

Revisionsrapport

Granskning av kommunens fastighetsunderhåll

Hudiksvalls kommun

*Leif Karlsson
Niklas Eriksson*

*Kontaktrevisorer
Christer Johnsson
Lars Sjögren*

Juni 2015



Innehållsförteckning

Sammanfattning och revisionell bedömning.....	1
1. Inledning	4
1.1. Bakgrund, revisionskriterier och revisionsfråga	4
1.2. Avgränsning.....	5
1.3. Metod.....	5
2. Verksamhetens förutsättningar	6
2.1. Nämndens styrning	6
2.1.1. Styrande dokument	6
2.2. Den kommunala verksamheten	8
2.2.1. Fastighetsavdelningen	8
2.2.2. Fastighetsbestånd, underhållsplanering och budget	9
3. Granskningsresultat	10
3.1. Fastighetsunderhållet styrs och samordnas på ett effektivt och tillräckligt sätt. 10	
3.1.1. Våra iakttagelser och kommentarer	10
3.1.2. Revisionell bedömning	12
3.2. Det finns underhållsplaner och de uppdateras kontinuerligt.....	12
3.2.1. Våra iakttagelser och kommentarer	12
3.2.2. Revisionell bedömning	12
3.3. Kritiska/väsentliga faktorer har beaktats i budgeteringen.....	13
3.3.1. Våra iakttagelser och kommentarer	13
3.3.2. Revisionell bedömning	14
3.4. Det finns regler för redovisning av underhåll/komponentredovisning.....	14
3.4.1. Våra iakttagelser och kommentarer	14
3.4.2. Revisionell bedömning	14
3.5. Det finns en tillfredsställande uppföljning av underhållskostnader.....	15
3.5.1. Våra iakttagelser och kommentarer	15
3.5.2. Revisionell bedömning	15
3.6. Det finns en tillfredsställande uppföljning enligt fastighetsstandard.....	15
3.6.1. Våra iakttagelser och kommentarer	15
3.6.2. Revisionell bedömning	16

Sammanfattning och revisionell bedömning

Utifrån sin riskanalys 2015 har de förtroendevalda revisorerna i Hudiksvalls kommun gett PwC i uppdrag att genomföra en granskning av kommunens fastighetsunderhåll. Som del i uppdraget har PwC även genomfört en okulärbesiktning av fyra kommunägda fastigheter.

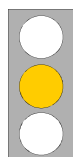
Revisionsfråga:

Har tekniska nämnden säkerställt ett ändamålsenligt underhåll av kommunens fastigheter enligt god fastighetsekonomi?

Vår sammanfattade revisionella bedömning:

Vår sammanfattade bedömning är att tekniska nämnden inte har säkerställt ett ändamålsenligt underhåll av kommunens fastigheter enligt god fastighetsekonomi.

Vår sammanfattade bedömning grundar sig på följande bedömningar:



Kontrollmål 1: Fastighetsunderhållet styrs och samordnas på ett effektivt och tillräckligt sätt.

Det är positivt att kommunen är på väg att arbeta fram en långsiktig lokalförsörjningsplan. Vi bedömer att det skapar förutsättningar för tekniska nämnden att kunna arbeta mer målinriktat och strukturerat med planerat underhåll.

Vi bedömer att tekniska nämnden delvis har säkerställt att fastighetsunderhållet styrs och samordnas på ett effektivt sätt. Nämnden behöver prioritera det planerade underhållet samtidigt som akuta underhållsåtgärder behöver minskas ner till en betydligt lägre nivå än i dagsläget.

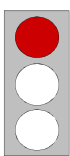
Vår bedömning är att nämnden behöver initiera en dialog med kommunstyrelsen avseende samordningsansvaret för kommunkoncernens totala/gemensamma lokalutnyttjande.



Kontrollmål 2: Det finns underhållsplaner och de uppdateras kontinuerligt.

Det är tillfredsställande att tekniska nämnden arbetar med femåriga underhållsplaner och att de också löpande revideras och prioriteras efter behov.

Däremot så är det vår bedömning och rekommendation att nämnden följer upp att fastighetsavdelningen omgående gör en omstart och fortsätter arbeta med det relativt nyinköpta IT-stödet för underhållsplanering.

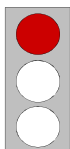


Kontrollmål 3: Kritiska/väsentliga faktorer har beaktats i budgeteringen.

Vår bedömning är att tekniska nämnden behöver prioritera eget ägda lokaler genom att utöka budgeten beträffande planerat underhåll.

Vi bedömer att nämnden behöver styra att det nuvarande arbetssättet med mycket akuta underhållsåtgärder ändras, eftersom det i vissa fall, är dubbelt så dyrt kostnadsmissigt jämfört med planerat underhåll.

