

Granskning av underhåll i kommunens respektive bolagskoncernens fastigheter och anläggningar

**Sollentuna kommuns revisorer och
lekmannarevisorer**

Februari 2022

Projektledare: Kristian Damlin, certifierad kommunal revisor

Projektmedarbetare: Hugo Horstmann















Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna och lekmannarevisorerna i Sollentuna kommun genomfört en granskning av styrning och kontroll av underhåll i kommunens respektive bolagskoncernens fastigheter och anläggningar. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen, moderbolagets styrelse samt de enskilda bolagsstyrelserna har säkerställt ett ändamålsenligt underhåll av kommunens respektive bolagens fastigheter och anläggningar.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att;

- Kommunstyrelsen **inte helt säkerställt** ett ändamålsenligt underhåll av kommunkoncernens fastigheter.
- Sollentuna stadshus AB **inte helt säkerställt** ett ändamålsenligt underhåll av bolagskoncernens fastigheter och VA.
- Sollentunahem AB **inte helt säkerställt** ett ändamålsenligt underhåll av bolagets fastigheter.
- Sollentuna kommunfastigheter AB **inte helt säkerställt** ett ändamålsenligt underhåll av bolagets fastigheter.
- Sollentuna Energi och Miljö AB **inte helt säkerställt** ett ändamålsenligt underhåll av bolagets ledningsnät.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga, vilket ligger till grund för den samlade bedömningen. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten.

Revisionsfrågor	KS ¹	SSAB ²	SHAB ³	SKAB ⁴	SEOM AB ⁵
Rev. fråga 1: Kommunstyrelsens och SSAB:s styrning och samordning			E/T	E/T	E/T
Rev. fråga 2: Underhållsplaner och andra underlag	E/T	E/T			
Rev. fråga 3: Underhållsnivå i förhållande till uppskattad nivå	E/T	E/T			
Rev. fråga 4: Uppföljning av kostnader	E/T	E/T			
Rev. fråga 5: Implementering av underhållsplaner	E/T	E/T			

¹ Kommunstyrelsen.

² Sollentuna Stadshus AB.

³ Sollentunahem AB.

⁴ Sollentuna Kommunfastigheter AB.

⁵ Sollentuna Energi och Miljö AB.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Tillse att styrdokument överensstämmer avseende ansvarsfördelning samt se över behov av stödjande dokument vilka tydliggör ansvarsfördelning avseende underhållsprocessen inom kommunkoncernen. Primärt gäller detta kultur- och fritidsnämndens reglemente som anger att nämnden är ansvarig för underhåll av fritidsanläggningar vilket inte stämmer överens med faktisk hantering.
- Säkerställa fortsatt implementering och uppföljning av det tecknade förvaltningsavtalet med Sollentuna kommunfastigheter AB.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi styrelsen i Sollentuna Stadshus AB att:

- I sin årliga riskanalys beakta risker som har direkt koppling till bolagens underhållsarbete.
- Se över möjligheterna att utveckla rapporteringen från dotterbolagen avseende bolagens underhåll avseende kostnader samt specifika nyckeltal inom området.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi styrelsen i Sollentunahem AB att:

- Säkerställa att det finns styrande och stödjande dokument i tillräcklig omfattning avseende bolagets underhållsprocess.
- Försäkra sig om att det finns statusinventeringar i den utsträckning som behövs för att utgöra ett fullgott underlag till underhållsplaner för bolagets totala fastighetsbestånd.
- Säkerställ uppföljning/rapportering av adekvata nyckeltal avseende underhåll i fastigheter till styrelsen. Nyckeltalen bör förankras i branschmässiga riktvärden och bör även tillåta jämförelser med andra kommuner.
- Försäkra sig om att det sker erforderliga riskanalyser och efterkontroller kopplat till processen för underhåll i fastigheter. Riskanalys och efterkontroller kan med fördel inkluderas i bolagsövergripande risk- och väsentlighetsanalys samt internkontrollplan.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi styrelsen i Sollentuna kommunfastigheter AB att:

- Säkerställa att det finns styrande och stödjande dokument i tillräcklig omfattning avseende bolagets underhållsprocess.
- Försäkra sig om att det finns statusinventeringar i den utsträckning som behövs för att utgöra ett fullgott underlag till underhållsplaner för bolagets totala fastighetsbestånd.
- Kartlägga eventuell underhållsskuld för bolagets fastighetsbestånd. Underhållsskulden bör följas upp regelbundet och kan med fördel inkluderas i ordinarie uppföljningsrapporter till bolagsstyrelsen.
- Tillse att adekvat uppföljning av kostnader/utgifter sker vid bolagsstyrelsens ordinarie uppföljningstillfällen. Uppföljningen bör innehålla en helhetsbild av utfall mot budget och bör kompletteras med en uppdelning i reinvesteringar respektive resultatfört underhåll samt planerat respektive felavhjälpande underhåll.
- Säkerställ uppföljning/rapportering av adekvata nyckeltal avseende underhåll i fastigheter till styrelsen. Nyckeltalen bör förankras i branschmässiga riktvärden och bör även tillåta jämförelser med andra kommuner.

- Försäkra sig om att det sker erforderliga riskanalyser och efterkontroller kopplat till processen för underhåll i fastigheter. Riskanalys och efterkontroller kan med fördel inkluderas i bolagsövergripande risk- och väsentlighetsanalys samt internkontrollplan.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi styrelsen i Sollentuna Energi och Miljö AB att:

- Tillse att en fullständig dokumenterad rutin för förnyelseplanering upprättas som inkluderar uppföljningsrutin.
- Tillse att det till styrelsen sker uppföljning årligen av förnyelsetakten. Redovisningen avseende underhållskostnader bör innehålla en helhetsbild av utfall mot budget samt en uppdelning i reinvesteringar respektive resultatfört underhåll samt planerat respektive avhjälpande underhåll.
- Se över arbetet med riskanalyser och internkontrollplaner så att dessa beaktar risker kopplat till drift, underhåll och förnyelse av ledningsnätet.
- Säkerställ att det sker en återkommande rapportering till bolagets styrelse avseende genomförande av de åtgärder som tagits fram inom ramen för Vattenplan 2020, (Vattenplanen har en genomförandetid fram till 2027).

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	5
Granskningsresultat	8
Kommunstyrelsen	8
Sollentuna Stadshus AB (SSAB)	17
Sollentunahem AB	21
Sollentuna Kommunfastigheter AB (SKAB)	31
Sollentuna Energi och Miljö AB (SEOM AB)	41
Kultur- och fritidsnämnden	52

Inledning

Bakgrund

I kommunkoncernens balansräkning utgörs en stor del av tillgångsmassans värde av fastigheter och anläggningar. Det är viktigt att kommunkoncernen och respektive bolag har en ändamålsenlig organisation och rutiner för underhåll av dessa objekt både ur ett ekonomiskt och verksamhetsmässigt perspektiv. Kommunerna (inkl. kommunkoncernerna) har generellt sett genomgående under en längre tid inte avsatt tillräckligt med medel för planerat underhåll av sina fastigheter och anläggningar så att dessa investeringar kan behålla sitt värde.

Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och gemensamma nämnders verksamhet. Styrelsen ska också ha uppsikt över verksamhet som bedrivs i kommunala bolag, stiftelser och kommunalförbund.

Sollentuna Stadshus AB utövar den operativa ägarstyrningen genom att fatta nödvändiga beslut för att tillvarata kommunens intressen inom bolagskoncernen. Koncernstyrelsen utövar den operativa ägarstyrningen genom att fatta beslut i frågor som rör samordning, ekonomi och efterlevnad av uppställda direktiv och mål.

De förtroendevalda revisorerna och lekmannarevisorerna har utifrån sin riskbedömning 2021 funnit det relevantt att granska kommunens och bolagens styrning, interna kontroll och uppföljning av underhållsinsatser.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen, moderbolagets styrelse samt de enskilda bolagsstyrelserna har säkerställt ett ändamålsenligt underhåll av kommunens respektive bolagens fastigheter och anläggningar.

Revisionsfrågor:

1. Säkerställer kommunstyrelsen och moderbolagets styrelse att underhållsarbetet styrs och samordnas på ett effektivt och tillräckligt sätt i kommunen och bolagen?
2. Utgår respektive nämnd/bolagsstyrelse från tillförlitliga underlag om tillgångarnas status och upprustningsbehov när kostnaderna uppskattas? Finns dokumenterade underhållsplaner på kort och lång sikt?
3. Är nuvarande underhåll tillräckligt i förhållande till verksamheternas egna bedömningar av det egentliga behovet?
4. Finns det en tillfredsställande uppföljning av underhållskostnader?
5. Har underhållsplaner implementerats och sker en löpande uppföljning av verkställighet av dessa planer?

Revisionsfråga 1 avser kommunstyrelsen och Sollentuna Stadshus AB.

Revisionsfråga 2-5 avser Sollentunahem AB, Sollentuna kommunfastigheter AB samt Sollentuna Energi och Miljö AB.

Revisionskriterier

- Kommunallagen 6 kap 6 §
- God ekonomisk hushållning enligt kommunallagen (11 kap)
- Tillämpbara interna regelverk och policy

Avgränsning

Granskningen avgränsas till fastigheter och anläggningar och följande nämnder/bolag;

- Kommunstyrelsen
- Sollentuna Stadshus AB
- Sollentunahem AB
- Sollentuna Kommunfastigheter AB
- Sollentuna Energi och Miljö AB - granskningen avgränsas till ledningsnät vatten.
- Kultur- och fritidsnämnden

Det görs ingen granskning av redovisningen av underhåll och regler för komponentredovisning.

Metod

Granskningen har genomförts genom studier av styrdokument, underhållsplaner, uppföljningsdokumentation samt övriga relevanta underlag. Därtill har granskningen utförts genom intervjuer med följande funktioner:

Kommunstyrelsen/kommunledning/Sollentuna Stadshus AB

- Kommunstyrelsens ordförande tillika ordförande för Sollentuna Stadshus AB
- Kommundirektör tillika VD för Sollentuna Stadshus AB
- Strategisk rådgivare
- Ekonomichef
- Chef för lokalförsörjningsenheten
- Finanschef
- Lokalstrateg

Kultur- och fritidsnämnden

- Kultur- och fritidsnämndens ordförande
- Förvaltningschef
- Förvaltningsekonom
- Chef för drift- och anläggningsenhet

Sollentunahem AB

- Styrelseordförande
- VD
- CFO
- Förvaltningschef
- Chef Fastighetsutveckling
- Teknisk chef

Sollentuna Kommunfastigheter AB

- Styrelseordförande
- VD
- Ekonomi- och affärsutvecklingschef
- Chef för avdelning Kulturfastigheter
- Chef för förvaltaravdelningen

Sollentuna Energi och Miljö AB

- Styrelseordförande
- VD
- Ekonomichef

- Chef för affärsområde VA

Rapporten är strukturerad enligt följande:

- Revisionsrapporten är strukturerad i sex huvudsakliga delar utifrån respektive revisionsobjekt (nämnd/bolagsstyrelse).
- Samtliga revisionsfrågor som berör nämnden/bolagsstyrelsen behandlas i respektive avsnitt.
- För kultur- och fritidsnämndens redogörs för samlade iakttagelser samt en samlad bedömning/kommentar. Detta görs eftersom kultur- och fritidsnämnden ej äger några fastigheter/anläggningar.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Genomgående i rapporten kommer följande förkortningar att användas för bolagen:

- SSAB för Sollentuna Stadshus AB
- SHAB för Sollentunahem AB
- SKAB för Sollentuna kommunfastigheter AB
- SEOM för Sollentuna Energi och Miljö AB

Kommunstyrelsen

Revisionsfråga 1: Styrning och samordning

Säkerställer Kommunstyrelsen att underhållsarbetet styrs och samordnas på ett effektivt och tillräckligt sätt i kommunen och bolagen?

lakttagelser

Ansvar

Av *Reglemente för kommunstyrelsen*⁶ framgår:

- Styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och gemensamma nämnders verksamhet. Styrelsen ska också ha uppsikt över verksamhet som bedrivs i kommunala bolag, stiftelser och kommunalförbund.
- Styrelsen ska leda kommunens verksamhet genom att utöva en samordnad styrning och leda arbetet med att ta fram styrdokument för kommunen.
- Styrelsens ansvarar för att beslut om ägardirektiv till bolagen fattas och kontinuerligt hålls uppdaterade.
- Styrelsen ansvarar för regelbundna möten mellan styrelsen och bolagsledningarna.
- Styrelsen ska ha hand om övrig ekonomisk förvaltning. I denna uppgift ingår bl.a. att underhålla och förvalta kommunens fasta och lösa egendom.
- Styrelsen utövar kommunens fastighetsägarroll.

Styrande dokument

Regler för lokalresursplanering och lokalresursplan

Syftet med *Regler för lokalresursplanering*⁷ är att säkerställa:

- En effektiv användning av lokaler och anläggningar samt bostäder för sociala ändamål,
- Att den strategiska planeringen ger en långsiktigt handlingsplan och säkerställer effektivitet och kvalitet i lokalresursplaneringen,
- Ett kontinuerligt arbete med att åstadkomma produktiva och effektiva lokaler och anläggningar för kommunkoncernens verksamheter och
- Att en väl fungerande samverkan i lokalförsörjningsfrågor sker mellan nämnder och kommunägda bolag.

⁶ Senast reviderat av kommunfullmäktige 2020-09-17 § 70.

⁷ Anges inte exakt datum för när kommunstyrelsen antogs av kommunstyrelsen, endast år 2017.

Regler för lokalresursplanering anger att lokalresursplaneringens övergripande mål är att uppnå en ändamålsenlig, effektiv, sund och säker verksamhetsmiljö som bidrar till hög produktivitet och kvalitet hos kommunens verksamheter. Det beskrivs att det i en lokalresursplan formuleras årliga mål för lokalanvändning och för hyreskostnader som följs upp årligen. Planering och uppföljning dokumenteras i lokalresursplanen som omfattar samtliga verksamheter, byggnader, lokaler, anläggningar för kommunal verksamhet samt bostäder för socialt ändamål.

Lokalresursplanen skall ha tre tidsperspektiv:

- 1-3-årigt.
- 10-årigt.
- Ett längre tidsperspektiv.

Lokalresursplanen ska enligt reglerna innehålla;

- Faktorer i omvärlden som påverkar lokalbehovet.
- Befolkningsprognoser.
- Verksamheternas utveckling och behov av lokaler.
- Lokalbeståndets utveckling såsom till exempel underhållsåtgärder och verksamhetsanpassningar.
- Investeringsbehov och framtida årskostnader.
- Utveckling – nyckeltal för vägledning och styrning av lokalbehov.
- Prioriterade åtgärder.

Regler för lokalresursplanering föreskriver att kommunkoncernens fastighetsägande utövas av kommunstyrelsen, SKAB och SHAB. Dessa tre upplåter genom avtal lokaler och anläggningar samt bostäder för sociala ändamål för kommunkoncernens verksamheter.

Det har tagits fram flera lokalförsörjningsplaner genom åren och vi har tagit del av *Lokalförsörjningsplan 2022-2029*, vilken innehåller de delar som anges i *Regler för lokalresursplanering*.

Internhyresmodell

Kommunfullmäktige har antagit *Regler för inhyrning och hyressättning av lokaler m.m. inom Sollentuna kommunkoncern*⁸ med syfte att klargöra vilka principer som gäller för hyressättning av lokaler. Syftet är även att klargöra vem som har ansvar för olika frågor på övergripande nivå. Reglerna gäller för samtliga lokaler där kommunal verksamhet bedrivs i egen regi. Reglerna gäller även för verksamhet som bedrivs i bolagsform inom koncernen och där koncernen är hyresvärd. Reglerna gäller inte för uthyrning av lokaler från SHAB. Av reglerna framgår:

- För avtal mellan någon av koncernens fastighetsförvaltande parter och kommunen äger endast kommunstyrelsen rätt att teckna avtal för kommunens räkning.
- Koncernens verksamheter ska i första hand hyra lediga lokaler i kommunkoncernens bestånd. I första hand ska SKAB ansvara för inhyrning från externa hyresvärdar samt övriga kommunala bolag. Vid vidareuthyrning från SKAB ska samma gränsdragning gälla som för lokaler som kommunen hyr direkt av SKAB. SKAB får dock ta ut en avgift motsvarande kostnaden för tilläggstjänster med tillägg av två procent av hyra för administration.
- Internhyra ska utgå ifrån självkostnadsprincip. Hyresavtalen ska utgå från en bashyra där kostnader för drift, underhåll, kapitaltjänst och övriga kostnader som fastighetsägaren har ingår. De räntekostnader som bolaget har ska fördelas på samtliga fastigheter i beståndet

⁸ Antagna av fullmäktige 2018-09-20 § 100.

utifrån bokfört värde. Hyressättning ska även ta hänsyn till de risker som fastighetsägaren utsätts för, t.ex. vakanta lokaler och oförutsedda kostnader.

- Hyran ska baseras på de budgeterade kostnaderna för lokalerna under de kommande tre åren och fördelas på årsbasis. Avstämning sker vart tredje år. Det planerade underhållet ska rymmas inom det utrymme som avskrivningarna genererar. I särskilda fall kan avvikelser från detta ske efter förhandling. För att säkerställa att hyran är på en rimlig nivå ska relevanta nyckeltal jämföras med liknande fastigheter hos andra fastighetsägare.
- För skolor och förskolor finns sedan tidigare en modell för internhyressättning som fortsättningsvis ska gälla.
- Gränsdragningslistor för samtliga verksamheter ska utarbetas tillsammans med verksamheten.
- Vid behov av anpassning av lokaler ska dessa beställas av kommunstyrelsen. För anpassningarna får fastighetsägaren ta ut en förhöjd hyra motsvarande kostnaden för anpassningen. Mindre anpassningar under 500 tkr ska direktfinansieras av verksamhetsansvarig nämnd.

