



Granskning av effektiviteten inom förvaltningen av fastigheter

Rapport

Sollefteå kommun

KPMG AB

2020-01-17

Antal sidor 19



Sollefteå kommun

Granskning av effektiviteten inom förvaltningen av fastigheter

2020-01-17

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Styrande dokument	6
4	Resultat av granskningen	9
4.1	Fördelning av fastighetsbeståndet	9
4.2	Förutsättningar för en samordnad och effektiv fastighetsförvaltning	10
4.3	Budgetprocessen	12
4.4	Ansvarsfördelning gällande underhållsplaner	14
4.5	Samordning av kompetens mellan kommunen och fastighetsbolaget	15
4.6	Gränsdragning mellan hyresgäster och fastighetsbolaget	16
4.7	Ansvarsfördelning gällande projektering av nybyggnation	16
4.8	Samordning mellan hyresgäster och fastighetsbolaget gällande långsiktiga åtgärder i fastigheterna	17
5	Slutsats och rekommendationer	Error! Bookmark not defined.
5.1	Rekommendationer	21

1 Sammanfattning

Vi har av Sollefteå kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska effektiviteten i kommunens fastighetsförvaltning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och Solatum Hus & Hem AB inte fullt ut utövar en tillräcklig styrning, samordning och uppföljning över förvaltningen av kommunens och bolagets ägda fastigheter. Bedömningen grundar sig på följande iakttagelser och bedömningar:

- Det finns till viss del finns förutsättningar för en samordnad och effektiv fastighetsförvaltning i kommunkoncernen genom ägardirektiv och bolagsordning. Avsikterna i dessa följs dock inte fullt ut och det saknas en gemensam struktur för hantering av lokalfrågorna.
- Det finns en problematik kring fördelningen av fastighetsbeståndet idag. Framförallt genom att de avsikter som anges i ägardirektivet gällande att samordning mellan resurser inom kommun och bolag inte efterlevs.
- Det finns former för dialog och kommunikation kring underhåll och planering av underhåll. Vi anser dock att formalian kring dialog och kommunikation är ganska sparsam och det finns möjligheter och behov av utveckling och stärkt samverkan.
- Det finns delvis dubbla organisationer inom fastighets- och lokalområdet inom kommunkoncernen. Dialogen och formella samt praktiska strukturer för att möjliggöra gemensam planering och resursnyttjande är i nuläget väldigt begränsade
- Gränsdragningen mellan hyresgästerna och fastighetsbolaget fungerar inte optimalt.
- Ansvarsfördelningen gällande projektering vid nybyggnation är tydlig men vid en eventuell översyn av projektorganisationen kan rollerna för projekt klargöras i en projektstyrningsmodell.
- Möjligheter för långsiktiga åtgärder är relativt små. Lokalförsörjningsplanen innehåller konkreta åtgärder för en avsevärt kortare tidsperiod än vad planen omfattar, revideringar eller beslut om ny plan har inte fattats under tidsperioden

Utifrån granskningen lämnar vi följande rekommendationer:

- Se över avtal för fastigheter. Eventuella gränsdragningslistor bör bifogas.
- Underhållsplaner – mer förutsägbarhet kring underhållet. Exempelvis när ett underhåll skjuts på framtiden.
- En tydlig och gemensam projektledningsmodell för hela kommunkoncernen bör tas fram.
- Budgetprocessen bör ses över utifrån de behov som finns för verksamhetslokaler inom Solatum Hus & Hem och inkludera processer för att fånga upp dessa behov.
- Skapa en tydlig beställarstruktur med prioriteringsordning kopplad till beställningsmallar m.m.
- Utredda gränsdragningen mellan kommunens och bolagets framtida ansvar.

2 Bakgrund

Vi har av Sollefteå kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska effektiviteten i kommunens fastighetsförvaltning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Solatum Hus & Hem AB förvaltar, på uppdrag av kommunen, vissa kommunägda skolor och förskolor, brandstationer, kommunhuset, muséet/bibliotekshuset, företagshuset samt en del andra fastigheter. Bolaget hyr fastigheterna av kommunen och hyr sedan tillbaka. Andra fastigheter förvaltas av kommunen som svarar för underhåll och drift av dessa, vilket innebär att det i vissa delar finns parallella organisationer.

Det finns en fastighetschef, en fastighetssamordnare och två projektledare (befattningarna benämns idag byggsamordnare och VVS ingenjör) anställda inom kommunen, men externa projektledare anlitas vid större projekt. Projektering och upphandling av både nybyggnation och större underhållsåtgärder kan ske av både kommunen och bolaget.

En gränsdragningslista finns gällande hyresgästens respektive hyresvärdens ansvar.

Sollefteå kommuns revisorer bedömer att med hänsyn till flödet med olika arbetsprocesser och att flera aktörer är inblandade i fastighets- och lokalförsörjningshanteringen inom kommunen så finns det risk för minskad transparens och effektivitet inom fastighetsförvaltningen.

Det förekommer med anledning av ovan nämnda arbetssätt ett omfattande flöde av handlingar. Handlingar kan upprättas, inkomma samt förvaras på många olika sätt vilket i sig innebär en risk för att kommunen inte klarar att upprätthålla en god offentlighetsstruktur. Att rutinerna fungerar är väsentligt för att kommunen ska klara att lämna ut allmänna handlingar enligt lagstiftningen samt i övrigt ha effektiva rutiner som stödjer ärendehantering.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen och fastighetsbolaget Solatum Hus & Hem AB utövar en tillräcklig styrning, samordning och uppföljning över förvaltningen av kommunens och bolagets ägda fastigheter.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns förutsättningar för en samordnad och effektiv fastighetsförvaltning i kommunkoncernen som helhet?
- Hur ser fördelningen av fastighetsbeståndet ut mellan kommunen och fastighetsbolaget?
- Hur ser budgetprocessen ut avseende lokaler?



Sollefteå kommun

Granskning av effektiviteten inom förvaltningen av fastigheter

2020-01-17

- Hur ser ansvarsfördelningen ut vad avser framtagande av underhållsplaner? Samordnas underhållsgärder mellan de fastigheter som förvaltas av kommunen respektive bolaget?
- Hur samordnas kompetens mellan kommunen och fastighetsbolaget? Exempelvis projektledning.
- Fungerar gränsdragning mellan hyresgästerna och fastighetsbolaget optimalt?
- Hur ser ansvarsfördelningen ut gällande projektering av nybyggnation?
- Hur sker samordningen mellan hyresgästerna och Solatum Hus & Hem AB vad avser långsiktiga åtgärder i fastigheterna?