Efter att statusgenomgång och bedömning av eftersatt underhåll är slutfört så rekommenderar vi att nämnden omförhandlar internhyrorna med fackförvaltningarna.



Kontrollmål 4: Det finns regler för redovisning av underhåll/komponentredovisning.

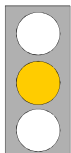
Vi bedömer att det är en brist att kommunen inte har dokumenterade investeringsprinciper. Nuvarande "investeringsäskandemall" fyller sin funktion, men kan inte ersätta vilka investeringsprinciper som ska vara gällande i Hudiksvalls kommun.

Det finns idag ingen fastställd investeringspolicy i kommunen. Däremot så pågår det arbete med att ta fram investeringsprinciper. Vi har uppfattat att det idag är ett arbetsmaterial som ska färdigställas för att sedan beredas fram till kommunstyrelsen för beslut.

Det saknas också dokumenterade investeringsprinciper gällande komponentredovisningen. Däremot så har det startats ett arbete för att komma fram till vilka komponenter som ska väljas.

Vår bedömning är att tekniska nämnden behöver säkerställa att god redovisningssed efterlevs gällande komponentredovisning. Vi rekommenderar en övergång till komponentredovisning från och med 2016.

Vi bedömer vidare att kommunstyrelsen behöver uppdraga till ekonomikontoret att ta fram en gällande investeringspolicy tillsammans med riktlinjer för komponentredovisning.

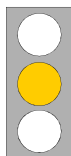


Kontrollmål 5: Det finns en tillfredsställande uppföljning av underhållskostnader.

Vår bedömning är att tekniska nämnden delvis genomför uppföljning av underhållskostnader, framförallt gäller det löpande underhåll och energiförbrukning. Vi bedömer att planerat underhåll behöver prioriteras och följas upp betydligt bättre än idag.

Vi rekommenderar att budget beträffande planerat underhåll utökas samtidigt som akut- och felavhjälpande underhåll minskas till en lägre nivå än idag.

Målsättning bör vara att inom en treårsperiod förändra nuvarande obalans till att genomföra 75 % planerat underhåll och 25 % akut- och felavhjälpande underhåll.



Kontrollmål 6: Det finns en tillfredsställande uppföljning enligt fastighetsstandard.

Vår bedömning är att det finns en förbättringspotential beträffande uppföljning av fastighetsstandard i eget ägda fastigheter. Vi rekommenderar tekniska nämnden att använda ett underhållsprogram som ger möjlighet att lägga upp underhållsplaner upp till 20-30 år.

Vidare är vår bedömning att det är positivt att fastighetsavdelningen genomför en NKI (nöjd-kund-index mätning) vart annat år, enligt nämndsmålen, för att få feedback från både interna och externa hyresgäster.

1. Inledning

1.1. Bakgrund, revisionskriterier och revisionsfråga

I kommunens balansräkning utgörs en stor del av tillgångsmassans värde av fastigheter. Som alla fysiska anläggningstillgångar kräver fastigheter underhåll för att bevara sitt värde. Om underhållsnivån är otillräcklig kan detta leda till ett uppdämt behov av underhållsåtgärder som ackumuleras samt att investerings- och reinvesteringsbehovet måste tidigareläggas. Således är det viktigt att kommunen har en ändamålsenlig organisation och rutiner för underhåll av dessa fastigheter.

Ytterligare konsekvenser av ett eftersatt underhåll av fastighetsbeståndet är att det får en försämrad standard vilket leder till sämre arbets- och brukarmiljö samt kritik och sanktioner från myndigheter. Utifrån sin riskanalys 2015 har de förtroendevalda revisorerna i Hudiksvalls kommun gett PwC i uppdrag att genomföra granskning av kommunens fastighetsunderhåll. Som del i uppdraget har PwC även genomfört en okulärbesiktning av fyra av kommunens fastigheter.

Revisionskriterier¹:

- Kommunallagen (1991:900); god ekonomisk hushållning.
- Lagen (1997:614) om kommunal redovisning.
- Rådet för kommunal redovisnings rekommendationer
- Kommunfullmäktiges direktiv, budget, m.m.

Revisionsfråga:

Har tekniska nämnden säkerställt ett ändamålsenligt underhåll av kommunens fastigheter enligt god fastighetsekonomi (strategiskt och långsiktigt arbete med god ekonomisk hushållning av kommunens fastigheter).

Kontrollmål²:

1. Fastighetsunderhållet styrs och samordnas på ett effektivt och tillräckligt sätt.
2. Det finns underhållsplaner och de uppdateras kontinuerligt.
3. Kritiska/väsentliga faktorer har beaktats i budgeteringen.
4. Det finns regler för redovisning av underhåll/komponentredovisning.
5. Det finns en tillfredställande uppföljning av underhållskostnader.
6. Det finns en tillfredställande uppföljning enligt fastighetsstandard.