Regler för lokalanskaffning

*Regler för lokalanskaffning inom Sollentuna kommunkoncern*⁹ beskriver roller, de olika stegen i lokalanskaffningsprocessen samt hur avvikelser under genomförande ska hanteras. Det anges att kommunstyrelsen är beställare av lokalprojekt inom kommunen och att det i första hand är SKAB som är utförare av lokalprojekt. Projekt initierade av fastighetsägaren (sk. "fastighetsägarinitierade projekt" dvs. reinvesteringar) omfattas inte av dessa regler och ingår inte i regler för lokalanskaffning.

Lokalförsörjningsplan

Vi har tagit del av kommunens *Lokalförsörjningsplan 2022-2029*¹⁰ som anger:

- Prioritetsordning av åtgärder.
- Projektnamn.
- Ifall åtgärden är att betrakta som investering eller reinvestering.
- Vilken nämnd som är beställare.
- Väldigt kortfattad beskrivning av behovet.
- Geografiskt område.
- Planerat tillträde

I lokalförsörjningsplanen finns inte någon utgiftsbedömning inkluderad för respektive åtgärd. Däremot har underlag med ekonomiska bedömningar presenterats i beredningar samt i samband med beslut om lokalförsörjningsplanerna. Anledningen till att utgiftsbedömningar inte finns med uppges vara att kommunen inte vill offentliggöra dessa uppgifter inför kommande upphandlingar.

Styrning och samordning

Lokalförsörjningsenheten

Lokalförsörjningsenheten är organisatoriskt belägen vid kommunledningskontorets ekonomiavdelning och har en omfattande roll i den strategiska planeringen av lokalbehovet. Det finns inga lokalstrategiska funktioner under verksamhetsnämnderna utan dessa resurser är organisatoriskt belägna under kommunstyrelsen. På lokalförsörjningsenheten arbetar tre lokalstrateger. Enligt intervju har enheten tre funktioner:

⁹ Antagna av fullmäktige 2018-09-20 § 101.

¹⁰ Anges inte i dokumentet när och av vem/vilken instans den är beslutad.

- Lokalresursplanering: Strategiskt arbete som utgår från verksamheternas långsiktiga behov. Styrs av "regler för lokalresursplanering".
- Lokalanskaffning: Ansvar för behovsplanering vilket är en beställande funktion mot SKAB. Utgår i huvudsak från "regler för lokalanskaffning" samt delegationsordningen för investeringsbeslut.
- Effektivt lokalutnyttjande: Arbete för att verksamheterna ska nyttja lokalerna optimalt.

Även de operativa lokalförsljningsfrågorna ligger inom enheten och hanteras av två lokalsamordnare. Enligt intervju har enheten en löpande dialog med verksamheterna för att få deras syn/perspektiv på lokalbehovet.

Budget och prioritering av underhåll för verksamhetslokaler

Fastighetsägarna ansvarar för investeringar, anpassningar, förvaltning underhåll och drift av lokalerna och anläggningarna enligt *Regler för lokalresursplanering*. Enligt reglerna ska nyttjande verksamheter redovisa sina lokalbehov och bära kostnaderna för nyttjade fastigheter samt att omfattningen ska regleras i hyresavtal. Nyttjande verksamheter ska vidare delta i lokalresursplanering. Samtliga verksamheter ska aktivt, genom samarbete med kommunstyrelsens förvaltningskontor, söka möjligheter att effektivisera lokalanvändningen och medverka till att lokaler kan avvecklas eller frigöras för annan användning. Reglerna anger även att nyttjande verksamheter ska informera om ökade eller minskade verksamhetskostnader på grund av förändringar i lokalutnyttjandet.

Enligt intervju har förbättringsarbetet avseende kommunstyrelsens styrning av fastighetsunderhåll huvudsakligen skett genom ett nytt förvaltningsavtal med SKAB (se egen rubrik) samt en ökad användning av nyckeltal.

SKAB har enligt intervju genomfört ett arbete för att sammanställa underhållsbehovet för respektive fastighet. Kommunstyrelsen har fattat beslut¹¹ om en beloppsnivå, utifrån nyckeltal, för anslaget för fastighetsunderhåll till SKAB. Anslaget utgår ifrån 50 kr/kvm för resultatfört underhåll och 240 kr/kvm för balansfört underhåll (reinvestering). Kommunledningskontoret lyfter fram att detta är högre än REPABs underhållsnivåer för typfastighet 2 som ligger på 215 kr/kvm (30+185 kr) för år 2021. Inför varje årligt budgetbeslut tar SKAB fram en reinvesteringsplan som utgår ifrån beloppen per kvadratmeter. Den strategiska rådgivaren och chefen för lokalförsljningsenheten färdigställer utifrån SKABs underlag reinvesteringsplanen vilken sedan lyfts för genomförandebeslut i enlighet med delegationsordningen. Budgetramen beslutas av Kommunfullmäktige i samband med beslut om budget.

Kommunstyrelsens Verksamhetsplan

Av *Kommunstyrelsens Verksamhetsplan 2021* framgår följande:

- Driftbudget för kommunens fastigheter. Budgeten är densamma som för år 2020 med enda skillnad att budgetramen tillförs 4,5 miljoner kronor gällande ökade kapitalkostnader avseende genomförda reinvesteringar i kommunstyrelsens verksamhetsfastigheter och anläggningar samt hyresgästanpassningar.
- Kommunstyrelsens investeringsram. Anslaget är 100 mnkr år 2021. Det framgår att 53 av 100 mnkr avser fastighetägarinitierade investeringar, hyresgästinvesteringar och hyresgästanpassningar samt att övriga investeringar i fastigheter om 33 miljoner kronor baseras på kommunens lokalresursplan. Fastighetsägarinitierade investeringsbudget består av reinvesteringar i befintliga byggnader såsom investeringar för lägre energiförbrukning eller

¹¹ 2021-04-12 § 63/2021

för ökad miljöhänsyn, investeringar till följd av myndighetskrav, bättre säkerhet eller arbetsmiljö.

Styrning och uppföljning av kommunens fastighetsbestånd

SKAB bildades genom beslut av kommunfullmäktige 2016. SKAB bildades delvis som en konsekvens av att kommunen uppfattade att styrningen av underhållsarbetet avseende verksamhetslokaler var otillräckligt på dåvarande trafik- och fastighetskontoret. Syftet var att genom bolagisering av lokalförvaltningen skapa en ökad professionalitet för detta arbete. Uppfattningen år 2016 var att det inte fanns en tillräckligt tydlig koppling mellan anslaget till fastighetsunderhåll och skicket på verksamhetslokalerna. I samband med bildandet av SKAB flyttades även personal från kommunen till bolaget.

Ägandet av verksamhetslokaler är delat mellan kommunstyrelsen och SKAB. Det är SKAB som förvaltar kommunens verksamhetslokaler. Skälet till att en del av verksamhetslokalerna ägs av SKAB beror enligt intervju på skattemässiga skäl.

Det upprättades ett förvaltningsavtal mellan kommunen och SKAB avseende fastigheter ägda av Sollentuna kommun år 2019. Avtalet avser cirka 60 procent av det totala fastighetsbeståndet som SKAB förvaltar, övrigt fastighetsbestånd ägs av SKAB. Nytt förvaltningsavtal¹² har tagits fram avseende de fastigheter som förvaltas av SKAB men som ägs av kommunen, se rubrik nedan.

Det framförs att SKAB tidigare haft svårigheter att arbeta upp anslag för fastighetsunderhåll. Därtill upplever kommunen att genomfört underhåll inte givit tydliga effekter på driftskostnader och kostnader för felavhjälpande underhåll. Kommunens ekonomiavdelning arbetar i nära samarbete med SKAB för att tillse att det finns en tydlighet mellan kommunen och bolaget rörande hur kostnadsposter är bokförda.

Politisk styrgrupp för fastigheter

Vid intervjuer framförs att det finns en politisk styrgrupp för fastigheter. Styrgruppen är ett forum för dialog och har inte beslutsmandat. Styrgruppen består av de fyra politiska gruppledarna samt ordförande för utbildningsnämnden, samhällsbyggnadsnämnden, kultur- och fritidsnämnden och styrelseordförande för SKAB. Det beskrivs även att tjänstepersoner deltar på behovsbasis.

Lokalstyrgrupp

Enligt *Regler för lokalresursplanering* arbetar lokalstyrgruppen på kommunstyrelsens uppdrag och ansvarar för den strategiska samordningen, planeringen och uppföljningen av lokalförsörjningen. Lokalstyrgruppen ska enligt reglerna ledas av kommundirektören, som utser dess övriga medlemmar. Lokalstyrgruppens uppgifter beskrivs vara att:

- Föreslå mål och mätetal för att styra och följa upp kommunens lokalförsörjning, lokalanvändning och lokalkostnader.
- Leda och samordna kommunens lokalresurser samt ta fram förslag till prioritering mellan olika behov och önskemål om lokaler.
- Samordna lokalresursplaneringen med kommunens fysiska planering, verksamhetsplanering, bostadsförsörjningsplanering, investeringsplanering, ekonomiska planering samt miljöplanering.
- Slutligt bereda lokalresursplanen.

¹² 2021-04-12 § 63/2021

- Föreslå beslut som effektiviserar lokalutnyttjandet.
- Föreslå beslut om prioriteringar utifrån lokalresursplanen.

I gruppen deltar bl.a. representanter från de kommunala bolagen samt lokalstrategerna (från lokalförsörjningsenheten).

Lokalberedningsgrupp

Regler för lokalresursplanering föreskriver att det ska finnas en lokalberedningsgrupp som utses av och rapporterar till lokalstyrgruppen. Syftet med lokalberedningsgruppen är att vara ett beredande forum för lokalstyrgruppen och dess uppgifter anges vara att:

- Upprätta förslag till lokalresursplan.
- Föreslå åtgärder för att effektivisera lokalanvändningen.
- Föreslå prioriteringar mellan olika behov och önskemål om lokaler.
- Föreslå åtgärder för att minska kostnaderna.
- Föreslå förändringar i lokalbeståndet.

Enligt intervju deltar kommunens lokalförsörjningsenheten, kommunens samhällsbyggnadsavdelning och SKAB i lokalberedningsgruppen.

Förvaltningsavtal med SKAB

Syftet med förvaltningsavtalet är att förtydliga planerings- och uppföljningsprocessen mellan kommunstyrelsen och SKAB. I avtalet framgår följande uppgifter:

Allmänt

- Att avtalet gäller mellan 2021-01-01 till 2022-12-31.
- Att SKAB ska delta i kommunens lokalresursplanering.
- Fastighetsobjektslista som omfattas av avtalet vilken inkluderar typ av fastighet och kvadratmeteryta BRA.
- Att förvaltningen av angivna fastigheter ska utföras enligt en kostnadsnivå som ej överstiger nyckeltal enligt branschorganisationen REPAB.
- Att det vid utövandet av uppdraget gäller utöver lagar och förordningar de direktiv, regler och policys som beslutas av Sollentuna kommunfullmäktige, Sollentuna kommunstyrelse och SSAB.
- Att uppdraget inte får medföra att budgeterade totala kostnader överskrids.

Planering

- Att SKAB årligen ska uppdatera och till kommunen tillhandahålla en förvaltningsplan för respektive objekt i uppdraget. Det anges även en beskrivning av vad förvaltningsplanen ska innehålla vilket inkluderar underhållsbehov, planerade investeringar och driftskostnader.
- Planeringen av förvaltningen ska göras så att driftskostnader för objekten inte överstiger riktvärdesnivå normal/nivå 2 för REPAB:s nyckeltal.
- Förvaltningsplanen ska innehålla en reinvesteringsplan för objektet.

Budget

- Kommunen beslutar årligen om en budgetram för förvaltning av och reinvestering för objekten.
- SKAB ska årligen lämna ett förslag till drifts- och reinvesteringsbudget för uppdraget.
- Specificerad budget per förvaltningsobjekt ska finnas så att jämförelse med REPAB:s nyckeltal kan göras för respektive objekt och på respektive kostnadspost inom resultaträkningen.

Rapportering

- SKAB ska summerat rapportera uppdraget i tertial- och månadsrapporter till kommunen. Rapportering ska omfatta utfall, årsprognoser och kommentarer till avvikelser mot budget och föregående rapportering.
- SKAB ska därutöver, månatligen, tillhandahålla kommunen en driftkostnadsrapport per objekt och kostnadspost med nyckeltalsjämförelse samt årsprognos.
- SKAB ska månatligen tillhandahålla kommunen en progressrapport per reinvesteringsprojekt med händelse- och kostnadsutveckling, eventuellt vidtagna avvikelseåtgärder samt tids- och kostnadsprognos. Vid eventuella avvikelser ska aktivitetsplaner för att uppnå projektbudget upprättas, genomföras och redovisas.
- Månatliga avstämningsmöten ska hållas mellan SKAB och kommunen då progressrapport för respektive reinvesteringsprojekt behandlas.

Speciellt uppdrag

- Under året ska SKAB anpassa och omförhandla innehållet i hyresavtalen för objekten så att gränsdragning för fördelning av ansvar och kostnader mellan hyresvärd och hyresgäst motsvarar den förvaltning REPAB tillämpar vid beräkning av nyckeltal i sina publikationer för nyckeltalsjämförelse.

Genomförande av byggnadsprojekt: byggnation

- Planering, genomförande och uppföljning av byggnadsproduktion ska ske i samverkan med kommunens beställarföreträdare.

Vi kan konstatera att det nya avtalet, i jämförelse med det tidigare förvaltningsavtalet (2018-12-06) på ett mer utförligt sätt anger hur planering, budgetering och återrapportering ska ske. Vid intervju framförs att huvudsakligt ansvarig för att följa upp förvaltningsavtalet från kommunen är den strategiska samordnaren. Det har enligt intervju tagits fram en uppföljningsmall för syftet. Mallen uppges anvisa att förklarande texter ska finnas som komplement till utfallet samt att det ska finnas en tydlig koppling till förvaltningsavtalet. Vi har tagit del av uppföljningsdokumentation inför avstämningen i oktober 2021 som överlag innehåller de uppgifter vilka föreskrivs i förvaltningsavtalet. Vi noterar dock att samtliga uppgifter enligt mallen inte är ifyllda.

Uppföljningar av förvaltningsavtalet är enligt intervju uppdelat på:

- Driftmöte: Deltagare är VD, förvaltningschef och driftchef från SKAB samt strategisk samordnare och chef för lokalförsörjningsenheten från kommunen.

- Investeringssmöte: Deltagare är VD, förvaltningschef och respektive kundförvaltare från bolaget samt strategisk samordnare och chef för lokalförsörjningsenheten från kommunen.

Ordinarie uppföljning

Verksamhetsberättelse

Av kommunstyrelsens *Verksamhetsberättelse 2020* framgår följande redovisning

- Uppföljning av inkluderad risk i kommunstyrelsens internkontrollplan 2020 - "Fastighetsförvaltning av kommunägda fastigheter saknar ett långsiktigt perspektiv". Kontroll genomfördes enligt redovisning genom kontroll av underhållsplaner. Som kommentar anges att arbetet med framtagandet av underhållsplaner samt avstämning mot framtida lokalbehov pågår mellan lokalförsörjningsenheten, controller och SKAB.
- Driftredovisning per verksamhetsområde. Det framgår att kommunens fastigheter visade ett underskott mot driftbudget med 9 mnkr. Som huvudsaklig förklaring anges lägre intäkter om 10 mnkr. Verksamheten har dock under 2020 även haft högre kostnader för löpande drift, underhåll och skadegörelse om 5,1 mnkr.
- Redovisning för fastighetsägarinvesteringar är uppdelat på fastighetsägarinitierade investeringar samt hyresgästpassningar. Utfallet för fastighetsägarinvesteringar aggregerat följer budget väl med ett utfall om 97,0 mnkr i förhållande till budget om 110,0 mnkr.

Delårsrapport (T2)

Av kommunstyrelsens *Delårsrapport 2021 (T2)* framgår följande redovisning:

- Samma typ av driftredovisning sker som i verksamhetsberättelsen.
- Även för reinvesteringar sker redovisning på samma sätt som i verksamhetsberättelse. Dock anges inte utfall för perioden utan endast budget och prognos. Helårsprognosen för fastighetsägarinvesteringar visar ingen avvikelse mot budget. Därtill har riktade medel givits till reinvesteringar i verksamhetsfastigheter och anläggningar med 4,5 mnkr. På samma sätt som för fastighetsägarinvesteringar redovisas inget utfall för perioden men helårsprognosen visar ingen avvikelse.

Riskhantering och intern kontroll

Det finns inga dokumenterade riskanalyser upprättade inom kommunstyrelsens verksamheter som innehåller analys av en bruttolista med risker och som ligger till grund för inkluderade risker i internkontrollplan.

Kommunstyrelsens internkontrollplan 2021 är inkluderad i styrelsens verksamhetsplan för året. Det finns två risker inkluderade med koppling till genomförande av investeringsprojekt dock inget kontrollmoment som har direkt bäring på hantering av underhåll:

- Avsaknad av dokumentation av styrande beslut inom exploaterings- och investeringsprojekt.
- Ofullständiga kalkyler i samband med beslut inom exploaterings- och investeringsprojekt.

Det anges kontrollmetod men inte vem som är ansvarig för att utföra kontrollen eller hur rapportering av genomförd kontroll ska rapporteras.

Bedömning revisionsfråga 1: Styrning och samordning

Säkerställer Kommunstyrelsen att underhållsarbetet styrs och samordnas på ett effektivt och tillräckligt sätt i kommunen och bolagen?

Delvis.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- Kommunstyrelsen har prioriterat arbetet med de fastigheter kommunen äger och styrning sker utifrån det förvaltningsavtal som tecknats med SKAB.
- Förvaltningsavtalet tydliggör hur styrning, planering och uppföljning ska ske avseende kommunens fastighetsbestånd. Vi har tagit del av uppföljningsdokumentation inför avstämningen i oktober 2021 som överlag innehåller de uppgifter vilka föreskrivs i förvaltningsavtalet. Vi noterar dock att samtliga uppgifter enligt mallen inte är ifyllda.
- När det gäller SKABs egna fastighetsbestånd samt de andra två kommunala bolagen i form av SHAB och SEOM sker ingen särskild uppföljning avseende bolagens underhållsarbete. I huvudsak sker kommunstyrelsen/kommunledningens uppföljning via tertialrapporter och årsredovisning i dessa delar.
- Kommunstyrelsens internkontrollplan 2021 är inkluderad i styrelsens verksamhetsplan för året. Det finns dock inget kontrollmoment som har direkt bäring på hantering av underhåll.