Granskningen gäller år 2019.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen
- Budget- och investeringsprocess
- Investeringar av större vikt eller principiell beskaffenhet
- Projektstyrningsprocess
- Bolagsordning och ägardirektiv för Solatum Hus&Hem AB
- Tillämpbara interna regelverk, gränsdragningar, policys och beslut som rör granskningsområdet

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

Intervjuer med:

- Kommunstyrelsens ordförande
- Kommundirektör
- Ekonomichef
- VD för Solatum Hus & Hem
- Styrelseordförande Solatum Hus & Hem
- Verksamhetschef för- och grundskola
- Verksamhetschef äldreomsorg
- Teknisk chef
- Fritidschef
- Chef för kontors- och fastighetsverksamhet



Sollefteå kommun

Granskning av effektiviteten inom förvaltningen av fastigheter

2020-01-17

Följande dokument har granskats:

- Bolagsordning Solatum Hus & Hem, senast reviderad av kommunfullmäktige 2016-04-25
- Gränsdragningslista Solatum Hus & Hem AB/ Sollefteå kommun
- Gränsdragningslista Solatum Hus & Hem AB/ Sollefteå kommun, äldreomsorg
- Lokalförsörjningsplan 2012, fastställd av kommunstyrelsen 201-02-07
- Styrdokument, ekonomi- och verksamhetsstyrning i Sollefteå kommun
- Ägardirektiv för Solatum Hus & Hem AB, senast reviderad i fullmäktige 2017-06-26
- Övergripande verksamhetsplan med budget 2019–2021

Alla intervjuade har givits möjlighet att faktagranska rapporten.

3 Styrande dokument

Lokalförsörjningsplan

För granskningen har vi tagit del av kommunens *Lokalförsörjningsplan* som fastställdes av kommunstyrelsen 2011-02-07. I planen redovisas lokaler för respektive verksamhet och det prognostiserade lokalbehov man ser för åren 2010–2020.

Lokalförsörjningsplanen omfattar samtliga verksamhetslokaler som ägs eller hyrs av kommunen och syftet med planen är en del i att effektivisera lokalanvändningen för kommunkoncernen som helhet.

Dokumentet redovisar lokalbehov i ett nuläge med utblick över perioden fram till år 2020. Redogörelser kring investeringsbehov och avvecklingsbehov finns med liksom vissa underhållsåtgärder. Befolkningsprognoser ligger till grund för framräkningarna av behovsutvecklingen inom verksamhetslokaler.

I lokalförsörjningsplanen anges mål/direktiv för lokalförsörjning och lokalanvändning i kommunen.

”Kommunens behov av lokaler ska tillgodoses dels genom eget ägande och dels genom inhyrning. Vid nytt eller ändrat lokalbehov ska alltid prövning ske av vad som är mest kostnadseffektivt med beaktande av den tid lokalbehovet gäller. Målet är att åstadkomma flexibilitet och handlingsfrihet vid förändrade behov i verksamheter.

Kommunen ska endast äga fastigheter som används för den egna verksamheten. Undantag kan göras för bevarade av fastigheter med kulturhistoriskt värde.”

För säkerställande av arbetssätt utifrån behoven och den politiska vilja som redovisas i lokalförsörjningsplanen så anges funktionaliteten för kommunstyrelsen och fastighetssamordnaren i det inledande kapitlet till planen.

Ägardirektiv för Solatum Hus&Hem AB

I ägardirektiven för Solatum Hus&Hem anges att bolaget ska tillhandahålla bra bostadslägenheter och lokaler med rimliga hyresnivåer förenat med ett bostadssocialt ansvarstagande genom att:

- tillgodose att bostäder och lokaler finns att tillgå på konkurrenskraftiga villkor och till god kvalitet,
- erbjuda bostäder anpassade för olika faser i livet, t.ex. studentbostäder, särskilda boenden och trygghetsbostäder,
- arbeta så kundorienterat att bolaget uppfattas som ett attraktivt alternativ på bostadsmarknaden,
- utveckla mervärde för boende och verksamhet genom möjlighet till tillval, ny teknik samt tjänster,
- ta ett särskilt ansvar för kommunens skyldighet att tillhandahålla bostäder för personer som annars kan ha svårigheter på bostadsmarknaden,
- verka för en effektiv energianvändning och begränsa miljöavtryck.

I ägardirektivet anges även att bolaget ska bereda fullmäktige möjlighet att ta ställning innan beslut tas i verksamheten som är av principiell betydelse eller annars av större vikt. Exempelvis investeringsbeslut av större omfattning och med långsiktig väsentlig inverkan på bolagets ekonomi och verksamhet, planer på ny eller ändrad inriktning av bolagets verksamhet eller bildande eller förvärv av företag. Vidare anges att kommun- och bolagsledningen kontinuerligt ska samråda genom presidieöverläggningar.

Bolagsordning för Solatum Hus&Hem AB

Bolagsordningen antogs av kommunfullmäktige år 2016. Av bolagsordningen framgår att ärenden av större vikt eller principiell beskaffenhet ska lyftas för beslut i kommunfullmäktige. Vidare framgår att kommunstyrelsen har inspektionsrätt vilket medger rätten att ta del av bolagets handlingar och räkenskaper samt att i övrigt inspektera bolagets handlingar.

3.1.1 Bedömning

Förutsättningarna som anges i ett ägardirektiv är det övergripande paraplyet som ska genomsyra all verksamhet som berörs av direktivet. Ägardirektiv samt bolagsordning anger kommunfullmäktiges avsikt med funktionaliteten i bolaget. I ägardirektiven anges tydligt att det finns en gemensam strävan efter att inte bygga upp dubbla organisationer och att samordning ska ske mellan kommunen och bolaget gällande rutiner, ekonomi och personal.

För att det ska bli verkställighet och för att dessa avsikter ska kunna efterlevas i praktiken så krävs konkretisering i form av övriga styrdokument som beskriver arbetsprocesser baserade på avsikt och funktion i ägardirektiv och bolagsordning.

Lokalförsörjningsplanen är ett verktyg som har möjlighet att täcka in stora delar av lokalförsörjningsområdet. Det är viktigt att säkerställa gemensamma former för lokalplanering, återrapportering, budgetarbete och möjligheter till projektledning. Det är alla dokument och arbetsprocesser som på olika sätt styr och påverkar arbetet i Solatum.

Av lokalförsörjningsplanen framgår framförallt två huvudprinciper som ska beaktas vid lokalförsörjningsfrågor i Sollefteå kommun: kostnads- samt tidsaspekten.

Det innebär att ett politiskt ställningstagande har gjorts där lägsta pris ska gälla som huvudurval för om en åtgärd är prioriterad tillsammans med hur beständigt behovet av lokalförändringen är. Denna prioritering bör vara styrande i alla beslut rörande lokalförsörjning.