¹ Revisionskriterier utgörs av styrande och stödjande dokument (t.ex. lagtext, föreskrifter, policy, rutiner, beslut, etc.) och normer mot vilka tillfredställande efterlevnad bedöms.

² Kontrollmål ska förstås som målbilder (påståenden) för tillfredställande tillstånd mot vilka observerade tillstånd jämförs och bedöms (bedömning sker även i relation till revisionskriterier).

1.2. Avgränsning

Granskningen avser kommunens fastigheter som organisatoriskt är inordnad inom tekniska nämnden.

1.3. Metod

Granskningen har genomförts via intervjuer och studier av styrdokument, underhållsplaner, verksamhetsberättelser, etc. En sammanställning av underhållsplanerna har gjorts enligt plan, budgeterade kostnader samt verkligt nedlagda kostnader för underhåll. Sammanställningen har jämförts med statistik och branschnyckeltal för fastigheter.

Ett urval (stickprov) av fyra verksamhetslokaler har gjorts, två skolor, en förskola samt ett äldreboende. Okulärbesiktning av respektive fastighet har utförts på plats och redovisning och bedömning av skick och status på respektive fastighet redovisas i en bilaga till denna rapport.

2. Verksamhetens förutsättningar

2.1. Nämndens styrning

Tekniska nämnden ansvarar för förvaltning, underhåll och drift av kommunens fastigheter och lokaler samt fritids- och idrottsanläggningar. Vidare ansvarar nämnden för förvaltning, underhåll och drift av vatten och avlopp; gator- och vägar, parker, hamnanläggningar, övriga allmänna platser; kommunal sophämtning samt mätteknisk verksamhet.

2.1.1. Styrande dokument

I Hudiksvalls kommun styr kommunfullmäktige kommunens verksamheter utifrån övergripande mål och åtaganden. Kommunfullmäktige i Hudiksvalls kommun beslutade 2012 att kommunens styrmodell skulle utgå från en vision. Den är av kommunfullmäktige konkretiserad i tre kommunövergripande mål som varje nämnd måste förhålla sig till i sin verksamhet. Visionen och de övergripandemålen gäller fram till och med 2020.

Tekniska nämnden har utifrån de övergripande målen, i dialog med fullmäktige, utarbetat åtaganden/kvalitativa verksamhetsmål som i sin tur är nedbrutna i "särskilda uppdrag" – en aktivitetslista.

Verksamhetsplan för tekniska nämnden enligt nedan:

Vision 2020 (KF): <i>Sveriges bästa kommun att leva och verka i!</i>			
Kommunövergripande mål (KF)	Åtaganden - (TN)	Särskilda uppdrag (TN)	
1. Samhällstjänster av högsta kvalitet	1.1 Förbättrad service - bemötande, snabbhet, enkelhet	1.1.1 Delta i "Förenkla - Helt enkelt" och implementera beslutad handlingsplan	
		1.1.2 Mer aktiv omvårdspaning, utbildningsinsatser	
	1.2 Nöjda kunder (VA, Avfall, Transport, Kost, Fastighet, Teknisk service)	1.2.1 Enkätundersökningar (vart annat och vart tredje år)	1.2.2 ÄVC utredning Delsbo
			1.2.3 Teknisk utveckling teknisk service
			1.2.4 Utredda tillagningskök Edsta skola
	1.3 Tillgänglig mark för bostäder	1.3.1 Markförsäljningspolicy för småhustomter	1.3.2 Verka för nya tomtprojekt
	1.4 Säkra och ändamålsenliga	1.4.1 Rätt fart i staden 1. Delsbo, 2. Iggesund	