Sollentuna Stadshus AB (SSAB)

Revisionsfråga 1: Styrning och samordning

Säkerställer moderbolagets styrelse att underhållsarbetet styrs och samordnas på ett effektivt och tillräckligt sätt i kommunen och bolagen?

lakttagelser

Ansvar

Av *Ägardirektiv för Sollentuna Stadshus AB*¹³ framgår:

- Bolagets syfte är, genom att samordna ägaransvaret för de bolag som ingår i den kommunala bolagskoncernen att uppnå ett optimalt resursutnyttjande samt genom ekonomisk styrning utifrån ett helhetsperspektiv säkra det kommunala uppdraget för invånarna i Sollentunas kommun.
- Bolaget ska ta initiativ till och genomföra samordningsåtgärder som ger bästa kostnadseffektivitet på både kort och lång sikt så att kommunens samlade resurser nyttjas på bästa sätt.
- Bolaget ska regelbundet enligt Bolagspolicy rapportera den ekonomiska och verksamhetsmässiga utvecklingen inom koncernen till kommunstyrelsen.
- Bolaget ska samordna att bolagen inom koncernen aktivt deltar i kommunkoncernövergripande och strategiskt arbete tillsammans med kommunens nämnder.

Av *Bolagspolicy för Sollentuna kommuns helägda aktiebolag*¹⁴ framgår:

- Sollentuna Stadshus AB ska i ägardialog lämna kommunstyrelsen information om bolagskoncernens ekonomiska och verksamhetsmässiga utveckling, fullgörande av ägardirektiv samt bolagskoncernens planering och arbete mot kommunens övergripande mål.
- Koncernstyrelsen utövar den operativa ägarstyrningen genom att fatta nödvändiga beslut för att tillvarata kommunens intressen inom bolagskoncernen.
- Moderbolaget utövar den operativa ägarstyrningen vidare genom att medverka till att verksamheten mellan kommunens bolag organiseras med tydligt kundfokus och i en ändamålsenlig struktur i syfte att uppnå samordning och optimalt resursutnyttjande mellan de kommunägda bolagen och i samverkan med kommunen.
- Moderbolaget ansvarar för en löpande dialog med respektive dotterbolag i bolagskoncernen och bolagen ska hålla moderbolaget löpande informerad om verksamheten, väsentliga händelser och åtgärder av större vikt. Moderbolaget ansvarar för en årlig dialogprocess i vilken respektive bolags styrelseordförande och VD kallas för ägardialog.

¹³ Fastställd av kommunfullmäktige 2019-06-13 § 74 och antagna av bolagsstämman 2019-06-27.

¹⁴ Antagen av kommunfullmäktige 2019-06-13 § 74 och fastställd av bolagsstämman 2019-06-27.

- Stående punkter på agendan vid ägardialogen är att bolagets representanter redovisar:
 - Bolagets verksamhets- och resultatutveckling
 - Utveckling av bolagets kvalitet och effektivitet
 - Fullgörande av ägardirektiv
 - Bolagets planering och arbete mot kommunens övergripande mål
- Bolagen ska följa de tidsplaner och anvisningar för tertialrapport (jan-april), delårsrapport (jan-aug) och årsredovisning som kommunen och/eller moderbolaget fastställer. Bolagen rapporterar till moderbolaget och vid varje rapporttillfälle ska ingå:
 - Ekonomiskt ackumulerat utfall samt årsprognos
 - Investeringsvolym (kr)
 - Väsentliga händelser
 - Nyckeltal

Vissa framför vid intervju att ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen, SSAB och SKAB skulle kunna tydliggöras ytterligare.

Strategi och planering

Budget

Vi har tagit emot *Budget 2021*¹⁵ som anger övergripande budgetposter för moderbolaget.

Uppföljning och samordning

Det finns upprättat årshjul, *Styrelsemötesdagar 2021*, som bland annat redovisar hur koncernbolagen ska rapportera till moderbolaget. Av *Styrelsemötesdagar 2021* framgår:

- Mars-sammanträdet: Dotterbolagens styrelseordföranden och verkställande direktörer kallas in för muntlig redovisning av bolagens årsredovisningar. Därutöver antas koncernbokslut och årsredovisning samt att instruktion sker till dotterbolagens årsstämma. Inför mötet ska dotterbolagen skicka sina årsredovisningar.
- Juni-sammanträdet: Vid behov inkallas dotterbolagens styrelseordföranden och verkställande direktörer. Vid sammanträdet behandlas tertialrapport 1 för koncernen och VD-instruktion. Inför mötet ska dotterbolagen skicka sina tertialrapporter.
- September-sammanträdet: Vid behov inkallas dotterbolagens styrelseordföranden och verkställande direktörer. Vid sammanträdet behandlas delårsrapport för koncernen inklusive dotterbolagen. Inför mötet ska dotterbolagen skicka sina delårsrapporter.
- November-sammanträdet: Dotterbolagens styrelseordföranden och verkställande direktörer inkallas för muntlig redovisning av samtliga bolags budgetar 2022. Inför mötet ska dotterbolagen skicka sina budgetar 2022.

Utöver styrelsesammanträden anger *Styrelsemötesdagar 2021* att uppföljning med samtliga dotterbolags styrelseordföranden och verkställande direktörer sker genom årsstämmor och årsdialog i april. KS ledamöter bjuds in för att ta del av informationen.

Därtill informerar SSAB vid två KS-sammanträden och ett KF-sammanträde under året:

- Styrelseordförande angående årsbokslut 2020 i KS-sammanträde i maj.
- Styrelseordförande och VD angående hela koncernens delårsrapporter i KS-sammanträde i oktober.

¹⁵ Anges inte när den är beslutad eller av vilken instans.

- Styrelseordförande angående hela koncernens delårsrapporter i KF-sammanträde i oktober .

Vi har tagit del av presentationsmaterial för SEOM AB, Sollentunahem AB och SKAB som användes vid dotterbolagens presentationer av sina årsredovisningar vid SSAB:s mars-sammanträde. Presentationsmaterialet inkluderar:

- Viktiga händelser och förändringar.
- Resultatredovisning.
- Nyckeltal
- Investeringsredovisning

I intervjuer lyfts att det även finns ett forum för bolagskoncernens samtliga ekonomichefer som träffas regelbundet för att diskutera gemensamma utmaningar/frågeställningar.

Delårsrapport

.Av *Delårsrapport 2021* (per 2021-08-31) framgår:

- Aggregerad resultaträkning koncernen för perioden i förhållande till budget och helårsprognos.
- Aggregerat utfall investeringar för koncernen i förhållande till budget och helårsprognos.
- Redogörelse för Sollentunahem AB:s periodutfall. Redogörelse inkluderar övergripande resultat i förhållande till budget för perioden och helårsprognos. Det finns även en kortfattad kommentar till periodens utfall för intäkter och kostnader. Det framgår att kostnaderna för underhåll är lägre än budget då större projekt har bokats som investeringar samt att en del planerade projekt inte har blivit genomförda. Vidare framgår redogörelse för periodens investeringar i förhållande till helårsprognos. Kommentarer kring de största investeringarna redovisas kortfattat.
- Redogörelse för SEOM AB:s periodutfall enligt samma struktur som för Sollentunahem AB. Redogörelse inkluderar även resultat för VA specifikt och det anges att det bättre än budget på grund av att underhållsåtgärder har flyttats fram.
- Redogörelse för SKAB:s periodutfall enligt samma struktur som för Sollentunahem AB och SEOM AB. Det framgår att bolaget har köpt två fastigheter av kommunen i syfte att bygga LSS-bostäder.

Årsredovisning

Av *Årsredovisning 2020*¹⁶ (per 2021-08-31) framgår samma typ av redovisning som i *Delårsrapport 2021* och därtill viktiga händelser under året och framtidsutsikter.

Riskhantering och intern kontroll

Vi har tagit del av *Internkontrollplan Sollentuna Stadshus AB*¹⁷. Enligt dokumentet är ett resultat av riskworkshop som ägde rum 2020-11-03 inför år 2021. Deltagare vid riskworkshopen anges även i dokumentet. Vi kan konstatera att det inte finns någon analyserad risk med direkt koppling till fastighetsförvaltning/-underhåll.

För risker som analyserats i *Internkontrollplan Sollentuna Stadshus AB* finns en bedömning av konsekvens respektive sannolikhet i skala ett till fyra. Utifrån dessa bedömningar görs en riskbedömning genom att multiplicera sannolikhetsvärdet med konsekvensvärdet. Det finns en

¹⁶ Upprättad 2021-03-25.

¹⁷ Anges inte när den är beslutad eller av vilken instans.

kontrollmetod angiven för respektive risk men det finns en brist i tydlighet hur många av riskerna ska kontrolleras och vem som är ansvarig för dessa. Det framgår inte heller med önskvärd tydlighet när rapportering av genomförda kontroller ska ske. Därtill saknas en risk- och väsentlighetsanalys med en analyserad bruttolista av risker som legat till grund för inkluderade risker i internkontrollplanen.

Bedömning revisionsfråga 1: Styrning och samordning

Säkerställer moderbolagets styrelse att underhållsarbetet styrs och samordnas på ett effektivt och tillräckligt sätt i kommunen och bolagen?

Delvis

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- Det finns ett upprättat årshjul vilket tydliggör hur koncernbolagen ska rapportera till moderbolaget. Vår bedömning är att det finns en tillräcklig löpande rapportering från dotterbolagen till moderbolaget, vilket i huvudsak fokuserar på tertialrapporter och årsredovisning.
- Vi noterar att det moderbolaget inte begär in någon särskild rapportering kring bolagens underhåll, t.ex. avseende nyckeltal och/eller kostnader.
- En viktig del i styrning och samordning är ägardialogerna där bolagets representanter redovisar:
 - Bolagets verksamhets- och resultatutveckling
 - Utveckling av bolagets kvalitet och effektivitet
 - Fullgörande av ägardirektiv
 - Bolagets planering och arbete mot kommunens övergripande mål
- Vi kan konstatera att SSAB det inte finns någon analyserad risk med direkt koppling till fastighetsunderhåll, dock finns ett antal risker inkluderade kopplat till styrning och samordning.

Sollentunahem AB (SHAB)

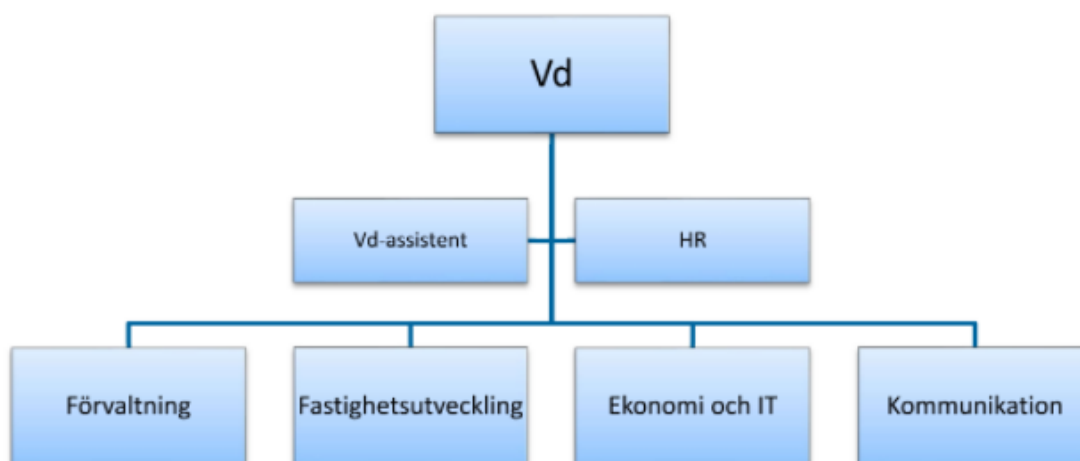
Enligt Ägardirektiv för Sollentunahem AB¹⁸ framgår:

- Bolaget är en organisatorisk enhet i kommunens verksamhet och således underordnat kommunfullmäktige. Bolaget står i sin verksamhet under kommunstyrelsens uppsikt och har att följa av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen eller koncernstyrelsen utfärdade direktiv för verksamheten.
- Bolaget är kommunens verkställande organ för bostadsförsörjning.
- Bolaget är kommunens verktyg för förvaltning, produktion samt utveckling av bostäder och bostadsområden.
- Bolaget ska förädla och optimera fastighetsportföljen genom nyproduktion, förvärv, byte och försäljning av fastigheter. Fastighetsaffärer bolaget genomför ska bidra till att bolaget kan underhålla en hög standard på fastighetsbeståndet.
- Bolaget ska tillsammans med kommunens övriga bolag och nämnder aktivt delta i kommunkoncernövergripande och strategiskt arbete.
- Ägardialog ska ske i enlighet med Bolagspolicy. Utöver de rapport- och dialogtillfällen som anges i Bolagspolicyn kan kommunstyrelsen, koncernstyrelsen eller bolagets styrelse kalla till möte för att diskutera speciella frågeställningar eller speciella händelser.

Det har skett en fission av SHAB sedan augusti 2018 genom vilken delar av bolagets fastighetsbestånd har varit föremål för försäljning. Det var i samband med fissionen som SKAB bildades och tog över en del av fastigheterna från SHAB.

I figur 1 illustreras SHAB:s organisation per 2021-09-01. Enligt de intervjuade har det dock tillkommit en enhet med namnet Enheten för teknik och underhåll som leds av teknisk chef.

Figur 2: Sollentunahem AB:s organisation per 2021-09-01.



¹⁸ Fastställda av kommunfullmäktige 2019-06-13 § 74 och antagna av bolagsstämman 2019-06-27.

Revisionsfråga 2: Underhållsplaner och andra underlag

Utgår respektive nämnd/bolagsstyrelse från tillförlitliga underlag om tillgångarnas status och upprustningsbehov när kostnaderna uppskattas? Finns dokumenterade underhållsplaner på kort och lång sikt?

lakttagelser

Statusinventeringar och övriga underlag till underhållsplan

Statusinventering har skett genom teoretisk besiktning för hela fastighetsbeståndet samt okulär besiktning för delar av fastighetsbeståndet. I ett första stadie anlätades extern konsult för att genomföra både teoretisk och okulär besiktning. Därefter har Enheten för teknik och underhåll genomfört okulära besiktningar för enskilda objekt men inte för hela fastighetsområden eller för hela beståndet. Vi har tagit del av rapporter över bolagets genomförda statusbesiktningar. Vi har även tagit del av rapport som upprättades 2020-10-03 av konsult efter genomfört uppdrag av statusinventering och upprättande av underhållsplaner. Det framgår av konsults rapport att denna statusinventering primärt skett genom teoretisk besiktning av fastigheter. Cirka 5 procent av totalt antal lägenheter anges ha okulärbesiktigas. Konsulten lämnade i rapporten även sex rekommendationer till bolaget:

- Identifierar vilken data de vill få ut från fastighetssystemet Vitec i form av rapporter för att anpassa till vilka/vem som ska ta del av informationen.
- Upprättar en GAP-analys för att ta fram gemensamma mål och strategier för att skapa samsyn och tydlighet i drift och förvaltningsarbetet.
- Prioriterar underhållsåtgärderna så att pengarna gör störst nytta.
- Utbildar samtliga medarbetare i fastighetssystemet Vitec. Utbildningen behöver behovs-anpassad utifrån vilken roll medarbetaren har.
- Gör en detaljerad prioritering av underhållsåtgärder på t.ex. Områdesnivå/fastighetsnivå/byggnadsnivå.
- Läger upp ett återkommande arbete kring underhållsplanering.

Utifrån detta bedömer bolaget att det är angeläget att göra en s.k. GAP-analys under år 2023.

Nyckeltal

I *Styrmodell för Sollentunahem*¹⁹ anges några nyckeltal rörande balansen mellan planerat och felavhjälpanande underhåll, driftnetto och energieffektivitet som bolaget ska följa. Av ett exceldokument som vi mottagit med titeln *SH 10. Lgr VP 2021 inkl mål uppföljning november* sker emellertid uppföljning av två nyckeltal med bäring på fastighetsunderhåll:

- Andel planerat underhåll jämfört med avhjälpanande underhåll: Utfall för år 2020 var 58 procent och målvärde för år 2021 är 56 procent.
- Driftnetto (kr/kvm): Utfall för år 2020 var 769 kr/kvm och målvärde för år 2021 är 763 kr/kvm.

¹⁹ Fastställt av Ledningsgruppen 2021-01-28.

I *Affärsplanen för år 2022-2024*²⁰ finns framtagna nyckeltal som beskrivs kommer att rapporteras till styrelsen vid tre tillfällen under år 2022. Detta är ett led i bolagets utvecklingsarbete, då det för år 2021 inte skett någon återkommande rapportering till styrelsen av dessa nyckeltal.

Processen för underhållsplanering

I intervjuer framgår att det har pågått ett utvecklingsarbete avseende bolagets underhållsprocess sedan nuvarande VD:n tillträdde år 2020 likväl som bolagets ekonomistyrning har utvecklats. Bolagets ekonomi var en utmaning samtidigt som det fanns ett behov av att förbättra bolagets projekt- och ekonomistyrning. Fyra av fem chefer på förvaltningsidan har rekryterats sedan VD tillträdde.

Styrande och stödjande dokumentation

Sollentunahem AB:s styrelse har beslutat om affärsplan i vilken en renoverings- och underhållsstrategi uttrycks på en översiktlig nivå. Utöver detta finns en framtagen fastighetsutvecklingsstrategi.

Vi har tagit del av *Styrmodell för Sollentunahem* som fastställts av bolagets ledningsgrupp. Syftet med styrmodellen är skapa förutsägbarhet, trovärdighet och transparens i sättet som bolaget fungerar och agerar samt att säkerställa efterlevnad av externa och interna regelverk. Dokumentet beskriver bland annat organisation, ansvarsfördelning, intern kontrollarbete och uppföljning i bolaget.