Lokalförsörjningsplanen är antagen år 2011 och ska gälla för tio år (åren 2010 – 2020). Tidsperioden är omfattande men bedöms som helt relevant för dokumenttypen. I en lokalförsörjningsplan ingår mer kortsiktiga samt mer kortsiktiga delar varför struktur för uppföljning, revidering och möjlighet till politiska beslut är av vikt.

Därutöver noterar vi att det saknas struktur för uppföljning i lokalförsörjningsplanen.

De planerade lokalåtgärder och planerade lokalförändringar baseras på behov som prognostiseras genom befolkningsutvecklingskurvor och kostnadsredovisningar. De



Sollefteå kommun

Granskning av effektiviteten inom förvaltningen av fastigheter

2020-01-17

åtgärder som anges i den lokalförsörjningsplan som är nu gällande är konkretiserade främst fram till år 2012 med en utblick som sträcker sig fram till år 2015.

Det innebär att inga nytillkomna beräkningar finns redovisade i den gällande lokalförsörjningsplanen. Då det saknas återrapporteringsstruktur eller beslut om revideringsintervall så är risken att dokumentet snabbt blir daterat och saknar funktion överhängande.

Den samlade bedömningen är att Sollefteå kommun behöver följa de avsikter som anges i antaget ägardirektiv och skapa en gemensam struktur för hantering av lokalfrågorna. Genomgång av lokalförsörjningsplanen är nödvändig. I fortsatt arbete är det viktigt att säkerställa gemensamma former för lokalplanering, återrapportering, budgetarbete och möjligheter till projektledning.

4 Resultat av granskningen

4.1 Fördelning av fastighetsbeståndet

Fastighetsbeståndet är fördelat mellan kommunen och bolaget Solatum. Bolaget är i huvudsak ägare till bostadslägenheter men äger även några verksamhetslokaler. Sollefteå kommun äger merparten av sina verksamhetslokaler. Solatum har merparten av kommunens samlade ansvar för lokalförvaltning.

Solatum Hus & Hem

Bolaget äger bostadslägenheter, två grundskolor samt elva särskilda boenden varav sex äldreboenden som kommunen blockhyr. Bolaget har i uppdrag att förvalta de kommunägda lokalerna förutom fritidsförvaltningens lokaler.

Bolagets förvaltning av fastigheter delas in i kategorierna:

- Fastigheter ägda av Solatum,
- Inhyrda fastigheter där kommunens förvaltning är ägare.
- Förvaltande inom kategorin "blandade fastigheter"
- Hemfosa är till del extern fastighetsägare för vissa lokaler som förvaltas av Solatum.

Sollefteå kommun

Kultur- och fritidsavdelningen ansvarar för kommunens fritidsfastigheter, så som ishallar och badhus. Verksamheten hyr gymnastikhallar av bolaget och fastigheter för kulturverksamheten.

VA-verksamheten äger och förvaltar vattenverk, avloppsreningsverk samt pumpstationer.

Kommunen äger 11 grundskolor och 6 förskolor som kontors- och fastighetsverksamheten ansvarar för som hyresvärd. Utbildningsverksamheten disponerar lokalerna och bedriver verksamhet där som hyresgäst. Utöver dessa och de två skolor som bolaget äger hyr kommunen även en lokal för förskola av en förening.

Att fördelningen av fastighetsbeståndet idag inte är renodlat beror på fler faktorer från tidigare. Bland annat beslutade kommunen att bolaget skulle bygga två grundskolor, vilket lett till att de idag fortfarande äger skolorna.

Både bolaget och förvaltningen uppger att den icke renodlade fördelningen idag upplevs leda till förvirring om vem som är fastighetsägare och vem som verksamhetsföreträdare ska vända sig till vid behov av hjälp med fastigheterna.

Gränsdragningslista

Mellan Solatum Hus & Hem och verksamheten för de särskilda boendena finns en gränsdragningslista daterad 2015-10-26. I gränsdragningslistan tydliggörs vad hyresvärderna och hyresgästen har ansvar för gällande lokalen. Gränsdragningslistan berör skötsel samt avhjälpande underhåll av mark och tomt, byggnader, lokaler, verksamhetsanknuten fast utrustning, lös verksamhetsutrustning,

2020-01-17

avdelningstvättstugor, utrustning i pentry och personalrum, vatten och avlopp, kyla/värme, ventilation, central-gas, el samt tele.

En brist med att olika verksamheter äger fastigheter är enligt intervjuade att fastighetsjuridiska frågor lätt glöms bort. Bland annat är det svårt att ha överblick över bland annat avtal och bindande juridiska dokument då det finns flera arkiv och det finns en osäkerhet var frågorna har behandlats tidigare.

En annan brist är att fel person kan underteckna avtal. Även stora beslut som inköp och avyttringar sker utan riktlinjer eller strategi. Upplevelsen är att processen påverkas negativt av att fastigheterna ägs av olika delar i kommunen och otydlighet kring ansvar uppstår.

4.1.1 Bedömning

Vår bedömning är att problematik finns kring fördelningen av fastighetsbeståndet idag. Dels genom att de avsikter som anges i ägardirektivet som nämndes i föregående bedömningskapitel gällande att samordning mellan resurser inom kommun och bolag inte efterlevs.

För att skapa säkra rutiner kring undertecknande av avtal och beslut om inköp och avyttringar bör en genomgång av attestförteckningar, delegeringsordningar samt politisk vilja och förtroende genomföras.

Gemensamma strukturer för att hantera fastighetsfördelning inom kommunal förvaltning och bolag är en väg framåt för stärkt intern kontroll, god ekonomisk hushållning och verksamhetsstyrning.

4.2 Förutsättningar för en samordnad och effektiv fastighetsförvaltning

I kommunens lokalförsörjningsplan beskrivs kommunstyrelsens roll för lokalförsörjningsplanering.

Enligt planen är kommunstyrelsens roll att:

- Ha ett samlat grepp om kommunens framtida behov av lokaler.
- Ta initiativ till samordning och effektivisering av lokalanvändning.
- Ta initiativ till utredningar och projekt med syfte att förbättra och effektivisera nyttjandet av lokalerna.
- Utifrån beslutsunderlag besluta om förändringar.

Fastighetssamordnarens roll är enligt lokalförsörjningsplanen att:

- Svara för "lokalbanken"
- Svara för Lokalförsörjningsplanen och genomföra erforderliga utredning och analyser.
- Föreslå samordning och effektivisering av lokalanvändning.
- Följa upp nyttjandet, kvaliteten och kostnaderna för lokalerna.