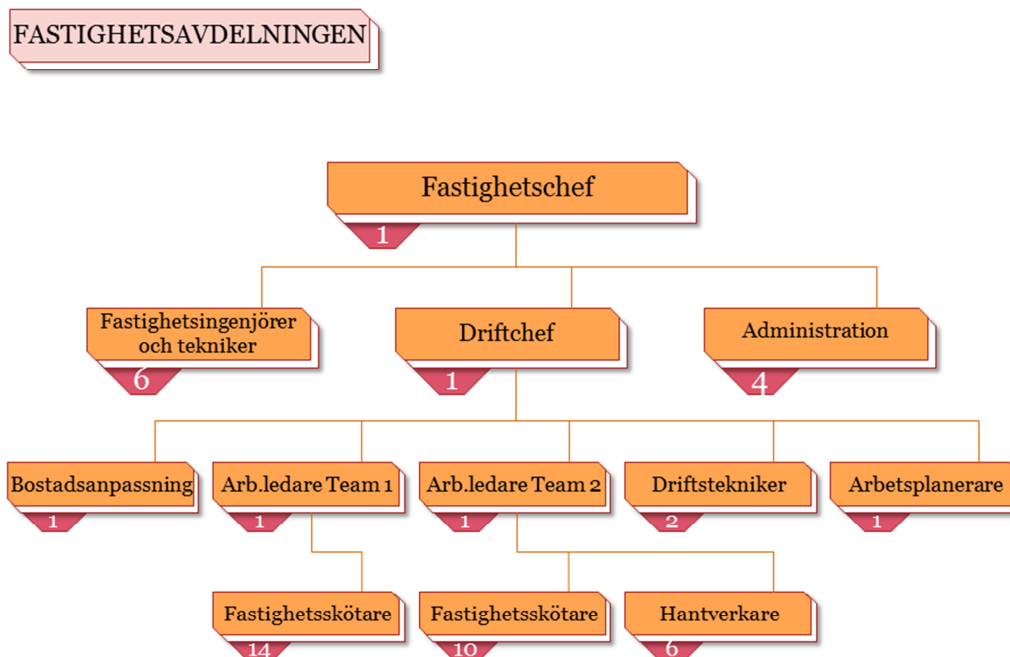
	trafiklösningar	1.4.2 Skyltning industriområden - trafik Hamngatan max 12 meter?
	1.5 Beslutade verksamhetsområden VA	1.5.1 Skålbo, Stenberg, Vik, Långby, Östanbräck m.fl.
2. Blomstrande näringsliv	2.1 Tillgänglig mark för etableringar	2.1.1 Initiera nya planområden
	2.2 Transparenta och kvalitetssäkra upphandlingar	2.2.1 Ökad delaktighet i ramavtalsarbete
	2.3 Väl fungerande infrastruktur	2.3.1 Skyltning industriområden, trafik- Hamngatan max 12 meter?
		2.3.2 P-utredningar, Utvärdering avgift m.m.
		2.3.3 Strategiskt dokument tillsammans med plan- och bygg angående kiosker
		2.3.4 Prioritera cykelplanen för investeringar 2016-2018
	2.4 Övrigt	2.4.1 Utredda möjligheter till fler OSA-anställningar
3. Attraktiv och hållbar livsmiljö	3.1 Minska farliga ämnen i samhället	3.1.1 Fortsätta "uppströmsarbete" VA
		3.1.2 Sanering av industrimark och gamla deponier
	3.2 Öka återbruk/återvinning	3.2.1 Utveckla insamlingssystem av textil
		3.2.2 Delta i bildandet av projekteringsbolag "Biogas mellannorrland"
		3.2.3 Förbereda tillfällig komposteringsanläggning för uppstart av matavfallsinsamling
		3.2.4 Kartlägga spill i kostverksamheten
	3.3 Energieffektiva lösningar	3.3.1 Utredda solceller på Ulvberget
		3.3.2 Ventilations- och värmeeffektivisering
		3.3.3 Belysning, utveckla och följa teknikutveckling
		3.3.4 Utredda fler laddningsstolpar
3.4 Övrigt	3.4.1 Utredda ökning av andelen lokalproducerade råvaror och ekologiska livsmedel	
	3.4.2 Utredda ställplatser	

De åtaganden och särskilda uppdrag som berör fastighetsunderhåll har fetmarkerats.

2.2. Den kommunala verksamheten

2.2.1. Fastighetsavdelningen

Fastighetsavdelningen tillhör tekniska förvaltningen som får sitt uppdrag från tekniska nämnden.



Vid intervjutillfället hade fastighetsavdelningen 48 medarbetare och var organiserad som följande:

- 1 fastighetschef
- 6 fastighetsingenjörer (fastighet, byggnad, VVS, energi, el)
- 4 administratörer (hyror, besiktning, fakturor, ekonomi, IT, m.m.)
- 1 driftchef (brandskyddsansvar och i praktiken energicontroller)
- 1 handläggare avs. bostadsanpassning och arbetsmiljöfrågor
- 1 arbetsledare Team 1
- 14 fastighetsskötare Team 1
- 1 arbetsledare Team 2
- 10 fastighetsskötare Team 2
- 6 hantverkare Team 2 (mindre underhåll avs. bygg, rör, el samt chaufför)
- 2 driftstekniker (larm, underhåll och el)
- 1 arbetsplanerare (periodiskt underhåll, kalkyler, lokaluthyrning)

Totalt: 48 årsarbetare (1 fastighetschef, 17 tjänstemän och 30 fastighetsskötare/ hantverkare).