I *Affärsplanen för år 2022-2024* lyfts att ett fokusområde för bolaget är att öka andel planerat underhåll jämfört med avhjälpande underhåll. Detta anges vara en del i bolagets underhålls- och renoveringsstrategi som stipulerar att bolaget ska säkerställa att fastigheterna bibehåller värde och funktionalitet samt att bolaget tar vara på dess potential för utveckling.

Enligt intervju har det tagits fram en processbeskrivning för hur underhållsprocessen ska fungera, vilken kommer att beslutas i mars 2022. Det framförs även att det kan bli aktuellt att upprätta fler styrande och stödjande dokument.

Vi har under intervju tagit del av processbeskrivning *Planerat underhåll enkelt flöde*. Av processbeskrivningen framgår de huvudsakliga aktiviteterna i planering/budgetering av fastighetsunderhållet.

Prioritering av underhållsåtgärder

Bolaget har enligt intervjuer tidigare lagt planeringen av underhållsarbetet. Tidigare skedde planeringsarbetet under första kvartalet för åtgärder som skulle utföras under samma år. I den nya processen sker istället planeringsprocessen under andra kvartalet inför det år som arbetet ska utföras. Detta som ett led i bolagets budgetarbete. I intervju framförs att underhållsplanerna har stor betydelse för den budget för fastighetsunderhåll som beslutas.

Det är Enheten för teknik och underhåll som i huvudsak arbetar med underhållsplanerna. Processen inleds med att planerings-/prioriteringar inom enheten under andra kvartalet året innan aktuellt budgetår. Involverade beskrivs i huvudsak vara förvaltningschef, teknisk chef samt områdeschefer. Föreslagna prioriteringar lyfts sedan in som en del i den övergripande budgetprocessen för bolaget. Budgeten fastställs i november årligen. I *Budget 2021 Sollentunahem AB* redovisas aggregerad budget för underhåll som ska resultatföras. Av budgetdokumentet framgår även budget på objektsnivå för reinvesteringar som överstiger 10 mnkr men inte för mindre. I budgetarbetet av underhåll används verksamhetssystem från *Trimma*.

²⁰ Beslutad av bolagsstyrelsen 2021-09-24.

Det finns en framtagen prioriteringsordning vilken uttrycker vilken typ av åtgärder som kommer att prioriteras, vilket framgår i rapporten *Planerat underhåll* (daterad 2021-02-18).

Sollentunahem AB har ett fastighetssystem, *Vitec*, för sin underhållsplanering. Fastighetssystemet är strukturerat utifrån respektive fastighet och det går att utläsa både enskilda åtgärder samt gruppering av åtgärder. Det går även att se vilket år som enskilda åtgärder ska genomföras och kostnadsbedömning av respektive åtgärd. Enligt intervju utgår tidsintervall för när enskilda åtgärder behöver genomföras samt kostnadsbedömning från REPAB:s nyckeltal.

Budget

Budgeten för fastighetsförvaltning är uppdelad på Förvaltningsavdelning, Enheten för teknik och underhåll och Fastighetsutvecklingsavdelning. Under förvaltningschef finns på förvaltningsavdelningen tre områdeschefer som alla har budgetansvar. Områdescheferna fungerar bl.a. som fastighetsförvaltare för bolagets fastighetsbestånd. Det har även tillsatts en kvalitetsutvecklare enligt intervju som ska arbeta stödjande mot avdelningen, exempelvis med ledningssystem och projektledning.

Enheten för teknik och underhåll leds av teknisk chef. Inom avdelningen finns tre drifttekniker, en driftingenjör, en elprojektledare, tre projektledare för felavhjälpande underhåll och besiktningar, en projektledare som arbetar med mindre förvaltningsprojekt och en teknisk förvaltare

På fastighetsutvecklingsavdelning finns fyra projektledare som arbetar med att driva större förvaltningsprojekt. Enligt intervju genomför avdelningen stambytesprojekt.

Enligt intervju följer bolaget K3-regelverket för klassificering av underhållsåtgärd som reinvestering eller resultatfört underhåll. Överlag redovisas underhållsåtgärder som reinvestering om de överstiger 400 tkr.

Samordning och kunddialog

Det framförs i intervju att det finns ett forum med SEOM AB avseende gemensamma frågeställningar, exempelvis för framtida anslutningar. Under det senaste året har forumet dock förlorat visst momentum på grund av pandemin.

Enligt intervjuer fångas hyresgästernas synpunkter på fastigheterna in dels genom årliga kundundersökningar, NKI²¹. Det sker även löpande möten med hyregästföreningar under vilka underhållsåtgärder diskuteras. Vidare pågår ett utvecklingsarbete avseende hyresgästernas möjlighet att påverka omfattningen/utformningen av renoveringar. Hyresgästen har tre valmöjligheter för renoveringsmodell. En struktur har även tagits fram som innebär att hyresgästen kan göra vissa frånval från de tre renoveringsmodeller som bolaget tillämpar för renoveringar. Det går inte att göra frånval på väsentliga delar av renovering som golv och avlopp men däremot kan hyresgästen välja att exempelvis inte byta ut garderob. Felanmälan görs via fastighetssystemets "Mina sidor"-funktion eller genom e-post/bolagets kontaktcenter.

VD har befogenhet att fatta genomförandebeslut om tillkommande projekt under verksamhetsåret för projekt med maximal budget om 2,5 mnkr, avdelningschefer har likadan befogenhet men maximalt till ett belopp om 1,25 mnkr. För tillkommande projekt överstigande 2,5 mnkr ska genomförandebeslut fattas av bolagsstyrelsen.

²¹ Nöjd Kund Index.

Dokumenterade underhållsplaner

Vi har tagit del av underhållsplaner och en sammanställning med titeln *Sammanställning underhållsplanen per den 2021-08-09*. I huvudsak avser sammanställningen åren 2021-2031. Av *Sammanställning underhållsplanen per den 2021-08-09* framgår för respektive fastighetsobjekt:

- Byggår
- Antal lägenheter
- Yta (kvadratmeter)
- Underhållsskuld till och med år 2020
- Aggregerad utgift för underhåll 2021-2031
- Aggregerad utgift uppdelat på sju åtgärdsområden

I *Sammanställning underhållsplanen per den 2021-08-09* finns även flikar för respektive åtgärdsområde där de enskilda åtgärderna för respektive fastighet anges.

Bedömning revisionsfråga 2: Underhållsplaner och andra underlag

Utgår respektive nämnd/bolagsstyrelse från tillförlitliga underlag om tillgångarnas status och upprustningsbehov när kostnaderna uppskattas? Finns dokumenterade underhållsplaner på kort och lång sikt?

Uppfylld.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- Det finns dokumenterade underhållsplaner för hela fastighetsbeståndet, vilket bygger på nyligen genomförda besiktningar av konsult samt egen personal vilken omfattar såväl teoretiska som okulära besiktningar.
- Det finns en dokumenterad prioriteringsordning för underhållsåtgärder i budgetprocessen.
- Det finns en framtagen processbeskrivning för hur underhållsprocessen ska fungera, vilken beslutas formellt i mars år 2022. Vi har under intervju tagit del av processbeskrivning *Planerat underhåll enkelt flöde*. Av processbeskrivningen framgår de huvudsakliga aktiviteterna i planering/budgetering av fastighetsunderhåll. Det finns även vissa framtagna nyckeltal med bäring på fastighetsunderhåll.
- I *Budget 2021 Sollentunahem AB* redovisas aggregerad budget för underhåll som ska resultatföras. Av budgetdokumentet framgår även budget på objektsnivå för reinvesteringar som överstiger 10 mnkr men inte för mindre.

Revisionsfråga 3: Underhållsnivå i förhållande till uppskattat behov

Är nuvarande underhåll tillräckligt i förhållande till verksamheternas egna bedömningar av det egentliga behovet?

Iakttagelser

Underhållsskuld och utfall i förhållande till budget av underhåll och renoveringar

SHAB har beräknat underhållsskulden för bolagets fastighetsbestånd till 860 mnkr. Med hänvisning till iakttagelser under revisionsfråga 2 bör det dock påpekas att bolaget ännu inte

genomfört okulära statusbesiktningar på hela fastighetsbeståndet vilket hade givit en säkrare beräkning.

Det fastighetsbestånd som bolaget har uppges överlag vara gammalt. Det framförs vid intervju att bolaget historiskt haft vissa svårigheter med att upparbeta budget för planerat underhåll. De intervjuade framför att det inte är en alarmerande eftersatt status på fastighetsbeståndet trots underhållsskulden. I intervjuer framhålls att statusen på fastigheterna bedöms vara bättre i verkligheten än i befintliga system, detta utifrån att det historiskt har utförts mer underhåll än det som finns redovisat/upptaget i aktuella system. Underhållsskulden beskrivs vara omhändertagen i bolagets underhållsplaner.

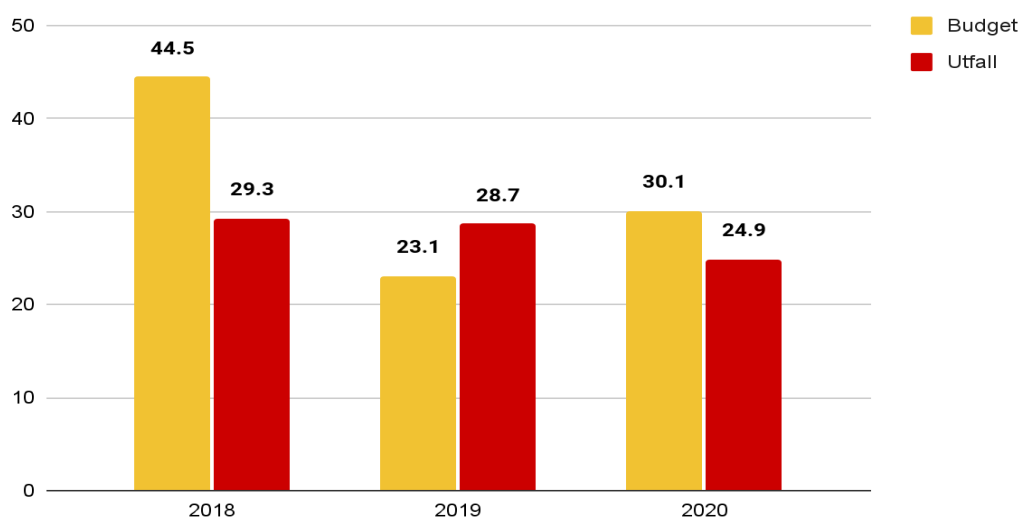
En del som inte prioriterats hittills är tomställda lokaler, det har det påbörjats ett arbete med att inventera identifiera underhållsskuld i dessa. Anledningen till detta beskrivs vara att det funnits en hyresgäst men att det inte varit tydligt hur investeringsbehovet i den aktuella lokalen ska hanteras. I intervjuer beskrivs att det nu finns en strategi och arbetssätt för att hantera detta.

Planerat respektive avhjälpande underhåll

Genom att tidigarelägga planeringsprocessen är de intervjuades bild att verksamheten kommer kunna arbeta upp betydligt mer av budgeten för planerat underhåll än historiskt.

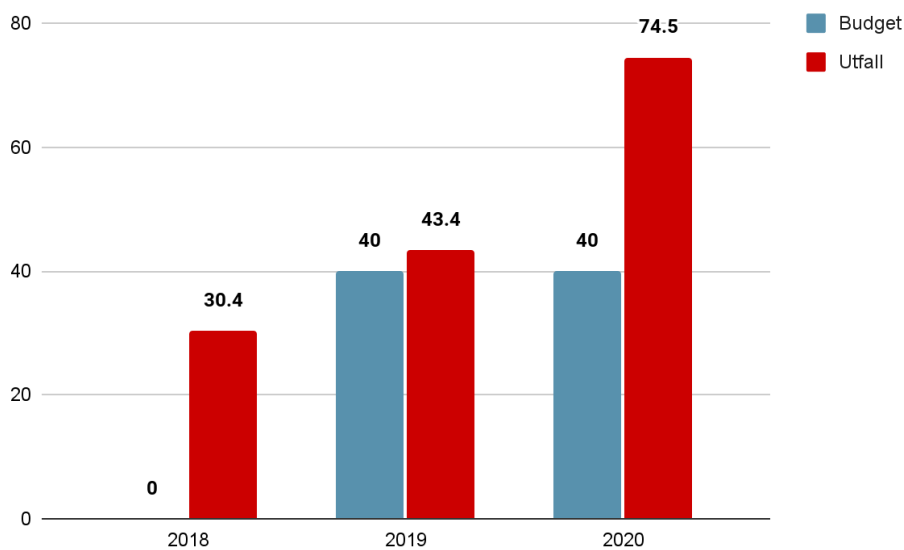
I diagram 1 illustreras SHAB:s budget och utfall för planerat resultatfört underhåll för åren 2018-2020. Från diagrammet går att utläsa att det skedde en stor minskning av budget mellan år 2018 och 2019. Utfall har legat på ungefär samma nivå mellan åren.

Diagram 1: Planerat resultatfört underhåll, budget och utfall 2018-2020.



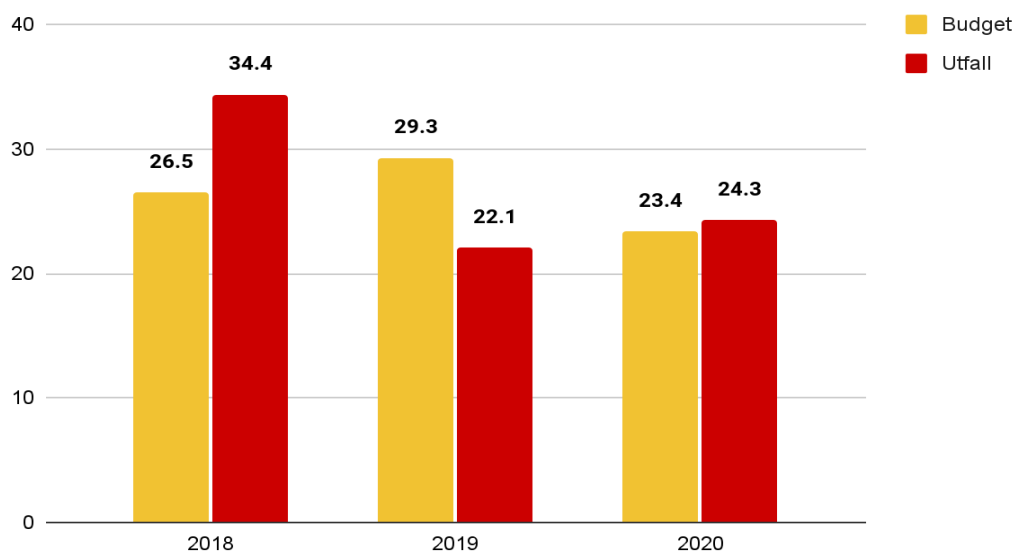
I diagram 2 illustreras SHAB:s utfall för planerat underhåll reinvesteringar för åren 2018-2020. Från diagrammet går att utläsa att det utfall har ökat stegvis mellan åren och markant mellan år 2019 och 2020. Under de senaste åren har bolaget utvecklat den ekonomiska styrningen i bolaget vilket även avser budgeten. I intervju framgår att det inte fanns någon särskild budget för reinvesteringar för år 2018.

Diagram 2: Planerat underhåll reinvesteringar, budget och utfall 2018-2020.



I diagram 3 illustreras SHAB:s budget och utfall för felavhjälpande resultatfört underhåll för åren 2018-2020. Från diagrammet går att utläsa att utfallet för felavhjälpande underhåll minskade markant mellan år 2018 och 2019. Utfall för åren 2019 och 2020 samt budget för åren 2018-2020 har legat på ungefär samma nivå.

Diagram 3: Felavhjälpande resultatfört underhåll, budget och utfall 2018-2020.



Bedömning revisionsfråga 3: Underhållsnivå i förhållande till uppskattat behov

Är nuvarande underhåll tillräckligt i förhållande till verksamheternas egna bedömningar av det egentliga behovet?

Delvis.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- Sollentunahem AB har beräknat underhållsskulden för bolagets fastighetsbestånd till 860 mnkr. Beräkningen bygger emellertid inte på okulär besiktning av hela fastighetsbeståndet.

- De intervjuade framför att underhållet inte är alltför eftersatt och att status på fastighetsbeståndet trots underhållsskulden inte är alltför alarmerande. I intervjuer framhålls att statusen på fastigheterna bedöms vara bättre i verkligheten än i befintliga system, detta utifrån att det historiskt har gjorts mer än det som finns dokumenterat i aktuella system.
- För planerat resultatfört underhåll har bolaget är en ganska god budgetföljsamhet. Det felavhjälpande underhållet har inte stigit de tre senaste åren vilket kan vara en indikation på att fastighetsbeståndets status är relativt god.

Revisionsfråga 4: Uppföljning av underhållskostnader

Finns det en tillfredsställande uppföljning av underhållskostnader?

lakttagelser

Av *Styrmodell för Sollentunahem* framgår att det löpande efter varje månadsskifte sker en dialog och avstämning mellan VD och direktrapporterande chef kring prestation i relation till uppsatta mål och planer. Det åligger varje chef att löpande fylla i månadsrapport och förbereda sig inför mötet, att lyfta fram och kommentera väsentligheter och i synnerhet strategiska avvikelser med analys av orsak och verkan samt förslag till åtgärder. Förutom utfall på nyckeltal ska även risker och förslag till åtgärder diskuteras.

Att det två gånger per år görs en bedömning om förväntat årsutfall i samband med tertialrapporter.

Enligt intervju följer VD och CFO upp alla underhållsprojekt genom ett månadsvist forum, "ROT-råd". I detta forum, som infördes mars 2021, deltar även avdelningschef för Förvaltningsavdelningen, avdelningschef för Fastighetsutvecklingsavdelningen, projektledare och controllers. Inför varje möte ska projektrapporter för samtliga projekt tas fram av projektledare. Vi har tagit del av exempel på projektrapporter under intervju vilka innehåller uppföljning av aggregerat ekonomiskt utfall, av tidplan och eventuella avvikelser. Det förs inga minnesanteckningar vid forumets möten, dock tillhandahålls de underlag vi beskrivit inför mötena. Det framgår att det fortsatt pågår ett utvecklingsarbete avseende utformning och struktur av ROT-råden. De intervjuade menar dock att de känner sig trygga med uppföljningen som görs.