2020-01-17

- Leda förstudier och lokalprojekt.
- Utarbeta beslutsunderlag till kommunstyrelsen.
- Utveckla rutiner för samordning och samplanering av lokaler i samverkan mellan kommunledning och verksamheter.
- Vara rådgivare i lokalfrågor

Enligt Solatum Hus & Hems bolagsordning har bolaget till föremål för sin verksamhet att inom Sollefteå kommun förvärva fastigheter eller tomträtt för att uppföra och förvalta bostadshus med tillhörande lokaler och därtill hörande kollektiva anordningar. Bolaget får även äga och förvalta andra lokaler för kommunens behov. I bolagets ägardirektiv anges att bolaget och kommunens gemensamma strävan är en samordning av rutiner och system, gällande bland annat ekonomi, personal och upphandling. Bolaget och kommunen ska vidare gemensamt verka för ett gott informationsutbyte och nå ett effektivt resursutnyttjande inom kommunens samlade verksamhet oavsett organisationsform och på så sätt undvika att onödiga dubbelresurser byggs upp.

Intervjuade anger att det i nuvarande organisation bör finnas förutsättningar för en samordnad lokalförsörjning. Däremot bör kommunikationen och samverkan mellan bolaget och kommunen förbättras för att öka effektiviteten inom fastighetsförvaltningen i koncernen. Önskan finns även att skapa tydligare skiljelinjer mellan ansvar för bostäder och verksamhetslokaler. Det finns även ett behov av ökad samordning mellan de kommunala verksamheter som äger fastigheter.

Representanter från bolaget önskar en närmare dialog med kommunens fastighetssamordnare kring prioriterade behov.

4.2.1 Bedömning

Av dokumentationen i lokalförsörjningsplanen framgår inte någon struktur eller rutin för uppföljning av lokalförsörjningen.

Vår bedömning är att det vore ett stöd för förvaltning och bolag vid arbetet och samarbetet med lokalförsörjningsfrågor.

Lokalförsörjningsplanen anger mycket övergripande kommunstyrelsens- respektive fastighetssamordnarens roll för lokalförsörjningsfrågor. De uppgifter som är delegerade till fastighetssamordnaren bör enligt vår bedömning kopplas till en gemensam struktur kring rollen och de rutiner som hör till. Hur lokalbanken fylls på och revideras, hur lokalbehov tas om hand och bedöms, hur ärenden formaliseras och lyfts till nämnd och så vidare.

I lokalförsörjningsplanen bedömer vi att det saknas strukturer för att operativt arbeta med lokalfrågor på olika nivåer från den minst verkställande lokalåtgärden till den mest omfattande strategiska lokalinvesteringen.

Vi bedömer att lokalförsörjningsplanen skulle behöva utökas med kapitel för operativa roller närmast verksamhetsbehoven som kan fånga de dagliga frågeställningarna från verksamheterna. Via lokalsamordnare som kan ta emot behov av lokalförändringar i form av förändringar i omfattning, funktion och lite mer funktionspåverkande lokalåtgärder. Utöver dessa funktioner bör även en nivå för att fånga mer omfattande

behov av förändringar, så som oplanerade behov av mer omfattande underhåll och investeringar. Sådana funktioner kan benämnas exempelvis lokalstrategisk grupp och utgöras av representanter från samtliga förvaltningar och i Sollefteås fall även bolag, gärna inom ledningsorganisationen. De ärenden som når till den strategiska gruppen kommer till stor omfattning även att påverka budgetarbetet genom äskanden och investeringsbeslut med mera.

En sådan ansvars- och rollstruktur i en lokalförsörjningsplan behöver ha en gränsdragnings- och rollbeskrivningsnyckel kopplad till sig för att sortering av ärenden ska kunna göras till rätt nivå samt att rätt roller tar hand om ärenden och lämnar vidare ärenden för politiskt beslut vid vissa nivåer av komplexitet, ekonomisk omfattning eller bedömd vikt för kommunkoncernen.

En ansvars- och rollstruktur i en lokalförsörjningsplan innebär att sortering av ärenden blir möjlig och möjlighet att avskryva de åtgärder som bör avskryvas, utföra de som ska utföras och lyfta det som ska lyftas uppåt i beslutsstrukturen. En sådan struktur kan läggas in i lokalförsörjningshandbok eller liknande styrande dokument i lokalförsörjningsprocessen.

Exempel på hur sortering av ärenden sker i en lokalförsörjningsprocess visualiseras i bilden. Varje beslutsnivå bör kopplas till nedtecknade kriterier för sortering av ärenden.



4.3 Budgetprocessen

Vid intervjuer framkommer att budgetprocessen avseende kommunägda lokaler inkluderas i kommunens övergripande budgetprocess.

Kommunens budgetprocess ser ut som följande:

Oktober/november:

Omvärldsanalys/preliminära budgetdirektiv

2020-01-17

Februari:

Fördjupad bokslutsanalys/investeringsbehov (revidering direktiv)

April:

Verksamhetsgenomgångar behov/utmaningar utifrån direktiv (egentliga budgetberedningen)

Maj:

Budgetberedningens besluts-/förhandlingsdag

Juni:

Budgetbeslut i KS/KF

Fastighet- och kontorservice identifierade investeringar tas med till fördjupad bokslutsanalys/investeringsbehov som sker i budgetprocessen i februari månad. På så sätt är investeringsbehovet inkluderat i budgetberedningens besluts-/förhandlingsdag i maj månad.

Enligt uppgift identifierar alla verksamheter sina underhållsbehov i de fastigheter som kommunen äger och utifrån det får respektive verksamhet prioritera underhåll mot andra budgetposter. Extra medel för underhåll delas inte ut. Här har det under sakgranskningsprocessen lämnats uppgifter som motsäger processen kring att varje verksamhet identifierar sina respektive underhållsbehov. Vid genomgång och revidering av lokalförsörjningsprocessen och förtydligande av densamma så bör denna fråga lyftas och struktureras.

Vid intervjuer framkommer att bolaget inte fullt ut inkluderas i kommunens budgetprocess, utan arbetar på egen hand med att fördela sin budget. Bolagets ersättning från kommunen avseende underhåll av lokaler utgår från ett fastställt kvadratmeterbelopp. Enligt intervjuade fördelar bolaget sin budget utifrån prioriterade behov och resultatet presenteras för kommunen.

Även om samverkan förekommer så anges att behov av ökad samverkan finns.

4.3.1 **Bedömning**

Den fördelning som enligt intervjuer finns för typen inhyrda fastigheter baseras på att medel tillförs bolaget baserat på underhållskostnad per kvadratmeter. Det är en standardiserad mall som innehåller stort mått av förutsägbarhet och som syftar till att täcka behov av underhåll över tid.

Vår bedömning är att modellen innebär en viss trygghetsaspekt vad det gäller den ekonomiska planeringen inom bolaget.