2.2.2. Fastighetsbestånd, underhållsplanering och budget

Följande uppgifter om kommunens underhåll av fastigheter har lämnats.

Planerat respektive löpande underhåll:

År	Uppgiven area BRA m ²	Planerat underhåll kr/m ²	Löpande underhåll kr/m ²
2010	230 000	56	20
2011	230 000	65	28
2012	220 000	45	28
2013	220 000	45	29
2014	220 000	45	29

Fastighetsgruppen förvaltar idag 220 000 BRA (bruksarea) m² lokaler för kommunens räkning.

Underhållskostnader och investeringsutgifter:

År	Planerat underhåll Mkr	Löpande underhåll Mkr	Investeringar Mkr
2010	13	4,5	37
2011	15	6,5	49
2012	10	6,1	58
2013	10	6,3	44
2014	10	6,2	65

Budget för planerat underhåll avser byggnadsarbeten, VVS, el, lägenhetsreparationer samt besiktning av lek- och gymnastikutrustning. Planerat underhåll används även till att åtgärda större skador vid fastigheter-1 prisbasbelopp – t.ex. ombyggnad av läckande tak och byte av trycksyllar i förskolor.

Investeringsbudget avser investeringar i olika fastighetsprojekt, så som ny-, om- och tillbyggnation; investeringar i utemiljö och lekutrustning; saneringsarbeten samt konverteringsarbeten.

3. Granskningsresultat

3.1. Fastighetsunderhållet styrs och samordnas på ett effektivt och tillräckligt sätt.

En samordning kring lokalutnyttjandet inom hela kommunkoncernen har stor betydelse för arbetet med underhållsplaneringen. Samordningen möjliggör även ett ekonomiskt utrymme för att kunna öka planerat underhåll i fastighetsbeståndet. Fastighetsförvaltarens möjlighet att finansiera fastighetsunderhåll och löpande driftkostnader i fastighetsbeståndet beror på internhyresnivån som fastighetsägaren förhandlat med hyresgästerna.

Kommunstyrelsen har ansvar för den övergripande lokalförsörjningen. Det handlar om tillhandahållande, utnyttjande samt samordning av kommunens verksamhetslokaler. Hösten 2013 anställdes en lokalstrateg vilket har inneburit att arbetet med att optimera fastighetsbeståndet i kommunkoncernen har påbörjats.

Lokalstrategen är placerad på kommunledningskontoret och har under våren 2015, på kommunstyrelsens uppdrag, haft ansvar att ta fram en lokalpolicy. Policyn antogs av kommunstyrelsen i juni 2015 och senare för beslut i kommunfullmäktige (juni 2015).

Policyn förväntas bidra till att:

- lokaler utgör ett resurseffektivt stöd för verksamheterna att utföra sitt uppdrag.
- lokalbehov tillgodoses med framförhållning, överblick och samordning.
- det finns tydliga incitament för den enskilda verksamheten att ta väl hand om sina lokaler, eftersträva yteffektivitet och minska sin energiförbrukning.
- kommunens fastighetsbestånd behåller sitt värde genom planerat underhåll och investeringar i fastigheterna.

3.1.1. Våra iakttagelser och kommentarer

Från intervjuerna konstaterar vi att det i nuläget inte finns en långsiktig strategi avseende lokalförsörjning, vilket också är en påverkansfaktor avseende underhållsplanering i fastigheterna. Arbetet med underhållsåtgärder är delvis situationsstyrt och genomförs delvis löpande efter behov (som ofta är av akut karaktär). Vi noterar att fastighetsunderhåll inte finns med som ett prioriterat mål eller särskilt uppdrag i tekniska nämndens verksamhetsplan. Däremot så finns åtagandet avseende underhåll i fastigheterna inskrivet i tekniska nämndens reglemente.

Lokalstrategen framhåller vid vår intervju att en framtagna övergripande lokalförsörjningsplan, lokalpolicy samt en styrande internhyresmodell kommer att skapa bättre samordning och optimering av kommunens fastighetsinnehav.

Från intervjuerna noterar vi att tekniska förvaltningen upplever att de tidigare har saknat mandat för att samordna övriga kommunala verksamheter beträffande lokalanvändning i kommunkoncernen.

Som ett exempel lyftes bl.a. att andra förvaltningar inhyr lokaler av privata fastighetsägare i centrala Hudiksvall, utan att någon avstämning skett med fastighetsavdelningen avseende om det finns vakanta kommunägda lokalytor som skulle kunna anpassas för förvaltningarna i fråga. Det ska nämnas att det har blivit en förbättring i samband med att den nya lokalstrategen anställdes under 2013.