Ordinarie uppföljning till styrelsen

Ifall negativa avvikelser uppmärksammas vid "ROT-rådet" informeras bolagsstyrelsen enligt intervju.

Det redovisas tertialvisa ekonomirapporter till bolagsstyrelsen.

Av intervjuer framgår att det inte finns någon tydlig och löpande uppföljning av balansen mellan planerat och felavhjälpande underhåll på ledningsnivå eller styrelsenivå.

Tertialrapport 2 (per augusti)

I *Tertialrapport 2 2021*²² framgår:

- Totalt ekonomiskt utfall i förhållande till budget för helår samt helårsprognos.
- Kostnader för perioden och helårsprognos i förhållande till budget för helåret uppdelat på:
 - Direkta fastighetskostnader:
 - Skötsel
 - Reparation
 - Underhåll

²² Framgår ej när styrelsen beslutat om rapporten.

- Periodutfall och helårsprognos i förhållande till budget för investeringar redovisat på nybyggnation, ombyggnation och ROT.

Utöver detta finns även kommentarer till avvikelser avseende underhållskostnader.

Årsredovisning

I Årsredovisning 2020²³ framgår:

- Totalt ekonomiskt utfall i förhållande till budget för helår jämfört med föregående år.
- Kostnader för perioden och föregående år uppdelat på bl.a.:
 - Driftkostnader (i not framgår hur stor del som avser fastighetsskötsel respektive reparationer)
 - Underhållskostnader (i not framgår hur stor del som avser planerat lägenhetsunderhåll, planerade lokalunderhåll, planerade gemensamt fastighetsunderhåll)
- Årsutfall för år 2020 och 2019 för investeringar redovisat på totalnivå inkluderat ny- och ombyggnationer.

Utöver detta finns även kommentarer till avvikelser avseende underhållskostnader.

Bedömning revisionsfråga 4

Finns det en tillfredsställande uppföljning av underhållskostnader?

Delvis.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- I samband med den löpande rapporteringen till styrelsen sker en rapportering kring underhållskostnader som resultatförs, vi ser dock att denna kan utvecklas och innefatta redovisning av totala kostnader för planerat underhåll samt avhjälpande underhåll. Detta med hänvisning till att inriktningen om att öka andelen planerat underhåll utgör en viktig del i bolagets underhålls- och renoveringsstrategi.
- I tertialrapporten för år 2021 redovisas utfall och helårsprognos i förhållande till budget för investeringar redovisat på nybyggnation, ombyggnation och ROT. Detta redovisades ej i årsredovisningen för år 2020, dock redovisas detta i rapporter till styrelsen.
- I årsredovisningen för 2020 skedde ingen särredovisning av utgifter för reinvesteringar till styrelsen utan redovisning sker av totala investeringsutgifter (se även punkten ovan).
- Vi har inte kunnat se att nyckeltal avseende balansen mellan planerat och resultatfört underhåll löpande redovisas till styrelsen som del av den ordinarie rapporteringen. Dock uppges att detta har skett vid något enstaka tillfälle. Vi uppfattar dock att detta kommer att finnas med i årsredovisningen för år 2021 samt att det kommer redovisas under år 2022.

Revisionsfråga 5: Implementering av underhållsplaner

Har underhållsplanerna implementerats och görs en löpande uppföljning av verkställighet av underhållsplanerna?

Iakttagelser

I intervju uppges att det pågått ett utvecklingsarbete avseende bolagets underhållsprocess, i syfte att effektivisera samt ta fram styrande och stödande dokument avseende underhåll. Det

²³ Framgår ej när styrelsen beslutat om rapporten.

har bl.a. tagits fram en processbeskrivning för hur underhållsprocessen ska fungera vilken ännu inte formellt har beslutats.

Under år 2020 rekryterade bolaget en underhållsplanerare i syfte att få en tydligare bild av kommande underhållsbehov. Detta tillsammans med fastighetssystemet är viktiga delar i att kunna prioritera rätt åtgärder i rätt tid, vilket omfattar planering på kort och lång sikt. Fastighetssystemet uppdateras med de olika tekniska livslängderna en fastighet har, t.ex. att fönster behöver bytas om fem år eller att tak behöver bytas inom tio år och ger automatiska påminnelser.

I granskningen har vi tagit del av lägesrapportering och uppföljning per november 2021 avseende verksamhetsplan och mål. I denna framgår att bolagets arbete med inre underhåll och besiktningsprocess är pågående och att den behöver bli effektivare för att säkerställa att bolaget debiterar kund för de skador denne har orsakat. I denna lägesrapportering framgår vidare att aktivitet att "Ta fram underhållsplaner per fastighet" är klart.

Riskhantering och intern kontroll

Det finns dokumenterade riskanalyser upprättade inom bolaget som innehåller ett flertal risker och som ligger till grund för inkluderade risker i internkontrollplan. Det finns en definierad risk som har direkt koppling till fastighetsunderhållet:

- Vi genomför inte underhåll i våra fastigheter, vilket gör att fastigheterna förlorar i värde.

Det anges åtgärd, vem som är ansvarig för att hantera risken samt när detta ska åtgärdas. Dock har det inte angetts när i tid som återrapportering ska ske, från år 2022 finns en rutin som tydliggör att det ska ske två gånger per år.

Bedömning revisionsfråga 5

Har underhållsplanerna implementerats och görs en löpande uppföljning av verkställighet av underhållsplanerna?

Delvis.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- Bolaget har bedrivit ett aktivt utvecklingsarbete i syfte att dokumentera samt förtydliga underhållsprocessen under åren 2020-2021. Det finns en framtagen processbeskrivningen vilken vid tid för granskning dock ej är beslutad.
- Att det löpande, efter varje månadsskifte, sker en dialog och avstämning mellan förvaltningschef och enhetschef för teknik och underhåll kring prestation i relation till uppsatta mål och planer.
- I internkontrollplanen finns en risk definierad avseende underhållet i bolagets fastigheter. Vår bedömning är emellertid att fler risker med direkt koppling till fastighetsunderhåll kan analyseras eftersom bolaget är i en utvecklingsfas rörande underhållsprocessen samt då underhållsplaner relativt nyligen upprättats.

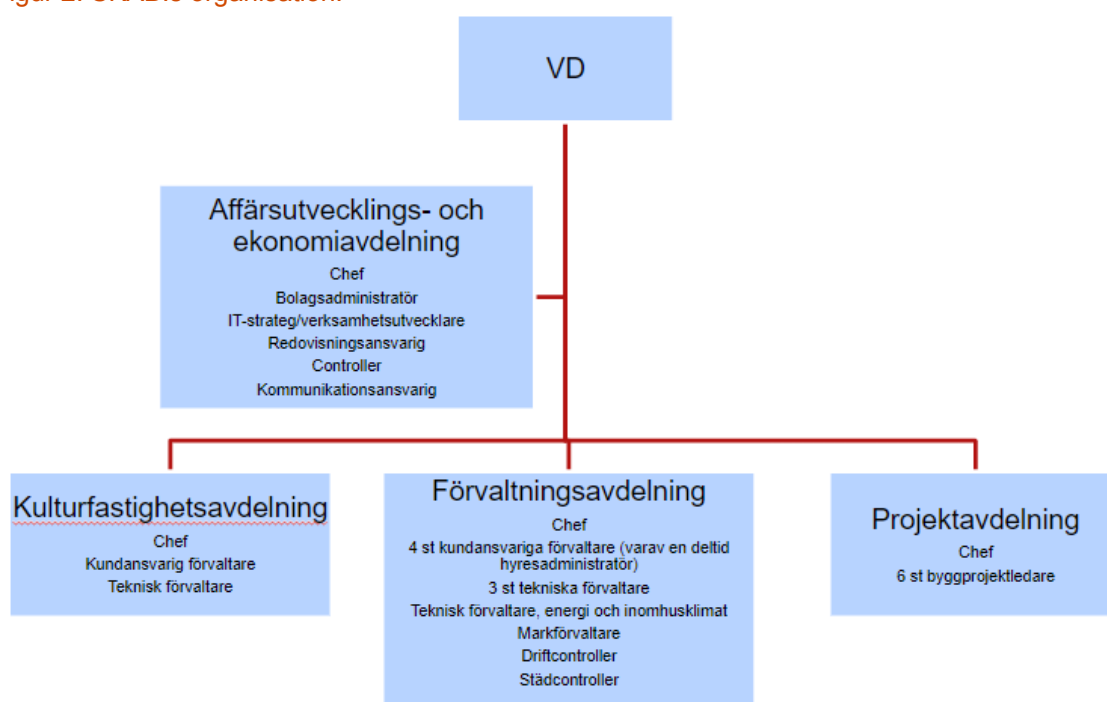
Sollentuna Kommunfastigheter AB (SKAB)

Enligt Ägardirektiv för Sollentuna Kommunfastigheter AB²⁴ ska bolaget:

- Bygga, äga, förvalta och utveckla kommunkoncernens verksamhetsfastigheter, kommersiella fastigheter och i mindre omfattning bostadsfastigheter för att skapa ett fastighetsbestånd som tillgodoser hyresgästernas olika krav.
- Bolaget ska förädla och optimera fastighetsportföljen genom nyproduktion, förvärv, byte och försäljning av fastigheter. Fastighetsaffärer ska bidra till att bolaget kan underhålla en hög standard på fastighetsbeståndet.
- Bolaget ska förvalta kommunens fastigheter i den omfattning som anges i drift- och förvaltningsavtal mellan kommunen och bolaget.
- Bolaget ska tillsammans med ägarens övriga bolag och nämnder aktivt delta i kommunkoncernövergripande och strategiskt arbete.

I figur 2 illustreras SKAB:s organisation.

Figur 2: SKAB:s organisation.



²⁴ Fastställda av kommunfullmäktige 2019-06-13 §74.

Revisionsfråga 2: Underhållsplaner och andra underlag

Utgår respektive nämnd/bolagsstyrelse från tillförlitliga underlag om tillgångarnas status och upprustningsbehov när kostnaderna uppskattas? Finns dokumenterade underhållsplaner på kort och lång sikt?

lakttagelser

Statusinventeringar och övriga underlag till underhållsplan

Vid tiden för granskningen har inte statusinventeringar genomförts för hela beståndet som SKAB förvaltar. Av intervjuer framgår att det i synnerhet är okulära besiktningar som saknas för fastighetsbeståndet som bolaget tog över från kommunen. Enligt intervju är bedömningen att statusen överlag är god för fastigheterna som bolaget förvaltar och äger.

Vi har tagit del av ett flertal statusbesiktningar för olika fastighetsobjekt. Det finns emellertid ingen rapport som beskriver genomförd statusinventering för fastighetsbeståndet som helhet eftersom samtliga fastigheter ännu inte besiktigats.

Nyckeltal

I bolagets affärsplan har nyckeltal inkluderats, vilka i huvudsak är baserade på NKI-värden²⁵ för olika fastighetstyper. Enligt intervjuer har NKI-värdena ökat till våren år 2021 vilket resulterat i att man befinner sig i mittenskiktet i jämförelse med de andra kommunerna (cirka 100 stycken) som inkluderas i mätningarna.

Avseende jämförelse med bransch-nyckeltal framförs vid intervju att bolaget följer de nivåer som kommunen beslutat om - 240 kr/kvm för reinvesteringar och 50 kr/kvm för underhåll som resultatförs. Bolaget uppger att detta är en nivå som tillämpas för såväl de fastigheter SKAB förvaltar åt kommunen som de fastigheter SKAB själva äger. Kommunledningskontoret lyfter fram att detta är högre än REPABs underhållsnivåer för typfastighet 2 som ligger på 215 kr/kvm (30+185 kr) för år 2021.

Det framgår att det finns en ambition att arbeta mer med nyckeltal och jämförelser över tid samt med andra kommuner.

Processen för underhållsplanering

Styrande och stödjande dokumentation

SKAB:s styrelse har inte antagit några styrande dokument med koppling till fastighetsunderhåll. Det beskrivs vid intervju att det på en övergripande nivå finns ett behov av ökad dokumentation avseende underhållsprocessen. Som exempel anges revidering av underhållsplanen under löpande verksamhetsår och effektivisering av underhållsarbetet.

Vi har tagit del av digital processbeskrivning för planerat underhåll. Av processbeskrivningen framgår huvudstegen i processen exempelvis "Inventera och registrera underhållsbehov" och "Ta fram förslag till underhållsplan". Det går även att klicka vidare på respektive huvudsteg för att få fram detaljerade underprocesser.

Vi har även tagit del av följande stödjande dokument:

- Blankett för klagomål inomhusmiljö (fylls i av verksamhetsansvarig).
- Mall för okulär besiktning av fastighet.
- Reviderad handlingsplan för fastighet.
- Lathund för att registrera, följa upp och avsluta reinvesteringsprojekt i systemstödet Antura.
- Rutin för hur klagomål inomhusmiljö ska åtgärdas och följas upp.

²⁵ Nöjd Kund Index.

- Mall för internhyresavtal.
- Generell gränsdragningslista.
- Ansvarsfördelning brandskyddsarbete.

SKAB har upphandlat en entreprenör för samtliga driftarbeten på fastigheter som de förvaltar. Avtalet omfattar även felavhjälpande underhåll. För tillsyn, skötsel och felavhjälpande underhåll inom självrisk enligt avtal med driftentreprenör utgår ersättning med 60 kronor per kvadratmeter.

Prioritering av underhållsåtgärder

Det finns ingen dokumenterad och beslutad prioriteringsordning för underhållsåtgärder avseende de fastigheter som kommunen äger och som SKAB förvaltar enligt avtal. Enligt intervjuer finns det dock en överenskommen prioriteringsordning med kommunen. Prioriteringsordningen uppges se lite annorlunda ut beroende på om det är en verksamhetslokal eller kulturfastighet. I första hand prioriteras myndighetskrav för verksamhetslokal, för kulturfastighet prioriteras myndighetskrav och kulturfastigheter där många människor vistas. Överlag beskrivs att funktionella åtgärder prioriteras före kosmetiska åtgärder. För kommunens fastighetsbestånd tar SKAB fram ett förslag vilket stäms av och överlämnas till strategisk rådgivare och chefen för lokalförsörjningsenheten vid kommunledningskontoret vilket sedan beslutas av kommunstyrelsen. För varje enskild reinvestering tas enskilda genomförandebeslut i enlighet med gällande delegationsordning.

Bolaget uppges själva fastställa prioritering av underhållsåtgärder för egenägda fastigheter. Detta sker via förslag från ledningsgruppen och därefter lyfts underhållsplanen upp till styrelsen för beslut.

Det finns ett fastighetssystem, *LEB*, men detta används i regel inte för underhållsplanering enligt intervjuer. Fastighetssystemet fungerar vid tiden för granskningen främst som ett systemstöd för administration av hyror och drift även om det finns en del uppgifter om fastigheternas komponenter i systemet.

Budget

Utgångspunkten för kommunens nivå för underhållsåtgärder är 290 kr/kvm inkluderat både underhållsåtgärder som resultatförs och balansförs (reinvestering). Detta riktvärde används också för budgetering för underhållsåtgärder i bolagets egna fastighetsbestånd. Felavhjälpande underhåll budgeteras som en schablon (enligt nyckeltal) och klumpsumma medan alla kostnaderna bokförs på respektive objekt/projekt.

Underhållsbudgeten för SKAB och åt kommunen förvaltade fastigheter fördelas i huvudsak på två avdelningar - kulturfastigheter (förvaltar endast fastigheter ägda av kommunen) och förvaltningsavdelningen. Bolagets projektavdelning kan även vara involverad i större underhållsprojekt enligt intervju. Budgetansvar åligger VD men det finns ett linjeansvar utifrån delegationsordning enligt intervju med olika beloppsnivåer för beslutsattester. VD har befogenhet att fatta genomförandebeslut om tillkommande projekt under verksamhetsåret för projekt med maximal budget om 2,5 mnkr. För tillkommande projekt överstigande 2,5 mnkr ska bolagsstyrelsen genomförandebeslut om.

För de fastigheter som ägs av kommunen sker varken någon budgetering eller redovisning inom bolagets räkenskaper utan detta hanteras i kommunens redovisning.

Samordning och kunddialog

Det framgår av intervjuer att det primärt är lokalförsörjningsenheten som är motpart för SKAB i dialog om lokalfrågor. Det kan enligt intervjuer även förekomma dialog med förvaltningsledningar avseende strategiska frågor.

Enligt intervju har SKAB genom förvaltare även regelbundna kundmöten med kommunens verksamheter för att få deras syn på lokalbehovet. I intervjuer lyfts att det utöver att effektivisera underhållsprocessen finns ett stort fokus på att verksamheterna/hyresgästerna ska vara nöjda med underhållsarbetet.

Det framgår av intervjuer att SKAB ser ett behov av en mer välfungerande beslutsprocess för fastigheterna som ägs av kommunen men att det pågår löpande justeringar av processen.

Dokumenterade underhållsplaner

Vid tiden för granskningen finns upprättade underhållsplaner på 10-års sikt. Underhållsplaner för samtliga fastigheter bygger dock inte på fullständiga statusinventeringar. Enligt intervju består underhållsplanen främst av planerade åtgärder men även åtgärder som är i behov av mer utredning. Underhållsplaner revideras årligen enligt intervju. Av intervjuer framgår att det historiskt inte funnits långsiktiga underhållsplaner för kommunens lokaler.

Av intervjuer framgår att det i huvudsak är tekniska förvaltare som tar fram underlagen för underhållsåtgärder som inkluderas i underhållsplaner.

Underhållsplaner administreras inte genom fastighetssystemet *LEB* utan genom Excel-dokument.