Mallen kan i vissa aspekter betraktas som enkel och skulle i vissa fall kunna ha vissa brister då den kan vara alltför standardiserad och inte uttrycker de verkliga lokalbehov som finns i form av underhåll över tid för bolagets del. Mallen kan ses över vid behov samt nyttjas för flera fastighetstyper framöver.

Att bolaget inte inkluderas mer aktivt under budgetprocessen redan från det att äskningar diskuteras och motiveras medför konsekvenser. En budgetprocessmodell likt den som används för fastighetsförvaltningen (där lokaler inkluderas i kommunens övergripande budgetprocess) vore fördelaktigt för kommunen för att få ett helhetsgrepp

om lokalområdet. De lokaler som driftas av bolaget bör inkluderas i en sådan behovsanalys.

En generell bedömning är att utveckling av budgetprocessen bör ske genom samverkan. Samverkan är ett nyckelord för Sollefteå kommuns utveckling generellt. Underhållsplanering kopplad till investeringar är ett identifierat utvecklingsområde inom budgetering. Strukturer för intern kontroll så att det skapas en trygghet med de ekonomiska medel som bolaget får är ett annat viktigt utvecklingsområde.

4.4 Ansvarsfördelning gällande underhållsplaner

Idag är det bolagets ansvar att ta fram underhållsplaner för det löpande underhållet och fastighets- och kontorsservice beslutar om planerat underhåll och investeringar. Önskan finns att en projektledare ska driva och samordna underhållet och investeringar.

Enligt uppgifter träffar personal från fastighet- och kontorsservice representanter från verksamheterna och diskuterar underhållsbehovet och tar fram en priorlista. Den kommuniceras sedan enligt uppgift med bolaget.

Här finns även information om att processen behöver formaliseras ytterligare och användas på ett tydligare sätt då det inför 2018 krävdes andra uppsökande och efterforskande åtgärder från andra funktioner än dem nämnda ovan för att få ett grepp om underhållsbehovet.

Vid intervjuer framkommer att dialogen avseende underhållsplanering mellan fastighet- och kontorsservice och bolaget idag kan förbättras. Det finns planer på att öka samverkan genom att ordna möten varannan månad där underhåll och investeringar i fastigheter diskuteras.

4.4.1 Bedömning

Vi bedömer att det finns former för dialog och kommunikation kring underhåll och planering av underhåll.

Vi anser dock att formalian kring dialog och kommunikation är ganska sparsam och det finns möjligheter och behov av utveckling och stärkt samverkan.

Underhållsplaneringen är behjälpt att ske som en del i den totala planeringen av lokalbehovet där perspektivet både behandlar behovet idag och framåt.

Förslag på struktur för att skapa goda möjligheter till verkställighet och funktionalitet inom lokalförsörjningsområdet:

- Rutiner för lokalbehov och behov av underhåll i befintliga verksamhetslokaler presenteras i samband med den kommungemensamma äskandeprocessen. Det skulle innebära att behov och äskanden är med från början inom hela lokalområdet för den övergripande budgetprocessen. Ett sådant arbetssätt förutsätter i sin tur strukturer för dialog mellan verksamheterna.

2020-01-17

- Formalisering av kommande underhållsbehov på kommunkoncernsnivå för att skapa goda beslutsunderlag. För att underlätta den samlade underhållsplaneringen så bedömer vi att det arbetet bör ske utifrån prioriteringar som kan genomföras utifrån politiskt antagna och fastställda principer.
- För att stärka det politiska förtroendet för planerings- och investeringsarbetet kopplat till lokaler så kopplas prioriteringsarbetet baserat på de politiskt antagna principerna i nästa steg till internbudget. Återkoppling sker förslagsvis i delårsrapport och årsredovisning.

4.5 Samordning av kompetens mellan kommunen och fastighetsbolaget

Inom bolaget anger intervjuade att det finns en kompetensbrist. Bland annat har inte kompetenskrav ställts vid tidigare rekryteringar, vilket har lett till att personalen inte kan utöva arbetsuppgifterna korrekt och klagomål skickas från verksamheterna som hyr lokalerna. De intervjuade anser att en kompetenshöjning bland bolagets personal hade ökat effektiviteten hos bolaget.

Inom bolaget finns ingen projektledare för byggnationsprojekt anställd, utan den rollen har VD fått ta. Inom kommunen finns två projektledare anställda med erfarenhet av byggprojekt. En risk som intervjuade ser är att strategiska frågor inom bolagets verksamhet blir lidande då VD i projektledarrollen lägger mycket tid på praktiska frågor.

Enligt intervjuade överlappar idag kompetenserna i bolaget och kommunen varandra istället för att komplettera varandra. Bland annat finns kompetens avseende VVS inom både bolaget och kommunen.

4.5.1 Bedömning

Kommunfullmäktiges avsikt med bolagets och kommunens ansvar för lokalförsörjning och fastighetsfrågor inom kommunkoncernen framgår av ägardirektiven för Solatum Hus & Hem.

Ägardirektiven uttrycker att kommunkoncernen ska ha en gemensam strävan efter att inte bygga upp dubbla organisationer och att samordning ska ske mellan kommunen och bolaget gällande rutiner, ekonomi och personal.

Vår bedömning är att det delvis finns dubbla organisationer inom fastighets- och lokalområdet inom kommunkoncernen.

Vi bedömer att dialogen och formella samt praktiska strukturer för att möjliggöra gemensam planering och resursnyttjande i nuläget är väldigt begränsade.

Vidare anser vi att det faktum att organisationerna delvis överlappar varandra, att resursnyttjandet inte är fullt ut effektivt, att formella strukturer för exempelvis gemensam budgetprocess och projektledning saknas gör att samordning och synergieffekter går förlorade.

4.6 Gränsdragning mellan hyresgäster och fastighetsbolaget

Mellan Solatum Hus&Hem och de verksamheten i de särskilda boendena finns en gränsdragningslista, daterad 2015-10-26. I gränsdragningslistan tydliggörs vad hyresvärden och hyresgästen har ansvar för gällande lokalen. Det finns även en framtagna gränsdragningslista gällande ansvarsfördelningen mellan bolaget och kommunen avseende äldreboenden. Vid intervjuer framkom att gällande gränsdragningslista mellan bolaget och äldreomsorgen inte har varit känd hos alla de som intervjuats. Det har lett till att enhetschefer inom äldreomsorgen har känt en frustration över att fel i lokalerna inte blev åtgärdade inom rimlig tid.