Från våra intervjuer har det även framkommit att det inte förekommer samverkan mellan de olika kommunala organisationerna som har fastigheter, med undantag av bostadsbolaget, där det av och till förekommer ett visst utbyte och samarbete. Lokalägandet är relativt utspritt inom kommunkoncernen. Det finns fastigheter inom tekniska nämnden, AB Hudiksvallsbostäder, Fastighets AB Glysis, Forssågruppen AB samt Glysisvallen AB.

Vår erfarenhet är att när verksamheter växer eller minskar och behöver nya lokaler, alternativt säga upp lokaler, så ska fastighetsavdelningen lösa det genom att ta beslut om:

- 1) vakanta lokaler kan de konverteras efter en verksamhets (nya) behov?
- 2) vilket är mest kostnadseffektivt ur ett kommunkoncernsperspektiv, att använda eget ägda lokaler eller alternativt externhyra om det bedöms vara ett bättre alternativ?

Vi anser att det är i sig inget fel med att delar av kommunens verksamheter inhyr lokaler av privata fastighetsägare, men det är viktigt att fastighetsavdelningen har kännedom och har möjlighet att påverka det kommunala lokalutnyttjandet. Annars finns det risk för ett suboptimalt lokalutnyttjande ur ett kommunkoncernperspektiv, trots att det kan vara optimalt för en enskild verksamhet. För att vara effektiv och skapa en långsiktig underhållsplanering så är det viktigt att veta vilka fastigheter/lokaler som ska finnas kvar i kommunens ägo.

Vi uppfattar att kommunen nu, vilket är positivt, är på väg att arbeta fram en långsiktig lokalförsörjningsplan, då det skapar förutsättningar att kunna arbeta mer målinriktat och strukturerat med planerat underhåll. Givet att tekniska kontoret upplever att de saknar mandat att samordna lokalanvändningen i kommunen, ser vi det som en utmaning för förvaltningen och lokalstrategen, att påverka övriga verksamheters val av lokaler. En lokalförsörjningsgrupp med representanter från de stora lokalanvändarna), med lokalstrategen som sammankallande, kan förändra nuvarande situation om det tydligt kommuniceras att det är i första hand eget ägda lokaler som ska användas.

Vi konstaterar att det inte finns mål kring fastighetsunderhåll i verksamhetsplanen för 2015, vilket vi uppfattar som att nämnden inte redovisar vilken ambition som finns beträffande prioritering av planerat underhåll.

3.1.2. *Revisionell bedömning*

Vi bedömer att tekniska nämnden delvis har säkerställt att fastighetsunderhållet styrs och samordnas på ett effektivt sätt. Nämnden behöver prioritera det planerade underhållet samtidigt som akuta underhållsåtgärder behöver minskas ner till en betydligt lägre nivå än i dagsläget.

Vår bedömning är att nämnden behöver initiera en dialog med kommunstyrelsen avseende samordningsansvaret för kommunkoncernens totala/gemensamma lokalutnyttjande.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen behöver följa upp arbetet med lokalpolicyn och framtagandet av en långsiktig lokalförsörjningsplan, för att efterleva ansvaret av samordningen av lokalnyttjandet inom hela koncernen.

3.2. *Det finns underhållsplaner och de uppdateras kontinuerligt.*

3.2.1. *Våra iakttagelser och kommentarer*

Fastighetsavdelningen har underhållsplaner som sträcker sig fem år framåt i tiden och revideras årligen. Från intervjuerna framgår att det pågår ett arbete nu pågår med att ta fram en lokalförsörjningsplan och en internhyresmodell. Dessutom görs det statusbesiktning av varje enskild fastighet för att kunna bedöma totalt underhållsbehov.

Det har inköpts ett IT- datastöd (Incit) för underhållsplanering, men som av olika skäl inte används för närvarande. Underhållsprogrammet bedöms vara alltför detaljerat. Istället har fastighetsavdelningen tagit ut en licens i Incit för modulen Statusbedömning som är mer övergripande med punkter som utvändigt bygg, invändigt bygg, vvs, styr och regler etc. Det finns intresse att undersöka om det finns ett mer användarvänligt IT-system för underhållsplanering.

Från intervjuerna noterar vi att fastighetsavdelningen i nuläget arbetar med att renovera fastigheternas skal, tak, fasad samt grund för att motverka kapitalförstöring och förbättra inomhusmiljön. Det finns också en medvetenhet inom fastighetsavdelningen att det idag utförs för hög andel akut underhåll.

För att minska akuta åtgärder behöver underhållsplaneringen förbättras så att det i huvudsak genomförs planerade underhållsåtgärder. Förvaltningsledningen är av uppfattningen att det är svårt att ändra inriktning mot planerat underhåll eftersom budget som anslås årligen är för låg i förhållande till behovet.