Vi har tagit del av tre underhållsplaner:

- “KS reinvesteringsplan 2021 beslutsunderlag v2” (denna del avser de fastigheter som kommunen äger och som hanteras via förvaltningsavtalet)
- “SKAB reinv 2022-2031”
- “Underhållsplan 2020-2030 Budget SKAB”

Av samtliga tre dokument framgår fastighetsnamn, beskrivning av åtgärd, vilken nämnd som berörs, bedömning av utgift för respektive år samt aggregerad utgift för samtliga objekt.

Bedömning revisionsfråga 2

Utgår respektive nämnd/bolagsstyrelse från tillförlitliga underlag om tillgångarnas status och upprustningsbehov när kostnaderna uppskattas? Finns dokumenterade underhållsplaner på kort och lång sikt?

Delvis.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- Det beskrivs vid intervju att det på en övergripande nivå finns ett behov av ökad dokumentation avseende underhållsprocessen. Som exempel anges fortsatt effektivisering av underhållsarbetet.
- SKAB:s budget för underhållsåtgärder i det egna fastighetsbeståndet har samma nivå som för de fastigheter som ägs av kommunen, dvs. 290 kr/kvm inklusive både underhållsåtgärder som resultatförs och balansförs (reinvestering). Det framgår dock att kopplingen till nyckeltal för bolagens egenägda fastigheter är ett förbättringsområde.
- Vid tiden för granskningen finns upprättade underhållsplaner på 10-års sikt. Underhållsplaner för samtliga fastigheter bygger dock inte på fullständiga statusinventeringar. Enligt intervju består underhållsplanen av planerade åtgärder men även åtgärder som är i behov av ytterligare utredning.

- Det saknas en tydligt dokumenterad och fastställd prioriteringsordning för underhållsåtgärder i budgetprocessen.

Revisionsfråga 3: Underhållsnivå i förhållande till uppskattat behov

Är nuvarande underhåll tillräckligt i förhållande till verksamheternas egna bedömningar av det egentliga behovet?

lakttagelser

Underhållsskuld och utfall i förhållande till budget av underhåll och renoveringar

Bolaget har inte beloppsmässigt beräknat underhållsskulden annat än för enskilda fastighetsområden.

Budgeten/resurserna för underhållsåtgärder har minskat i förhållande till de första åren efter fissionen år 2016 avseende de fastigheter som kommunen äger. Det framgår att detta är ett led i att förbättra och effektivisera processer för fastighetsförvaltning inklusive underhållsarbetet. Som konsekvens uppges i intervjuer att underhållsåtgärder avseende kosmetiska aspekter, som efterfrågas av verksamheter, utförs i mindre omfattning än tidigare. Det beskrivs vid intervju att det fortsatt finns ett stort behov av underhåll i både bolagets egna fastighetsbestånd samt kommunens fastighetsbestånd. För kulturfastigheter beskrivs underhållet vara särskilt eftersatt.

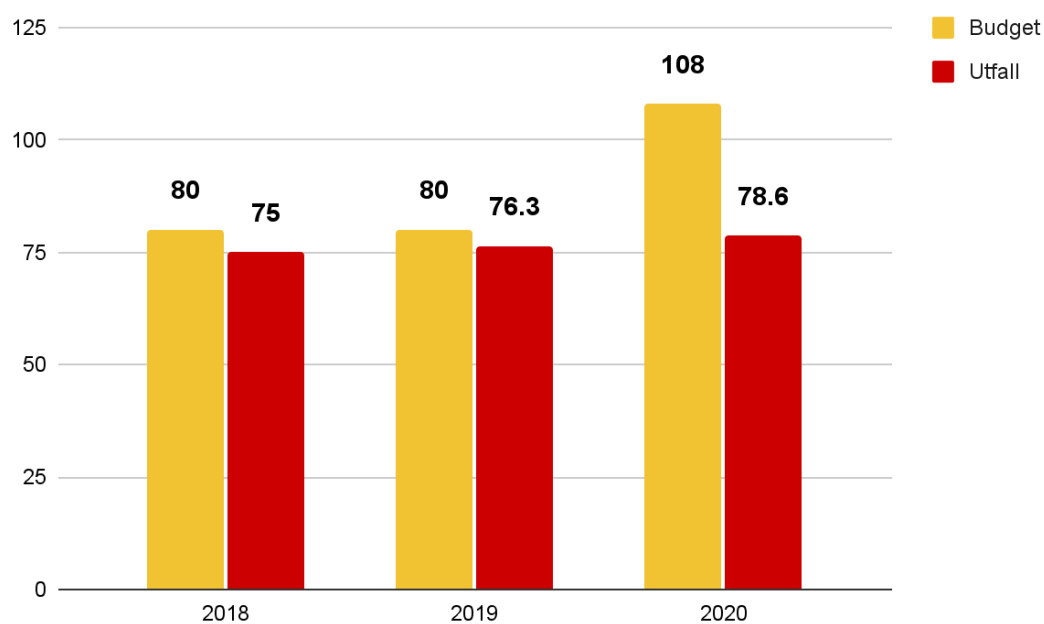
Två åtgärder som lyfts i intervju för att upparbeta större andel av budget uppges vara dels överenskommen prioriteringsordning vid planering och dels att tillåta ökad grad av flexibilitet för åtgärder som inte inkluderats i underhållsplaner vid årets början. Enligt de intervjuade försvårar kommunens beslutsprocess med långa ledtider SKAB:s möjlighet att upparbeta underhållsmedlen för de fastigheter som hanteras via förvaltningsavtalet. Det uppges dock att de personella resurserna SKAB har till sitt förfogande är tillräckliga för uppdraget.

Planerat respektive avhjälpande underhåll

Enligt uppgift från bolaget har de haft vissa svårigheter att ta fram efterfrågad statistik över underhållskostnader då bolaget redovisningsmässigt hanterade underhållskostnader annorlunda före år 2020. Detta medför att illustrerad statistik för år 2018 - 2019 får tolkas med viss försiktighet även om det enligt bolaget ska vara i stort överensstämmande med verkligheten. Relaterat till detta har bolaget meddelat att de inte kan få fram statistik för resultatfört planerat underhåll.

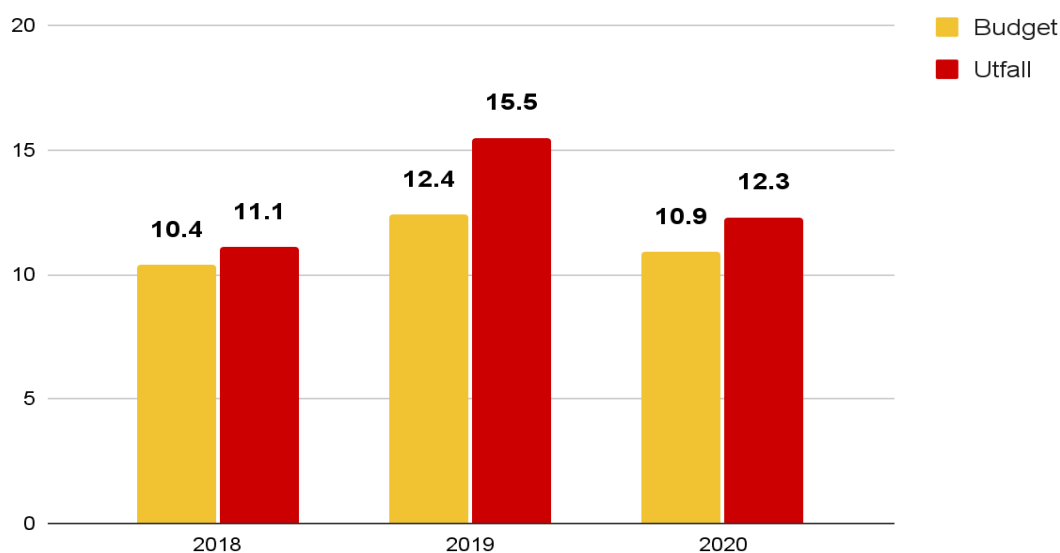
I diagram 4 illustreras SKAB:s budget och utfall för planerat underhåll reinvesteringar för åren 2018-2020. Från diagrammet går att utläsa att det skedde en stor ökning av budget mellan år 2019 och 2020. Denna ökning är hänförlig till SKAB:s egenägda fastigheter då de till år 2020 tog över ett antal fastigheter vilket medförde att total förvaltningsyta ökade markant. Budget för år 2018-2019 samt utfall för år 2018-2020 ligger på ungefär samma nivå. Vi kan även konstatera att utfallet för år 2020 är väsentligt lägre än budget.

Diagram 4: Planerat underhåll reinvesteringar, budget och utfall 2018-2020.



I diagram 5 illustreras SKAB:s budget och utfall för felavhjälpande resultatfört underhåll för åren 2018-2020. Från diagrammet går att utläsa att utfallet för för felavhjälpande underhåll ökade markant mellan år 2018 och 2019 i likhet med planerat underhåll reinvestering. Utfall för åren 2019 och 2020 samt budget för åren 2018-2020 har legat på ungefär samma nivå.

Diagram 5: Felavhjälpande underhåll, budget och utfall 2018-2020.



Bedömning revisionsfråga 3

Är nuvarande underhåll tillräckligt i förhållande till verksamheternas egna bedömningar av det egentliga behovet?

Delvis.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- SKAB har inte beräknat total underhållsskuld för bolagets förvaltade fastighetsbestånd eller det egna fastighetsbeståndet. Detta är en viktig del för att säkerställa god planering och intern kontroll i förvaltningen.
- Det framförs i intervjuer att ett förbättringsarbete pågår för att effektivisera processer för fastighetsförvaltning inklusive underhållsarbetet. Som konsekvens uppges i intervjuer att underhållsåtgärder avseende kosmetiska aspekter, som efterfrågas av verksamheter, utförs i mindre omfattning än tidigare.
- Totalt sett har bolagets förvaltade fastighetsyta ökat väsentligt mellan år 2018-2020. Det är av stor vikt att bolaget har tillräckligt med personella resurser för att hinna med det ökade underhållsansvaret. Därtill är det viktigt att det finns en tydlighet i redovisningen av underhållskostnader som säkerställer transparens samt spårbarhet av genomfört underhåll.
- Det beskrivs vid intervju att det fortsatt finns ett stort behov av underhåll.

Revisionsfråga 4: Uppföljning av underhållskostnader

Finns det en tillfredsställande uppföljning av underhållskostnader?

lakttagelser

Enligt intervju följs samtliga reinvesteringsprojekt upp på ledningsnivå vid sju tillfällen årligen och utgår ifrån projektledares lägesredovisning i systemstödet *Antura*. Efter ledningens uppföljning sker uppföljning till bolagsstyrelsen enligt intervju. Samtliga åtgärder i underhållsplan slutredovisas dessutom enligt intervju.

Det görs ingen tydlig uppföljning mellan planerat och felavhjälpande underhåll varken på lednings- eller styrelsenivå.

Det finns enligt intervju en medarbetare på bolagets förvaltningsavdelning som följer upp driftavtalet med entreprenör samt felanmälningar.

Informationsdelning av planerade och genomförda åtgärder till kommunens verksamheter uppges vid intervju ske vid kundmöten. Därtill framförs att kommunledningen även informeras löpande.

Ordinarie uppföljning till styrelsen

Tertialrapport 2 (per augusti)

Av *Tertialrapport 2 2021*²⁶ framgår:

- Totalt ekonomiskt utfall i förhållande till budget för helår samt helårsprognos.
- Driftkostnad (kr/kvm) för perioden i förhållande till 2019 och 2020.
- Intäkter för perioden och helårsprognos i förhållande till budget för helåret uppdelat på:
 - Hyresintäkter för egna fastigheter.
 - Hyresintäkter för inhyrningar.
 - Intäkter kopplat till förvaltningsavtal med kommunen.
 - Intäkter för projektverksamhet.
 - Övriga intäkter.
- Kostnader för perioden och helårsprognos i förhållande till budget för helåret uppdelat på:
 - Driftkostnader fastigheter.

²⁶ Framgår ej när styrelsen beslutat om rapporten.

- Hyreskostnader inhyrningar.
 - Administrationskostnader.
 - Personalkostnader.
- Periodutfall och helårsprognos i förhållande till budget för reinvesteringar uppdelat på “reinvesteringar befintligt” och “hyresgästpassningar”.
 - Vid T2-rapportering redovisas lägesrapport för samtliga reinvesteringar på objektnivå och innehåller:
 - Bedömning av tidplan.
 - Bedömning av kostnad.
 - Utfall och totalprognos i förhållande till budget.
 - Lägesbeskrivning (inte för samtliga).
 - Vid T2-rapportering redovisas värden för följande nyckeltal, med direkt koppling till fastighetsförvaltning, i förhållande till utfall 2020 och årets målvärde:
 - NKI, bolagets egna fastigheter.
 - NKI, verksamhetsfastigheter.
 - NKI, kulturfastigheter lokal.
 - NKI, kulturfastigheter, bostad
 - Driftkostnad fastigheter kr/kvm
 - Mediaförbrukning (kWh/kvm)

Årsredovisning

I Årsredovisning 2020²⁷ framgår utöver redovisning *Tertialrapport 2 2021*:

- Att antalet felanmälningar år 2020 i förhållande till år 2019 minskade med 13 procent.
- Uppföljning av nyckeltal “Vakansgrad (outhyrd, uthyrningsbar yta) vilken hade sjunkit från 4,3 procent till 2,3 procent.
- Totalt ekonomiskt utfall i förhållande till budget.
- Driftkostnad (kr/kvm) för perioden i förhållande till 2019 och 2020. Hade minskat till 355 kr/kvm från 429 kr/kvm för år 2019.
- Intäkter för perioden och helårsprognos i förhållande till budget för helåret uppdelat på:
 - Hyresintäkter för egna fastigheter.
 - Hyresintäkter för inhyrningar.
 - Intäkter kopplat till förvaltningsavtal med kommunen.
- Kostnader för perioden och helårsprognos i förhållande till budget för helåret uppdelat på:
 - Driftkostnader fastigheter.
 - Administrationskostnader.
- Redovisning av värden för följande nyckeltal, med direkt koppling till fastighetsförvaltning, i förhållande till utfall 2019:
 - NKI, bolagets egna fastigheter.
 - NKI, förvaltade fastigheter åt Sollentuna kommun.
 - NKI, kulturfastigheter lokal.

²⁷ Framgår ej när styrelsen beslutat om rapporten.

Ingen uppföljande redovisning av reinvesteringar specifikt görs i *Årsredovisning 2020*, varken aggregat eller på objektsnivå.

Bedömning revisionsfråga 4

Finns det en tillfredsställande uppföljning av underhållskostnader?

Delvis.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- Vid T2-rapportering redovisas lägesrapport för samtliga reinvesteringar på objektnivå och innehållandes bedömning av tidplan, kostnad samt utfall och totalprognos i förhållande till budget.
- I den ordinarie rapporteringen redovisas totala driftkostnader, vi saknar dock en redovisning av resultatförda underhållskostnader för bolaget. Därtill bör planerat underhåll totalt sett (resultatfört underhåll plus underhållsreinvesteringar) följas upp och ställas i relation till redovisning av totalt felavhjälpande underhåll.
- Samtliga åtgärder i underhållsplan slutredovisas enligt intervju.

Revisionsfråga 5: Implementering av underhållsplaner

Har underhållsplanerna implementerats och görs en löpande uppföljning av verkställighet av underhållsplanerna?

Iakttagelser

I intervju uppges att det pågått ett utvecklingsarbete avseende bolagets underhållsprocess utifrån att det historiskt saknats underhållsplaner. Styrelsen har inte beslutat om några styrande dokument avseende underhållsprocessen däremot finns en processbeskrivning för planerat underhåll enligt vilken bolaget beskrivs arbeta. Dock uppges att det finns ett behov av att i större omfattning dokumentera genomfört underhåll.

Fastighetssystemet, *LEB*, används i regel inte för underhållsplanering enligt intervjuer utan är i nuläget främst ett systemstöd för administration av hyror och drift även om det finns en del uppgifter om fastigheternas komponenter i systemet.

Bolaget följer de nyckeltal som som tillämpas utifrån förvaltningsavtalet för både det egenägda som det förvaltade fastighetsbeståndet- 240 kr/kvm för reinvesteringar och 50 kr/kvm för underhåll som resultatförs. Det framgår vidare att det finns en ambition att arbeta mer med nyckeltal och jämförelser över tid samt med andra kommuner.

Riskhantering och intern kontroll

Bolaget har inte gjort någon riskanalys eller tagit fram någon internkontrollplan för år 2020 eller år 2021. Inför år 2022 har det tagits fram en dokumenterad riskanalys samt förslag till internkontrollplan samt rutinbeskrivning.

Bedömning revisionsfråga 5

Har underhållsplanerna implementerats och görs en löpande uppföljning av verkställighet av underhållsplanerna?

Delvis.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- Bolaget har bedrivit ett aktivt utvecklingsarbete i syfte att utveckla underhållsprocess och underhållsplaner. Det finns en framtagen processbeskrivningen enligt vilken bolaget beskrivs arbeta.
- Det finns behov av att i ökad utsträckning dokumentera genomförda underhållsåtgärder.
- Bolaget har inte genomfört någon bolagsövergripande risk- och väsentlighetsanalys och inte heller beslutat om någon internkontrollplan för år 2020 eller 2021. Vi vill betona att utförliga riskanalyser är en viktig del i att säkerställa intern kontroll avseende bolagets verksamhet och processer. Detta gäller inte minst för underhållsprocessen för vilken det har pågått och fortfarande pågår ett utvecklingsarbete.