Vid intervjuer framkommer att varken personalen inom bolaget eller kommunens fastighetsavdelning är nöjda med gällande gränsdragning. Detta då det enligt uppgift saknas en samstämmighet över vilken verksamhet som ansvarar för olika typer av underhåll. Det finns idag flera kommunikationskanaler där olika verksamhetsföreträdare kan ta kontakt med bolaget angående underhållsåtgärder, vilket är inte är effektivt och tidskrävande.

4.6.1 Bedömning

Vi bedömer att gränsdragningen mellan hyresgästerna och fastighetsbolaget inte fungerar optimalt. Vår analys landar i att fastighetsbeståndets fördelning egentligen är i behov av en funktionalitetsanalys. Sollefteå kommun är vidare i behov av en ordentlig genomgång och samlat grepp kring underhållsbehov och behov av fastighetsskötsel.

Nuvarande fördelning beror på att fördelningen har uppstått över tid snarare än strategiska beslut baserade på politisk vilja eller beslutade ansvarsområden. Det har snarare handlat om att enskilda lösningar har styrt utvecklingen än att utvecklingen skett genom strategier och genomarbetade beslut.

Som det nu är finns risk för att avsikterna inte tillgodoses och därmed fullföljs inte heller kommunfullmäktiges avsikt och vilja med att bilda bolag med ansvar för fastighetsfrågor.

Vid en eventuell funktionalitetsanalys är det viktigt att behov på olika nivåer utreds. Behoven bör vara frikopplade från de personer och roller som idag befinner sig inom förvaltning och bolag. Utredningen bör bl.a. inkludera specialfastigheters behov, kompetensbehov, strukturer för att förhindra parallella organisationer, översyn av avtalsbehov. Vidare bör en sådan utredning konkret innefatta lokalförsörjningsstrukturer som inkluderar alla aktörer som har ett lokalansvar och redogöra för utförande av lättare underhåll, behov av struktur för större underhållsåtgärder, långsiktig planering m.m.

4.7 Ansvarsfördelning gällande projektering av nybyggnation

Vid intervjuer framkommer det att ansvarsfördelning och roller gällande nybyggnationer är tydligt. Gäller nybyggnationen bostäder genomför bolaget uppdraget och gäller det nybyggnationer av verksamhetslokaler genomförs det av fastighetsavdelningen på kommunen. Intervjuade uppger att nyinvesteringar sällan sker. En allmän uppfattning som anges vid intervjuer att den finns i kommunen, dock inte beslutad, är att

reinvesteringar ska vara egenfinansierade.¹ Vid större byggnationsprojekt och underhållsprojekt begär kommunstyrelsen eller berört utskott information. Vid kompetensbrist har kommunen hyrt in konsult som projektledare.

Inom bolaget finns som redovisat ovan ingen projektledare för byggnationsprojekt anställd, utan den rollen har VD fått ta. Inom kommunen finns två projektledare anställda med erfarenhet av byggprojekt. Här finns möjlighet att utveckla en projektorganisation och se över rollfördelningen mellan de olika aktörerna.

4.7.1 Bedömning

Vi bedömer att ansvarsfördelningen gällande projektering vid nybyggnation är tydlig men att vid en eventuell översyn av projektorganisationen antingen fristående eller i samband med en större genomlysning av lokalförsörjningen så kan rollerna för projekt klargöras i en projektstyrningsmodell exempelvis.

Vi bedömer att en gemensam projektstyrningsmall med mallar för behov, utredning och kalkyl, uppstart och beslut samt rollfördelning och struktur för avvikelse- och återrapportering vore lämplig. För Sollefteå kommun vore det befogat med en gemensam projektstyrningsmodell för hela kommunkoncernen dels mot bakgrund av de behov av struktur, planering och strategi som finns i kommunkoncernen idag och dels med anledning av de politiska mål som finns uttryckta i ägardirektiven för fastighetsbolaget och som bör ligga till grund för hela den kommunala fastighetsförvaltningen i kommunen.

Vidare konstaterar vi att om reinvesteringar ska vara egenfinansierade i Sollefteå kommun så ska den principen vara politiskt beslutad för att vara gällande och kunna användas.

4.8 Samordning mellan hyresgäster och fastighetsbolaget gällande långsiktiga åtgärder i fastigheterna

Vid intervjuer framkom att bolaget anordnar "bomöten" för bolagets hyresgäster i bostäder. Där diskuteras de boendes synpunkter och det ligger som underlag till åtgärder i bostäderna. Däremot för inte bolaget samma typ av dialog med hyresgästerna i verksamhetslokalerna. Den dialogen sköts av fastighetsavdelningen inom kommunens förvaltningsorganisation.

Från och med oktober 2019 deltar VD för Solatum Hus & Hem i kommunens verksamhetschefsmöten. Detta för att öka kommunikationsvägarna och bygga upp relationer. Enligt intervjuade är detta ett första steg för att öka dialogen i vardagen, behandla strategiska frågor samt få ökad förståelse för varandras verksamhetssituationer.

¹ Investeringsmålet "reinvesteringar ska finansieras med egna medel" innebär oftast att inte ska låna pengar för att ersätta gamla tillgångar.



Sollefteå kommun

Granskning av effektiviteten inom förvaltningen av fastigheter

2020-01-17

4.8.1 Bedömning

Den sammantagna bedömningen är att möjligheter för långsiktiga åtgärder är relativt små i Sollefteå kommun. Lokalförsörjningsplanen innehåller som redovisat konkreta åtgärder för en avsevärt kortare tidsperiod än vad planen omfattar, revideringar eller beslut om ny plan har inte fattats under tidsperioden. Detta är ett hinder för planering av åtgärder, underhåll, reinvesteringar, projekt och lokalförändringar med mera.

Sollefteå kommun har identifierat behovet av utökad kommunikation och dialog inom kommunkoncernen vilket påvisas i de verksamhetsmöten där VD för Solatum numer deltar sedan oktober i år.

De åtgärder som beskrivs vid intervjuer är av kortsiktig och nära karaktär vilket innebär att här-och-nu frågor kan komma upp till ytan och lösas men då det inte finns en struktur för ansvarsfördelning inom arbetsorganisationen så uppstår problem med att omhänderta frågor oh behov som kräver samordning, planering, finansiering eller bedömning.

Det är positivt att det har instiftats möten i syfte att öka kommunikation och bygga förtroende. Dessa möten kan med fördel vara en grogrund för vidare utveckling av lokalförsörjningsstrukturen i kommunen. Man har vid dessa möten en möjlighet att kartlägga de behov som finns och signaleras i verksamheterna och möjlighet att ta hand om behoven till fortsatt planering.

5 Sammanfattande analys

Sollefteå kommun signalerar behov av förändring på många plan inom lokalförsörjningsområdet vilket framkommer i revisionens projektplan men även vid intervjuer och dokumentgranskning.