3.2.2. *Revisionell bedömning*

Det är positivt att tekniska nämnden arbetar med femåriga underhållsplaner och att de också löpande revideras och prioriteras efter behov. Däremot är det vår bedömning att modulen underhållsplanering i programmet Incit används (eller val av ett annat underhållsprogram) för underhållsplanering.

Vår rekommendation är, om systemet uppfattas som krångligt, detaljerat och komplicerat så bör en kontakt tas med systemleverantören för uppdatering av IT-stödet kombinerad med en utbildning.

I praktiken så kan fastighetsavdelningen avgöra hur mycket som de vill utnyttja IT-stöd för underhållsplanering även fast det finns en hög detaljeringsnivå. Modulen i underhållsprogrammet Incit som kallas Statusbedömning, som indelas i bygg, el, styr och regler etc. och som används idag bedömer vi inte är tillräcklig för att arbeta med uppdaterade långsiktiga underhållsplaner.

3.3. Kritiska/väsentliga faktorer har beaktats i budgeteringen.

3.3.1. Våra iakttagelser och kommentarer

Fastighetsavdelningen finansieras primärt genom internhyror som debiteras fackförvaltningarna.

Däremot har, enligt uppgift vid intervju, internhyresnivån under många år varit på för låg nivå för att täcka löpande kostnader avseende förvaltning, drift och underhåll av kommunens fastigheter. Det är en bland flera orsaker till att eftersatt underhåll ökar årligen.

För att ha en balans mellan hyresintäkter och fastighetsanknutna kostnader så är det viktigt att internhyrorerna sätts på en rimlig nivå för att klara varje fastighetsobjekts kostnader och behov av underhållsåtgärder.

I samband med genomförda intervjuer framkommer det att ökade myndighets- och komfortkrav hos hyresgästerna har ökat. T.ex. förväntas ventilationen vara påslagen dygnet runt, även om lokalen inte utnyttjas i motsvarande omfattning. Det medför ökade driftskostnader för kommunen, något som vi uppfattar är svårt att debitera hyresgästerna i gällande internhyresmodell.

Vi uppfattar även att det diskuteras ett nytt lokalersättningsystem där utmaningen är att få gehör för höjda hyror som ska täcka faktiska drifts- och underhållskostnader. Med nuvarande internhyresmodell så är det svårt för hyresgästerna att förstå kopplingen mellan hyresnivå och faktiska kostnader för drift- och underhåll av en fastighet.

Vid intervjuerna framkommer att kommunen har ett fastighetsbestånd som till viss del har vakanta lokalytor. Förvaltningsledningen har uppmärksammat, och är fullt medveten om, att nuvarande fastighetsbestånd i viss mån behöver minskas. Det framkommer också att det finns besparingskrav för alla nämnder. Tekniska nämnden ska minska sin verksamhet innevarande budgetår med ca 4 mnkr (tekniska nämnden omsätter ca 550 mnkr). Ett nytt beslut om sparkrav kommer att tas i kommunstyrelsen/kommunfullmäktige i juni/juli i år.

3.3.2. *Revisionell bedömning*

Vår bedömning är att tekniska nämnden behöver prioritera eget ägda lokaler genom att utöka budgeten beträffande planerat underhåll. Vi rekommenderar också att nämnden säkerställer att arbetssättet med akuta underhållsåtgärder ändras.

Det är viktigt att anslå en högre budget för planerat underhåll likväl som att omfördela befintlig budget till det betydligt mer kostnadsbesparande planerade underhållet.

Vår bedömning och rekommendation är planerat underhåll höjs från nuvarande låga nivå 45 kr/m² upp till ca 85-110 kr/m².

Efter att statusgenomgång och bedömning av eftersatt underhåll är slutfört så rekommenderar vi att också nämnden att omförhandla internhyrorna med fackförvaltningarna.

3.4. *Det finns regler för redovisning av underhåll/komponentredovisning.*

3.4.1. *Våra iakttagelser och kommentarer*

Det finns idag ingen fastställd investeringspolicy i kommunen. Däremot pågår det ett arbete med att ta fram investeringsprinciper. Vi har uppfattat att det idag är ett arbetsmaterial som ska färdigställas för att sedan beredas fram till kommunstyrelsen för beslut. Enligt uppgift så använder fastighetsavdelningen en "investeringsäskandemall" när de arbetar med investeringsprojekt.

Det saknas också dokumenterade investeringsprinciper gällande komponentredovisningen. Enligt uppgift har det startats ett arbete för att besluta om vilka komponenter som ska väljas.

Från intervjuerna framkommer att Hudiksvalls kommun inte ännu har gått över till komponentredovisning. Vi noterar också att kostnader beträffande eftersatt underhåll som är en driftkostnad, exempelvis vid renovering av skolor, bokförs som investeringsutgifter. Det upplevs som problematiskt att förvaltningen inte får tillräckligt med budgetmedel för att kunna finansiera större planerade underhållsåtgärder och/eller investeringar.