Sollentuna Energi och Miljö AB (SEOM AB)

Av Ägardirektiv för Sollentuna Energi och Miljö AB (SEOM AB)²⁸ framgår:

- Bolaget är en organisatorisk enhet i kommunens verksamhet och således underordnat kommunfullmäktige. Bolaget står i sin verksamhet under kommunstyrelsens uppsikt och har att följa av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen eller koncernstyrelsen utfärdade direktiv för verksamheten.
- Sollentuna kommun har behov av en god infrastruktur avseende el, fjärrvärme, tjänster via stadsnät, vatten och avfallshantering, d.v.s. tekniska nyttigheter till attraktiva priser, med god leveranssäkerhet och med beaktande av miljö och klimataspekterna. Bolaget ska aktivt engageras som verktyg och resurs för kommunen inom dessa områden.
- Bolaget ska genom produktion och förvärv samt aktiv utveckling av kommunala tekniska nyttigheter tillgodose att kommuninvånarna och verksamheter i Sollentuna kommun har tillgång till el, fjärrvärme, tjänster via stadsnät, vatten och avfallshantering på konkurrenskraftiga villkor och till god kvalitet.
- Bolaget kan träffa avtal med kommunen om utförande av tjänster inom bolagets verksamhetsområde eller i anslutning härtill.
- Bolaget ska tillsammans med kommunens övriga bolag och nämnder aktivt delta i kommunkoncernövergripande och strategiskt arbete.

Vid intervju framgår att kommunen överförde VA-verksamheten till det dåvarande kommunala bolaget Sollentuna Energi år 2005. SEOM har en affärsområdesorganisation med VA som ett affärsområde. I figur 3 illustreras bolagets organisation. Av intervjuer framgår att bolaget i princip inte har några verk eller anläggningar för VA i egen regi. Det uppges ge bättre förutsättningar för att fokusera på distributionsnäten. I granskningen har vi således valt att fokusera på underhåll av VA-ledningsnätet.

²⁸ Senast reviderade av kommunfullmäktige 2021-06-17 § 74 och antagna på bolagsstämman 2021-10-18.

Figur 3: SKAB:s organisation.



Revisionsfråga 2 Underhållsplaner och andra underlag

Utgår respektive nämnd/bolagsstyrelse från tillförlitliga underlag om tillgångarnas status och upprustningsbehov när kostnaderna uppskattas? Finns dokumenterade underhållsplaner på kort och lång sikt?

lakttagelser

Statusinventeringar och övriga underlag till underhållsplan

Det pågår enligt intervju ett arbete för att kartlägga skicket på ledningsnätet som helhet. Vidare beskrivs i intervju att det finns en modell för dricksvatten genom vilken försörjning och redundans kan simuleras. Det finns idag även spill- och dagvattenmodeller för alla centrala delar i Sollentuna, dock ej modeller så det täcker hela verksamhetsområdet i Sollentuna. De centrala delarna är prioriterade utifrån att det är där det sker förändringar och därmed analyser behöver göras.

En nulägesanalys för ledningsnätet i kommunen har upprättats 2020, *VA-ledningsnätet Nulägesanalys*²⁹. Nulägesanalysen är uppdelad för dricksvattenledningsnätet, dagvattenledningsnätet och spillvattenledningsnätet. I analysen inkluderas uppgifter om:

- Ledningslängder
- Materialfördelning
- Åldersfördelning: Över 70 procent av ledningsnätet är lagt från år 1970 och senare.

²⁹ Upprättad mars 2020 och framgår namn på person som upprättat analysen.

Nyckeltal

Enligt intervju finns ett antal nyckeltal avseende VA som ingår som en del i den bolagsövergripande uppföljningen som sker till styrelsen.

Processen för underhålls- och förnyelseplanering

Styrande och stödjande dokumentation

SEOM har inte fastställt någon målsättning för förnyelsetakten av VA-ledningsnätet, detta utifrån att bolaget inte identifierat förnyelsetakten som en stor risk.

Det finns vid tiden för granskningen ingen dokumenterad och fastställd rutin för förnyelseplaneringen av VA-ledningsnätet. Vi har tagit del av en kortare beskrivning av daterad 2021-11-17 i vilken det anges att trots avsaknad av dokumenterad rutin finns ett strukturerat arbete och omfattande dokumentation av förnyelseplaneringen. Det anges vidare att detta arbete är anpassat till den budgetinstruktion som bolagets ekonomiavdelning ger ut.

Vidare redovisas att två medarbetare på affärsområde VA har genomgått branschorganisationen Svenskt Vattens tredagarskurs för systematisk förnyelseplanering. Det anges att affärsområdet har prioriterat samarbetet med kommunen rörande vattenplan för Sollentuna kommun och nödvattenplan som är två viktiga underlag för förnyelseplaneringen. Slutligen listas en lång förteckning av underlag som används för att revidera den 5-åriga förnyelseplanen.

Vi har tagit del av *Teknisk Handbok Pumpstationer*³⁰. Den Tekniska handboken innehåller de tekniska krav och anvisningar som gäller för projektering och anläggningsarbeten inom allmänna gator och parker samt vatten- och avloppsanläggningar i Sollentuna kommun. Det framgår av dokumentet att entreprenören som anlitas för att uppföra pumpstation ska upprätta drift- och underhållsinstruktioner innan slutbesiktning genomförs.

Det finns ett ledningssystem framtaget för bolaget, *Koll&SEOM*, som utgår ifrån kärnprocesser, ledningsprocesser och stödprocesser. Exempel på kärnprocesser är "Bygga ut nät" och "Leverera och underhålla". Exempel på ledningsprocesser är "Styra och leda verksamheten" och "Följa upp verksamheten".

Vi har tagit del av fyra processbeskrivningar ur ledningssystemet som var och en innehåller delprocesser (med angivelse om ansvar för delprocessen) och aktiviteter :

- *Leverera och underhålla*: Beskriver den övergripande processen för att leverera och underhålla på bolaget. Huvudsaklig uppdelning görs mellan startaktiviteter "Behov av uppdaterade och underhållna anläggningar" samt "Avtal om tjänsteleverans". En av delprocesserna i *Leverera och underhålla* som inleds med aktiviteten "Behov av uppdaterade och underhållna anläggningar" är nedanstående *Planera underhåll och reinvesteringar*.
- *Planera underhåll och reinvesteringar*: Inkluderar de delprocesser som ingår i att planera underhåll och reinvesteringar däribland nedanstående *Identifiera underhålls- och reinvesteringarbehov Vatten och El*.
- *Identifiera underhålls- och reinvesteringarbehov Vatten och El*: Processen ska mynna ut i budget för underhåll och reinvesteringar kommande år, underhållsplan och reinvesteringssplan. Enligt processkartan ska dessa tre dokument bygga på:
 - Omvärldsanalys inklusive lagkrav och exploateringsplaner.
 - Uppföljning av driftsdata.
 - Uppföljning av kostnader för underhåll.
 - Branschstandard.

³⁰ Det framgår att dokumentet ursprungligen upprättades 2016-11-23 och att det därefter reviderats. Det framgår ej exakt datum för revidering eller vem/vilken funktion som har fastställt dokumentet.

➤ Tillverkarrekommendationer.

- *Hantera våra fastigheter*

Vi har tagit del av *Översyn över arbetet med pumpstationer*³¹ som beskriver att det genomförts en översyn över resurser och rutiner för arbetet med och kring pumpstationer. Översynen innefattar såväl drift och underhåll som förnyelse och exploatering i stadsutvecklingsområden. Syftet med översynen är att säkerställa en säker drift av befintliga pumpstationer samt att kvalitetssäkra arbetet med om- och nybyggnad av pumpstationer.

Det finns en upprättad instruktion för budgetarbetet inför år 2022, *Budget 2022*³². Instruktionen är adresserad till budgetansvariga och beskriver vilka underlag som ska upprättas samt tidplan för budgetarbetet. Av instruktionen framgår att det finns en mall för investeringsbudget.

Prioritering av förnyelseåtgärder

Vi har tagit del av ett dokument som anger hur åtgärder på VA-ledningsnätet ska prioriteras, *Prioriteringsordning för åtgärder på VA-ledningsnätet*³³. Prioriteringsordning anges för dricksvattenledningsnätet, spillvattenledningsnätet och dagvattenledningsnätet enligt följande:

- Dricksvattenledningsnätet: 1. Upprepade vattenläckor, vattenkvalitet, leveranssäkerhet vattenledningsnätet. 2. Konditionsbrister vattenledningsnätet, vattentryck. 3. Svinn -utläckage från vattenledningsnätet.
- Spillvattenledningsnätet: 1. Källaröversvämningar, upprepade stopp, avledningssäkerhet spillvattenledningsnätet, felkopplingar spillvatten till dagvattenledningsnätet. 2. Bräddningar, konditionsbrister spillvattenledningsnätet. 3. Tillskottsvatten.
- Dagvattenledningsnätet: 1. Avledningssäkerhet dagvattenledningsnätet. 2. Felkopplingar dagvatten till spillvattenledningsnätet. 3. Konditionsbrister dagvattenledningsnätet, inläckage till dagvatten- ledningsnätet.

Bolaget har ett systemstöd i form av VA-banken i vilket affärsområde VA samlar relevant dokumentation avseende ledningsnätet exempelvis detaljplaner, filmningar av ledningsnätet och underhållsplaner.

Enligt intervju går bolagets investeringsanslag avseende VA i huvudsak till ledningsnätet.

Budget

Affärsområde Vatten och avfall leds av en affärsområdeschef och är uppdelat på två enheter - Planering och projekt samt Drift. Enheten för Planering och projekt leds av planerings- och projektchef och enhet för drift leds av driftschef. Planering och projekt har åtta medarbetare samt planerings- och projektchef. Enheten för drift har 12 anställda samt driftchef.

Enligt intervju beslutar styrelsen om årlig rambudget per affärsområde. Enligt intervju finns det ett beslutsorgan, det s.k. Investeringsrådet, bestående av VD och ekonomischef. Investeringsrådet fastställer förslag på prioriteringar av investeringar inför beslut om budget i styrelsen.

Investeringsrådet ska även besluta om genomförande av investeringsprojekt som överstiger en utgift om 2 mnkr medan genomförandebeslut om investeringar understigande 2 mnkr och som ligger inom rambudgeten beslutas av respektive affärsområdeschef. Avvikelse från rambudget samt investeringar som bedöms vara av stor strategisk vikt tas alltid upp i styrelsen för beslut. De intervjuade upplever att Investeringsrådets beslutsfunktion fungerar väl.

³¹ Upprättad 2021-08-03 och framgår vilka som genomfört översynen.

³² Upprättad 2021-05-31.

³³ Anges inte när dokumentet är upprättat eller av vem/vilken funktion det är fastställt.

Enligt intervju pågår ett arbete med att upprätta en redovisningsmanual för anläggningstillgångar. Vid tiden för granskningen klassificerar bolaget en utgift som investering i enlighet med branschpraxis.

Samordning och kunddialog

Enligt intervju var samordningen med kommunen innan år 2015, då nuvarande VD tillträdde, bristfällig. Samordningen uppges ha ökat sedan år 2015. Planerings- och projekteringschef deltar i kommunens styrgrupp Stadsbyggnad. Det finns även två forum för dialog med kommunen avseende planering av åtgärder inför budgetbeslut kopplat till dag- och spillvatten.

Kommunfullmäktige antog i december 2020 *Vattenplan 2020* och som ska vara genomförd fram till och med år 2027. Planen innehåller bland annat totalt 135 åtgärder med syfte att få en hållbar vattenhantering i Sollentuna kommun. Åtgärderna är uppdelade på ytvatten (100 åtgärder), grundvatten (38 åtgärder), dagvatten (35 åtgärder), dricksvatten (30 åtgärder), spillvatten (11 åtgärder). I *Vattenplan 2020* anges beräknad aggregerad kostnad för åtgärderna per nämnd och för SEOM AB uppdelat på engångskostnad utredning, engångskostnad investering och löpande årlig kostnad. Det framgår av beräkningen att de största engångskostnaderna för både utredning och investering kommer belasta SEOM AB. För SEOM AB är engångskostnad för utredning beräknad till 14,6 mnkr och engångskostnad investering till 70 mnkr.

I intervju framhålls att vattenplanen ska genomföras fram till och med år 2027 och att SEOM tillsammans med kommunen har kommit långt med flera av de aktuella åtgärderna som beslutats, bl.a. följande:

- Det fanns inte tillräckliga kartunderlag som tydliggjorde gränser kring ansvar avseende brunnar och ledningar när va-verksamheten överfördes från kommunen till SEOM. Det pågår ett arbete för att åtgärda detta.
- SEOM uppfattar att kommunen saknar resurser för sina ansvarsdelar och det pågår dialog om att dessa tjänster ska köpas av kommunen från SEOM.
- Det behöver upprättas skötselplaner för dagvattenanläggningarna, dock uppges att flertalet av dessa ägs av kommunen.

Utöver detta har det även tecknats ett samverkansavtal (avseende exploatering) mellan kommunen och SEOM vilket beslutades i december 2021.

Dokumenterade underhållsplaner

Vi har tagit del av följande planer kopplat till VA-ledningsnätet:

- *Drift- och underhållsplan 2021*
- *Bilaga 3 AA Lista Underhållsspolning 2021*
- *Bilaga 4 Förnyelsebehov pumpstationer- arbetsmaterial*
- *Investeringsbudget 2022 Vatten (enligt uppgift ingår förnyelseplanen för VA-ledningsnätet i detta dokument)*

Drift- och underhållsplan 2021 består av ett antal aktiviteter vilka inkluderar följande:

- Brandposter
- Vattenmätare
- Provtagning
- Tryckstegringsstationer
- Betäckningar
- Spolplan
- Filming
- Rondering vatten
- Akut underhåll

Strukturen i drifts- och underhållsplanen är identisk för de olika aktiviteterna och samtliga delar innehåller följande rubriker/frågeställningar:

- Vad skall vi göra?
- Hur skall vi göra det?
- Vad behöver vi för att göra det (kompetens, resurser)?
- Vem tar ansvar för att det blir gjort?
- När skall det vara färdigt?
- Hur vet vi att vi lyckats? (Hur kan vi mäta det?)

Bilaga 3 AA Lista Underhållsspolning 2021 innehåller plan för hur underhållsspolning ska ske under år 2021 och följande uppgifter redovisas per projekt:

- Benämning (vägnamn)
- Antal spolningar per år
- Månader som spolning sker
- Antal meter som spolas vid varje tillfälle
- Antalet meter som spolas för året

Bilaga 4 Förnyelsebehov pumpstationer- arbetsmaterial redovisar för samtliga kommunens pumpstationer:

- Funktionstyp (spillvatten/dagvatten)
- Antalet pumpar
- När (om) inventering utförd
- Vilket behov som finns

Det anges inte i *Bilaga 4 Förnyelsebehov pumpstationer- arbetsmaterial* när bedömt behov ska åtgärdas. Bilagan är ett arbetsmaterial som tillsammans med analyser av andra anläggningsdelar utgör det samlade behovet för VA-verksamheten, vilket kommer att sammanställas i den långsiktiga förnyelseplan som håller på att tas fram.

I Vattenplan 2020 finns ett uppdrag till SEOM AB avseende framtagande av förnyelseplan. Enligt intervju finns en förnyelseplan för ledningsnätet på fem år men inte på längre sikt.

Vi har tagit del av förnyelseplanen som ingår i *Investeringsbudget 2022*. Av planen framgår reinvesteringsplan för VA-ledningsnätet åren 2022-2026. Det framgår planerad utgift per år för respektive projekt/reinvestering. Det framgår av planen att anslaget kommer öka för underhållsåtgärder under perioden, från 19,8 mnkr år 2022 till 60 mnkr år 2026. Det framgår inte längden av ledningsnätet som omfattas av respektive projekt eller aggregerat. Vidare framgår det inte om respektive projekt avser dricksvattenledningsnätet, spillvattenledningsnätet eller dagvattenledningsnätet. Enligt uppgift finns bakomliggande underlag för ovanstående delar vilka innehåller uppgifter om ledningsslag och ledningslängd.

Bedömning revisionsfråga 2

Utgår respektive nämnd/bolagsstyrelse från tillförlitliga underlag om tillgångarnas status och upprustningsbehov när kostnaderna uppskattas? Finns dokumenterade underhållsplaner på kort och lång sikt?

Delvis.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- En nulägesanalys för ledningsnätet i kommunen har upprättats 2020. I analysen inkluderas uppgifter om ledningslängder, materialfördelning och åldersfördelning.

- Det finns ett antal styrande och stödjande dokument som berör underhållsprocessen. Däremot kan vi konstatera att det inte finns en fastställd dokumenterad rutin för förnyelseplaneringen.
- En förnyelseplan för ledningsnätet finns framtagen för de kommande fem åren. Med utgångspunkt i genomförd nulägesanalys skulle förnyelseplanen med fördel kunna omfatta en mer långsiktig planering. Detta beskrivs vara ett pågående arbete inom bolaget i enlighet med beslutad vattenplan.
- Det finns en drift- och underhållsplan för år 2021, vilken enligt vår bedömning beskriver vilka drift- och underhållsaktiviteter som löpande ska genomföras under året.
- Vi kan konstatera att vattenplanen innehåller ett stort antal identifierade åtgärder som berör SEOM. Några av dessa adresserar en bristande samordning mellan SEOM och kommunen. Det är av stor vikt att det finns en god dialog mellan SEOM och kommunen eftersom de har ansvarsområden som påverkar varandra.

Revisionsfråga 3: Underhållsnivå i förhållande till uppskattat behov

Är nuvarande underhåll tillräckligt i förhållande till verksamheternas egna bedömningar av det egentliga behovet?

lakttagelser

Underhållsskuld

Det har inte skett någon beloppsmässig beräkning av bolagets underhållsskuld som bygger på fullständiga underlag. I intervju framförs att bolaget har uppskattat att 50 mnkr i årligt anslag behövs för underhåll/förnyelse av VA-ledningsnätet.

Det uppges att bolagets uppfattning är att ledningsnätets status i huvudsak är god eftersom det är ett ungt ledningsnät i förhållande till andra kommuner. Bedömningen är att tillräckliga ekonomiska resurser läggs på underhåll av ledningsnätet.

Det uppges i intervju att en generell utmaning avseende ansvaret för VA-verksamheten är att det är en exploateringsstung verksamhet som medför att ledningsnätet kontinuerligt behöver byggas om.