Enligt den bedömning som rapporten landar i så skulle en större genomlysning och revidering inom området än revisionsfrågorna inkludera vara hjälpsam. De fynd och de iakttagelser som gjorts under granskningsarbetet innebär att behov av utredning och revidering förmodligen krävs inom hela fastighetsområdet för kommunkoncernen.

Vid en genomlysning av ett sådant, mer omfattande slag, så bör arbetet utgå från de mest övergripande strukturerna. Det vill säga reglementen, ägardirektiv och bolagsordningar.

I enlighet med de rekommendationer som förordas inom området och som bland annat baseras på Sveriges kommuner och Regioners analyser kring ägardirektiv och bolagsordningar så är det viktigt att fokusera på motiv för bolagsformen. De kommunala ägarnas vanligaste motiv brukar anges som:

- tydlighet i det ekonomiska ansvaret med bra förutsättningar för konkurrensneutralitet
- och konkurrensutsättning
- enkelhet vid eventuell framtida utförsäljning (privatisering)
- bättre förutsättningar för rationaliseringar och höjd produktivitet.

De viktigaste dokumenten för ägarens formella styrning av bolagen är:

- bolagsordning
- ägardirektiv
- styrelsens arbetsordning
- VD-instruktion.

Egentligen är det enbart de två första som är *ägarens* instrument. Dessa dokument bör för Sollefteå kommuns del hanteras och diskuteras samt antas på nytt om genomlysningsarbetet kommer fram till det. Det är sedan reglementen, bolagsordning och ägardirektiv som ligger till grund för de strategiska samt de mer konkreta arbetssätten med lokaler och lokalförsörjning inom hela kommunkoncernen. Framtida arbetssätt bör säkerställa att den röda tråden genomsyrar allt fastighets- och lokalförsörjningsarbete så att de politiska principerna kan följas hela vägen via budget, verksamhetsplanering, projektstyrning och dagligt utförande.

Strukturer för arbete med löpande uppföljning och styrning

Att skapa strukturer för regelbunden form av information ger ägarna goda möjligheter till styrning under året – både i form av informella synpunkter och vid behov i form av formella krav; exempelvis att en viss fråga skall presenteras för kommunfullmäktige. Informationen ger också ägaren möjligheter att samordna med andra verksamheter (i andra bolag eller i förvaltningarna) för att få en bättre total kommunnytta.

I Sollefteås fall har VD:s deltagande i verksamhetschefsmöten skapat en arena för inhämtning av information och ökad kommunikation mellan bolaget och kommunens förvaltningar. Det är ett bra forum att hämta information från under ett utredningsarbete samt bra att bygga vidare på för att säkerställa styrning och samordning. Eftersom alla verksamheterna, oavsett juridisk form, syftar till någon form av kommunnytta anser vi att en ökad förståelse och ökad samordning bör vara av godo såväl för helheten som för de enskilda verksamheterna.

I Sollefteås genomlysnings- och utvecklingsarbete kan följande områden inkluderas:

- Samnyttjande av resurser,
- gemensamma strukturer för lokalförsörjning,
- projektstyrning med genomförande och avvikelserapportering,
- gemensam budgetarbetsprocess i vissa delar
- investeringsprocess i de delar som är lämpliga,

Sollefteå kommun har under granskningstiden uttryckt en önskan om att genomlysna lokal- och fastighetsfördelningen mellan bolaget och kommunens förvaltning. Av den anledningen lämnas även ett kortare utlåtande samt analys kring ett sådant förändringsarbete.

Vid en eventuell förändringsanalys avseende fastighetsbeståndets utformning så kan följande spår utredas vidare:

1. bolaget får ett trenodlat ansvar för bostäder – ekonomisk konsekvensanalys är nödvändig,
2. bolaget har bostäder och verksamhetslokaler undantaget vissa specialfastigheter – konsekvensanalys samt gränsdragningslistor och avtalsgenomgång inför politiska beslut genomförs,
3. bolaget har alla fastigheter inklusive specialfastigheter - konsekvensanalys, gränsdragningslistor samt tydliga arbetsfördelningslistor, avtalsgenomgång hanteras innan beslut och överföring,

Ovanstående utredningar med eventuellt omfördelningsarbete exkluderar inte behovet av att skapa strukturer för de konkreta arbetssätt som förordas i rapporten avseende politisk vilja för fastighetsbeståndet, principer, lokalförsörjningsplan, projektstyrningsmodell, budgetprocess med lokalbehov och fastighetsinvesteringar inkluderade samt strukturer för operativa frågor i vardagen. Arbetet bör även inkludera struktur för återrapportering och uppföljning av samtliga delar inom området.

6 Revisionell bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och Solatum Hus & Hem AB inte fullt ut utöver en tillräcklig styrning, samordning och uppföljning över förvaltningen av kommunens och bolagets ägda fastigheter.

6.1.1 Svar på revisionsfrågorna

Finns förutsättningar för en samordnad och effektiv fastighetsförvaltning i kommunkoncernen som helhet?

Vi bedömer att det till viss del finns förutsättningar för en samordnad och effektiv fastighetsförvaltning i kommunkoncernen genom ägardirektiv och bolagsordning. Avsikterna i dessa följs dock inte fullt ut och det saknas en gemensam struktur för hantering av lokalfrågorna. Nuvarande lokalförsörjningsplan antogs 2011 och behöver uppdateras. En brist i denna är att det saknas en struktur för uppföljning.

Lokalförsörjningsplanen anger mycket övergripande kommunstyrelsens- respektive fastighetssamordnarens roll för lokalförsörjningsfrågor. De uppgifter som är delegerade till fastighetssamordnaren bör enligt vår bedömning kopplas till en gemensam struktur kring rollen och de rutiner som hör till.

Lokalförsörjningsplanen behöver ha en gränsdragnings- och rollbeskrivningsnyckel kopplad till sig för att sortering av ärenden ska kunna göras till rätt nivå samt att rätt roller tar hand om ärenden och lämnar vidare ärenden för politiskt beslut vid vissa nivåer av komplexitet, ekonomisk omfattning eller bedömd vikt för kommunkoncernen.

Vidare anser vi att lokalförsörjningsplanen skulle behöva utökas med kapitel för operativa roller närmast verksamhetsbehoven som kan fånga de dagliga frågeställningarna från verksamheterna.

Hur ser fördelningen av fastighetsbeståndet ut mellan kommunen och fastighetsbolaget?

Vår bedömning är att problematik finns kring fördelningen av fastighetsbeståndet idag. Framförallt genom att de avsikter som anges i ägardirektivet gällande att samordning mellan resurser inom kommun och bolag inte efterlevs.

Hur ser budgetprocessen ut avseende lokaler?

