2019-2021

1. Telge Tillväxt ska årligen anställa minst 150 arbetslösa ungdomar i Södertälje (i första hand upp till 24 år). Anställning och kompetensutveckling gäller under max ett år, med målsättning att de därefter går till anställning, företagande eller studier.
2. Företaget ska verka som ett socialt hållbart företag och marknadsföras som ett sådant.
3. Bolaget ska ta ansvar för att i de upphandlingar som görs, och där så bedöms möjligt, använda sociala klausuler som en del av kontraktsvillkoren.
4. Det långsiktiga avkastningskravet för Telge Tillväxt är 0 %.