Förnyelsetakt ledningsnätet

I tidigare refererad *Nulägesanalys* framgår följande uppgifter om VA-ledningsnätet:

- Årliga driftstörningar respektive år 2013-2019 för dricksvattenledningsnätet och spillvattenledningsnätet : Det finns en viss uppåtgående trend av antalet vattenläckor under perioden 2013-2019 för både spillvattenledningsnätet och dricksvattenledningsnätet. Det framgår av analysen att det för vattenledningsnätet framförallt är ledningar som lades före år 1970 som rapporterade vattenläckor avser.
- Beräknat genomsnittligt årligt förnyelsebehov av befintligt ledningsnät samt beräknat genomsnittligt årligt förnyelsebehov inklusive ett antagande av utökade ledningar med 1 km ledning/år. Beräkningen har skett för respektive årtionde 2020-2120 för dricksvattenledningsnätet, spillvattenledningsnätet och dagsvattenledningsnätet .

Vi har tagit del av statistik för förnyelsetakten av VA-ledningsnätet. Utfall för förnyelsetakten illustreras i tabell 1 uppdelat på dricksvattenledningsnätet, spillvattenledningsnätet och dagvattenledningsnätet för åren 2016-2020. Dessa utfall ställs i tabellen i relation till det beräknade genomsnittliga årliga förnyelsebehov av befintligt ledningsnät inklusive antagande om

att ledningsnätet byggs ut med 1 km årligen som anges i *VA-ledningsnätet Nulägesanalys*. Det framgår i tabellen att den genomsnittliga förnyelsetakten för samtliga tre ledningsnät 2016-2020 inte uppnår hälften av det beräknade årliga behovet 2020-2120.

I intervju framgår att det är en hög exploateringstakt i kommunen som innebär att ledningsnätet behöver byggas ut/om. De intervjuade uppger att i samband med utbyggnad av VA-ledningsnätet sker även utbyte av ledningar (dvs. förnyelse) som inte återfinns i statistiken i tabell 1. Bolaget beskrivs ha historiskt höga investeringsnivå och det finns exempel på investeringar som inte ger hög förnyelsetakt men som är viktiga delar i förnyelsen av anläggningen. I den fördjupade åtgärdsplan som beskrivs vara under framtagande kommer en beloppsmässig beräkning av framtida förnyelsebehov att analyseras.

Tabell 1: Förnyelsetakt dricksvattenledningsnätet, spillvattenledningsnätet och dagvattenledningsnätet år 2016-2020 i förhållande till bolagets beräknade årliga behov av förnyelse år 2020-2020.

Ledningsnät	Beräknat årsbehov 2020 - 2110	Genomsnitt (%) 2016-2020	Utfall (%) 2020	Utfall (%) 2019	Utfall (%) 2018	Utfall (%) 2017	Utfall (%) 2016
Dricks-vatten	0,95	0,34	0,44	0,40	0,47	0,03	0,37
Spill-vatten	0,89	0,38	0,55	0,46	0,35	0,04	0,49
Dag-vatten	0,92	0,32	0,33	0,51	0,26	0,05	0,46

Bedömning revisionsfråga 3

Är nuvarande underhåll tillräckligt i förhållande till verksamheternas egna bedömningar av det egentliga behovet?

Delvis.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- Det uppges att bolagets uppfattning är att ledningsnätets status i huvudsak är god eftersom det är ett ungt ledningsnät i förhållande till andra kommuner. De intervjuade bedömer att tillräckliga ekonomiska resurser läggs på underhåll av ledningsnätet.
- Under perioden 2016-2020 har förnyelsetakten i genomsnitt varit betydligt lägre än det beräknade behovet för de närmsta 100 åren. De intervjuade menar att det finns förklarande faktor till detta. Vi menar att det är viktigt att bolaget analyserar detta i syfte att säkerställa att bolaget ligger i fas med förnyelsebehovet. Detta beskrivs vara ett pågående arbete.
- Det finns en viss uppåtgående trend av antalet vattenläckor under perioden 2013-2019 för både spillvattenledningsnätet och dricksvattenledningsnätet. Detta kan möjligen vara en indikation på att förnyelsetakten/underhållstakten har varit för låg historiskt.
- Det har inte skett någon beloppsmässig beräkning av bolagets underhållsskuld som bygger på fullständiga underlag vilket gör det svårt att bedöma om underhållet är tillräckligt.

Revisionsfråga 4: Uppföljning av underhållskostnader

Finns det en tillfredsställande uppföljning av underhållskostnader?

lakttagelser

Enligt intervju följer bolagsledningen upp respektive affärsområde, inklusive VA, månadsvis med stöd i ledningssystemet, vilket även omfattar investeringar. Dessa uppföljningsmöten föregås av att respektive affärsområde tar fram ett underlag i form av en powerpoint-presentation inför respektive möte.

Det uppges i intervju att SEOM AB har anlitat en konsult som stöd för att upprätta en kapitalstrukturmodell på 10-års sikt vilken följs upp av bolaget årligen. Vi har tagit del av dokumentation som beskriver kapitalstrukturmodellen. Kapitalstrukturmodellen (se ovan) följs årligen upp av styrelsen och bolaget rapporterar årligen in förnyelsetakt samt ett stort antal uppgifter till branschorganisationen Svenskt Vatten. Dock uttrycks att utifrån att bolaget har ett flertal affärsområden så påverkar detta omfattningen av rapporteringen för respektive affärsområde.

Ordinarie uppföljning till styrelsen

Det framförs att det per tertial sker uppföljning till styrelsen av utfall för driftkostnader och investeringsutgifter samt nyckeltal kopplat till VA.

I tertialrapporten per augusti 2021 redovisas ackumulerat utfall, budget samt ackumulerat utfall föregående år. Intäkter och kostnader redovisas på övergripande nivå med utfall per affärsområde. I rapporten framgår att utfallet för affärsområde Vatten är bättre än budget med anledning av att underhållsåtgärder har flyttats fram. I tertialrapporten redovisas under rubriken kvalitet och effektivitet nyckeltal i form av antalet vattenläckor och vattenstopp relaterat aktuell målnivå för året.

Tabell 2: Vattenläckor år 2021 per augusti 2021 samt målnivå.

Mål	Utfall per augusti 2021	Målnivå
Vattenläckor	29	<15
Vattenstopp	32	<25

I årsredovisning 2020 beskrivs i korthet att bolaget arbetet med underhåll och investeringar i ledningsnätet. I årsredovisningen sker en övergripande redovisning av bolaget och det ekonomiska utfallet samt utfall för investeringar. Det finns ingen särskild redovisning avseende kostnader för underhåll.

Bedömning revisionsfråga 4

Finns det en tillfredsställande uppföljning av underhållskostnader?

Delvis.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- Rapportering av utfall (driftkostnader och investeringsutgifter) till styrelsen sker på övergripande nivå för respektive affärsområde. Vi ser att bolaget mer i detalj kan redovisa

budget och kostnader för underhåll (planerat och avhjälpande) samt reinvesteringar till styrelsen.

- I tertialrapporten finns nyckeltal (antal läckor, stopp) vilket i viss omfattning indikerar kvalitet och effektivitet i ledningsnätet. Bolaget når inte målnivån för något av dessa mål för år 2021.
- På ledningsnivå sker månadsvis en uppföljning av respektive affärsområde, inklusive VA, med utgångspunkt i bolagets ledningssystem.
- Vi bedömer att det med fördel skulle kunna ske en årlig rapportering av förnyelsetakt till styrelsen. Denna redovisning bör jämföras med redovisning av bolagets beräknade behov av förnyelse, andra kommuners förnyelsetakt samt branschorganisationen Svenskt Vattens riktvärde för förnyelsetakt.

Revisionsfråga 5: Implementering av underhållsplaner

Har underhållsplanerna implementerats och görs en löpande uppföljning av verkställighet av underhållsplanerna?

Iakttagelser

Det finns ingen tydligt dokumenterad rutin för hur förnyelsesåtgärder kopplat till VA-ledningsnätet ska följas upp för att säkerställa att det som inkluderats i förnyelseplanen utförs. Det finns vissa uppgifter i den kortfattade beskrivningen av avseende den informella rutinen för förnyelseplanering.

Det finns exempel på hur bolaget arbetar med uppföljning och verkställighet bl.a. har det under år 2021 genomförts en *Översyn över arbetet med pumpstationer*³⁴. Översynen innefattar såväl drift och underhåll som förnyelse och exploatering i stadsutvecklingsområden.

Bolaget rapporterar årligen förnyelsetakten till branschorganisationen Svenskt Vatten. Internt sker även en uppföljning kopplat till bolagets kapitalstrukturmodell. Vi har även beskrivit att det genomförts en nulägesanalys för VA-ledningsnätet år 2020 som följer upp förnyelsetakten samtidigt som analysen innehåller en framåtblickande beräkningen av framtida behov.

I bolagets systemstöd (VA-banken) samlas relevant dokumentation avseende ledningsnätet t.ex. underhållsplaner, filmningar av ledningsnät etc.

Riskhantering och intern kontroll

Vi har i granskningen tagit del av en dokumenterad risk- och sårbarhetsanalys för år 2020 samt en internkontrollplan för år 2021 vilka är beslutade av styrelsen. I internkontrollplanen för år 2021 finns det inga risker som har direkt bäring på underhåll i ledningsnätet. I internkontrollplanen för år 2021 anges tre olika aktiviteter för granskning, det framgår dock inte vem som är ansvarig för att hantera risken samt när detta ska åtgärdas/följas upp eller på vilket sätt.

Bedömning revisionsfråga 5

Har underhållsplanerna implementerats och görs en löpande uppföljning av verkställighet av underhållsplanerna?

Delvis.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

³⁴ Upprättad 2021-08-03 och framgår vilka som genomfört översynen.

- Det finns ingen tydligt dokumenterad rutin för hur underhållsåtgärder kopplat till VA-ledningsnätet ska följas upp för att säkerställa att det som inkluderats i t.ex. förnyelseplanen utförs. I granskningen har vi tagit del av exempel på uppföljningar som har gjorts utifrån beslutade planer. Vi bedömer att process för att säkerställa implementering och uppföljning av underhållsplaner behöver förtydligas.
- Vi bedömer att bolagets arbete med riskanalyser och internkontrollplaner behöver utvecklas samt att dessa bör beakta risker kopplat till drift, underhåll och förnyelse av ledningsnätet.

Kultur- och fritidsnämnden

lakttagelser

Ansvar

Kultur- och fritidsnämnden har enligt *Reglemente för kultur- och fritidsnämnden*³⁵ ansvar för kommunens kultur- och fritidsverksamhet exempelvis bibliotek och fritidsgårdar. Av reglemente framgår även att nämnden har ansvar för drift och underhåll av kommunens fritidsanläggningar. Enligt intervju äger inte kultur- och fritidsnämnden några fastigheter utan är hyresgäst avseende de lokaler och anläggningar som verksamheten använder.

Enligt intervju är det lokalförsörjningsenheten vid kommunledningskontoret som arbetar med behovsplaneringen av kultur- och fritidsnämndens anläggningar/lokaler. Därtill är det SKAB som ansvarar för att utföra underhållsåtgärderna i anläggningarna/lokalerna. Enligt intervju utför kultur- och fritidsnämnden dock den löpande driften av samtliga fritidsanläggningar. På kultur- och fritidsförvaltningens drift- och anläggningsenhet arbetar knappt 20 medarbetare inklusive chef.

Det framförs vid intervju att det saknas skriftliga riktlinjer avseende ansvarsfördelningen för fastighetsfrågor mellan kultur- och fritidsnämnden, SKAB och kommunledningskontoret. Rent praktiskt är det dock kommunledningskontoret och SKAB som beslutar om underhållsåtgärder för kultur- och fritidsnämndens anläggningar/lokaler.

Gränsdragning kostnader

Av intervjuer framgår att kultur- och fritidsnämndens reinvesteringar endast består av utgifter för inventarier samt lokalanpassningar.

De intervjuade uppger att gränsdragningslistorna varierar i tydlighet. Det finns dock viss otydlighet i gränsdragning då vissa behov uppkommer enligt intervju. Ett exempel som lyfts vem som ska stå för kostnaden om ett fönster går sönder.

En annan aspekt som har varit en utmaning, enligt intervju, är drift av vissa idrottshallar som används av skolor. Kultur- och fritidsnämnden har rätt till ersättning för att utföra drift av idrottshallarna från utbildningsnämnden vilket inte fungerat helt ändamålsenligt.

Underhållsplanering

Planering och budget

Det sker enligt intervju en lokalinventering för att identifiera behov i december varje år av kultur- och fritidsförvaltningen. Vid intervju beskrivs att kultur- och fritidsnämnden årligen beslutar om den kommunövergripande lokalförsörjningsplanen som tagits fram av kommunledningskontoret. Kultur- och fritidsförvaltningen är inte delaktiga i framtagandet av lokalförsörjningsplanen. I budgetprocessen för år 2022 beskrivs i intervju att nämnden/förvaltningen kommer ges möjlighet att lyfta fram sina tre största behov i den kommunövergripande budgetdialogen vilket inte har varit möjligt tidigare år. Därtill kommer det finnas möjlighet för nämnden/förvaltningen att yrka på att en reinvestering eller nyinvestering tidigareläggs.

Kultur- och fritidsnämnden får primärt information om underhållsåtgärder i samband med budgetarbetet enligt intervju. Ordförande för kultur- och fritidsnämnden deltar även i den politiska styrgruppen för fastigheter.

³⁵ Reviderat av kommunfullmäktige 2020-04-16 § 34.

Internhyror för lokaler/anläggningar beskrivs i intervju inte ha reviderats historiskt men att det har börjat ske nyligen. Vidare anges att kultur- och fritidsnämnden inte får en automatisk uppräkningsbudget av budget ifall det sker indexering av hyrorna vilket urholkar nämndens resurser.

Det beskrivs vid intervju att i princip alla kultur- och fritidsnämnden/-förvaltningens lokalfrågor lyfts till lokalförsörjningsenheten. Av intervjuer framgår att kultur- och fritidsförvaltningen i regel inte lyfter underhållsbehov/-frågor med SKAB direkt. Istället lyfter det sina behov/frågeställningar till lokalförsörjningsenheten som i sin tur för dialog med SKAB avseendet behovet/frågeställningen. Det finns en särskilt dedikerad lokalstrateg på lokalförsörjningsenheten som är huvudsaklig kontaktperson för kultur- och fritidsförvaltningen.

Underhållsplaner och underhållsskuld

Det framgår av intervjuer att det är SKAB som ansvarar för att upprätta underhållsplaner för kultur- och fritidsnämndens anläggningar. De intervjuade uppger att de inte är insatta vilka medel som SKAB lägger på underhåll av fritidsanläggningar. Nämnden/förvaltningen tar inte del av underhållsplanerna även om de önskar att de kunde ta del av dem.

Enligt intervju är det funktionella åtgärder som prioriteras i första hand och kosmetiska åtgärder i andra hand. Det finns en viss brist av framförhållning från SKAB rörande underhållsåtgärder enligt intervju. Vidare framförs att det är totalbudget för underhåll som är styrande för underhållsnivån och som SKAB således behöver prioritera identifierat underhållsbehov inom.

Det uppges inte ha gjorts någon beräkning av underhållsskulden för kultur- och fritidsnämndens lokaler/anläggningar.

Fora för samverkan

Förvaltningschef för kultur- och fritidsförvaltningen deltar i kommunledningsgruppen där lokalfrågor kan diskuteras på övergripande nivå. Det hålls även protokollförda kundmöten på kvartalsbasis mellan drift- och anläggningsenheten på kultur- och fritidsförvaltningen och SKAB under vilka respektive parts ansvar samordnas. Från drift- och anläggningsenheten deltar enhetschef och ett par driftansvariga vid kundmötena. Under kundmötena har även drift- och anläggningsenheten möjlighet att föra fram åsikter kring planerade underhållsåtgärder som SKAB utför även om det är de senare som beslutar vilka åtgärder som ska genomföras.

Det lyfts att frekventa avstämningar sker mellan kultur- och fritidsförvaltningen och vid kommunledningskontoret. Vidare uppges att förvaltningschef för kultur- och fritidsförvaltningen har löpande och god kontakt med VD för SKAB.

Uppföljning

Ekonomisk uppföljning sker månadsvis till kultur- och fritidsnämnden med utökad redovisning vid tertial 1, tertial 2 och verksamhetsberättelse. Enligt intervju lyfts fastighetsfrågor av särskild vikt till nämnden. Det finns dock inga nyckeltal som nämnden följer med direkt koppling till underhållsfrågor.

Som tidigare beskrivits finns det ingen reell möjlighet för kultur- och fritidsnämnden att följa upp att utförda underhållsåtgärder av SKAB följer plan eftersom de inte tar del av underhållsplanerna.

Riskanalys och internkontrollplan

Vid intervju uppges att det inte inkluderats risker kopplade till underhållsarbete i kultur- och fritidsnämndens riskanalys och internkontrollplan.

Samlad bedömning/kommentar

I reglementet framgår att nämnden har ansvar för underhåll av kommunens fritidsanläggningar. I intervju beskrivs att kultur- och fritidsnämnden inte äger några fastigheter utan är hyresgäst avseende de lokaler och anläggningar som verksamheten använder samt ansvarar för den löpande driften av samtliga fritidsanläggningar. Kommunstyrelsen och SKAB beslutar om underhållsåtgärder och underhållsplaner för anläggningar/lokaler som kultur- och fritidsnämnden använder för sin verksamhet.

Det saknas skriftliga riktlinjer avseende ansvarsfördelningen för fastighetsfrågor mellan kultur- och fritidsnämnden, SKAB och kommunledningskontoret. Vi ser således att reglementet bör ses över med anledning av detta samt att det bör tydliggöras vilket ansvar kultur- och fritidsnämnden har.

Vi ser vidare att kultur- och fritidsnämnden mer aktivt bör vara en del i underhållsplaneringen och de prioriteringar som görs. Vi ser således positivt på att nämnd/förvaltning under år 2022 kommer ges bättre möjligheter att påverka i större utsträckning än tidigare vilket underhåll och reinvesteringar som ska utföras i de anläggningar/lokaler som nämnden nyttjar.

2022-02-14

Anders Hägg

Kristian Damlin

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Sollentuna kommuns revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2021-05-20. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.