Den fördelning som enligt intervjuer finns för typen inhyrda fastigheter baseras på att medel tillförs bolaget baserat på underhållskostnad per kvadratmeter. Det är en standardiserad mall som innehåller stort mått av förutsägbarhet och som syftar till att täcka behov av underhåll över tid. Vi menar att bolaget skulle behöva inkluderas mer aktivt redan i ett tidigt skede under budgetprocessen för att uttrycka de verkliga lokalbehov som finns.

Hur ser ansvarsfördelningen ut vad avser framtagande av underhållsplaner? Samordnas underhållsgärder mellan de fastigheter som förvaltas av kommunen respektive bolaget?

Vi bedömer att det finns former för dialog och kommunikation kring underhåll och planering av underhåll. Vi anser dock att formalian kring dialog och kommunikation är sparsam och det finns möjligheter och behov av utveckling och stärkt samverkan.

***Hur samordnas kompetens mellan kommunen och fastighetsbolaget?
Exempelvis projektledning.***

Vår bedömning är att det delvis finns dubbla organisationer inom fastighets- och lokalområdet inom kommunkoncernen. Dialogen och formella samt praktiska strukturer för att möjliggöra gemensam planering och resursnyttjande är i nuläget väldigt begränsade.

Vidare anser vi att det faktum att organisationerna delvis överlappar varandra, att resursnyttjandet inte är fullt ut effektivt, att formella strukturer för exempelvis gemensam budgetprocess och projektledning saknas gör att samordning och synergieffekter går förlorade.

Fungerar gränsdragning mellan hyresgästerna och fastighetsbolaget optimalt?

Vi bedömer att gränsdragningen mellan hyresgästerna och fastighetsbolaget inte fungerar optimalt. Vår analys landar i att fastighetsbeståndets fördelning egentligen är i behov av en funktionalitetsanalys. Sollefteå kommun är vidare i behov av en ordentlig genomgång och samlat grepp kring underhållsbehov och behov av fastighetsskötsel.

Hur ser ansvarsfördelningen ut gällande projektering av nybyggnation?

Vi bedömer att ansvarsfördelningen gällande projektering vid nybyggnation är tydlig men att vid en eventuell översyn av projektorganisationen antingen fristående eller i samband med en större genomlysning av lokalförsörjningen så kan rollerna för projekt klargöras i en projektstyrningsmodell exempelvis.

Vi bedömer att en gemensam projektstyrningsmall med mallar för behov, utredning och kalkyl, uppstart och beslut samt rollfördelning och struktur för avvikelse- och åiterrapportering för hela kommunkoncernen vore lämplig.

Hur sker samordningen mellan hyresgästerna och Solatum Hus & Hem AB vad avser långsiktiga åtgärder i fastigheterna?

Den sammantagna bedömningen är att möjligheter för långsiktiga åtgärder är relativt små i Sollefteå kommun. Lokalförsörjningsplanen innehåller konkreta åtgärder för en avsevärt kortare tidsperiod än vad planen omfattar, revideringar eller beslut om ny plan har inte fattats under tidsperioden. Detta är ett hinder för planering av åtgärder, underhåll, reinvesteringar, projekt och lokalförändringar med mera. Kommunen har dock identifierat behovet av utökad kommunikation och dialog inom kommunkoncernen och VD för Solatum deltar numera i kommunens verksamhetsmöten.

6.2 Rekommendationer

De rekommendationer som redovisas i kapitlet baseras på bedömningarna som genomförts kopplade till varje revisionsfråga i granskningen. Vår bedömning av Sollefteå kommuns förutsättningar för en samordnad och effektiv fastighetsförvaltning i kommunkoncernen som helhet inom nuvarande struktur har analyserats liksom fördelningen av fastighetsbeståndet mellan kommunen och fastighetsbolaget.

Vidare lämnas rekommendationer baserade på utvecklingen av budgetprocessen avseende lokaler.

2020-01-17

Ansvarsfördelningen vad avser framtagande av underhållsplaner och samordning av underhållsgärder mellan de fastigheter som förvaltas av kommunen respektive bolaget bör kopplas till en mer samordnad lokalförsörjningsprocess som helhet samt till en mer uttalad mall och struktur för beställning och prioritering.

Gränsdragningsfrågorna mellan hyresgästerna och fastighetsbolaget lyfts i rekommendationerna vidare till ett större perspektiv i och med de analyser som gjorts gällande formell ansvarsfördelning i exempelvis bolagsordning och ägardirektiv och koppling till de praktiska arbetssätt som finns idag.

Rekommendationerna innehåller även råd kring samordning och utveckling av kompetens och ansvar mellan kommunen och fastighetsbolaget vid exempelvis projektledning.

Utifrån granskningen lämnar vi följande rekommendationer:

1. Vid behov gå igenom, revidera och upprätta avtal för fastigheter. Se över de bilagor som finns till befintliga samt nya avtal. Bifoga ev. gränsdragningslistor (fastighetsspecifika i vissa fall) och ansvarsfördelning kring t.ex. snöröjning.
2. Underhållsplaner – mer förutsägbarhet kring underhållet. Framförallt när ett underhåll skjuts på framtiden exempelvis.
3. Projektledning – tydlighet och projektledningsmodell med struktur för rapportering till kommunstyrelsen/utskott, avvikelser, rapport till verksamheter mm. Ta fram en tydlig struktur med möjlighet till gemensam användning.
4. Översyn av budgetprocessen utifrån de behov som finns för verksamhetslokaler inom Solatum Hus & Hem och inkludera processer för att fånga upp dessa behov.
5. Skapa en tydlig beställarstruktur med prioriteringsordning kopplad till beställningsmallar mm. Så att sortering av ärenden möjliggörs och hanteras på effektivt och korrekt sätt. En sådan struktur kan läggas in i lokalförsörjningshandbok eller liknande styrande dokument i lokalförsörjningsprocessen.
6. Utredda gränsdragningen mellan kommunens och bolagets framtida ansvar. Utredningen bör inkludera en tydlig ekonomisk och verksamhetsmässig riskanalys kring vad ett eventuellt förändrat ansvar skulle innebära för bolag och kommun.

Övriga råd:

1. Se över det sammanfattade fastighetsbeståndets fördelning.
2. Se över ägardirektiv, reglementen och bolagsordning utifrån de behov av styrning och ledning som finns idag och framåt. En sådan översyn bör ske självständigt även om inte beslut om fördelningsutredning avseende fastighetsbeståndet fattas.



Sollefteå kommun

Granskning av effektiviteten inom förvaltningen av fastigheter

2020-01-17

Datum som ovan

KPMG AB

Anneth Nyqvist
Certifierad kommunal revisor

Åsa Rönmark
Kommunal revisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.