3.4.2. *Revisionell bedömning*

Vi bedömer att det är en brist att kommunen inte har dokumenterade investeringsprinciper. Nuvarande "investeringsäskandemall" fyller sin funktion, men kan inte ersätta vilka investeringsprinciper som ska vara gällande i Hudiksvalls kommun.

Det finns idag ingen fastställd investeringspolicy i kommunen. Däremot så pågår det arbete med att ta fram investeringsprinciper. Vi har uppfattat att det idag är ett arbetsmaterial som ska färdigställas för att sedan beredas fram till kommunstyrelsen för beslut.

Vår bedömning och rekommendation är att kommunen övergår och inför komponentredovisning från och med 2016.

3.5. *Det finns en tillfredsställande uppföljning av underhållskostnader.*

3.5.1. *Våra iakttagelser och kommentarer*

Från intervjuerna framkommer att de flesta fastigheterna, med undantag av några enstaka små fastigheter, är uppkopplade till kommunens drift- och övervakningscentral. Genom driftcentralen kan driftsansvarig få ut uppgifter om driftskostnader för alla fastigheter som är anslutna och inregistrerade.

Från intervjuerna framkommer att kommunen, genom bl a statlig finansiering, har energieffektiviserat delar av fastighetsbeståndet. Som ett exempel så har det bytts ut uttjänta fläktmotorer som har stor inverkan på energiförbrukningen.

Vi har fått uppfattningen att budgeten för investeringar överskrider årligen, eftersom det också genomförs underhållsåtgärder som egentligen borde ha redovisats som driftkostnad på resultaträkningen.

Fastighetsavdelningen vet om att det finns utmaningar i delar av fastighetsbeståndet, med behov av förnyelse kombinerat med försäljning av en del fastigheter till förmån för nybyggnation. Samtidigt menar fastighetsavdelningen att lokalkostnaderna totalt måste minskas om inte politikerna ökar budgeten för att klara nuvarande lokalkostnader.

För närvarande så är det en brist på byggklar mark i kommunen. Från intervjuerna framkommer att ett antal fastigheter i beståndet skulle behöva säljas relativt omgående eftersom kostnader för drift- och underhåll är högt.

3.5.2. *Revisionell bedömning*

Vår bedömning är att det delvis genomförs uppföljning av underhållskostnader, framförallt för löpande underhåll och energiförbrukning. Planerat underhåll behöver prioriteras och följas upp betydligt bättre än idag.

Vi rekommenderar att budgeten beträffande planerat underhåll utökas samtidigt som akut- och felavhjälpande underhåll minskas till en lägre nivå än idag.

Målsättning bör vara att inom en treårsperiod förändra nuvarande obalans till att genomföra 75 % planerat underhåll och 25 % akut- och felavhjälpande underhåll.

3.6. *Det finns en tillfredsställande uppföljning enligt fastighetsstandard.*

3.6.1. *Våra iakttagelser och kommentarer*

Från intervjuerna framkommer det att det är ett stort behov för att systematiskt organisera kunskaps- och erfarenhetsåterföring i organisationen. Idag sitter mycket kunskap ”i huvudet” hos enskilda medarbetare.

Enligt fastighetschefen så är det ett antal pensionsavgångar där några personer har nyckeltjänster som exempelvis ansvar för energieffektivisering. Det är viktigt att ha en god planering för att i tid rekrytera nya medarbetare, så att inte organisationen får problem med att klara sin uppgift med att vara en professionell fastighetsförvaltare.

Samtidigt finns ett behov av ett IT-stöd för att dokumentera och skapa bra ordning i fastighetsorganisationen liksom en bra kommunikationsplattform för att kunna genomföra avstämningar och ordnad erfarenhetsåterföring till fastighetsavdelningen.

Fastighetsstandard kan bedömas utifrån pågående statusbesiktningar som genomförs i aktuellt fastighetsbestånd. Det är viktigt att varje fastighet är uppdaterad med aktuell fastighetsstatus i ett bransch anpassat IT-stöd system som finns på marknaden.

Vi får bekräftat att fastighetsavdelningen sedan en tid tillbaka har ett inköpt IT-stödsystem (Incit) för fastighetsunderhåll. Programmet förutsätter att ett antal byggnadstekniska uppgifter registreras tillsammans med underhållsstatusen på olika byggnadsdelar. Förutbestämda underhållsintervaller i programmet ligger sedan till grund för konstruerade årliga underhållsplaner.

En förutsättning för att ett underhållsprogram ska vara användbart är att alla vidtagna byggnadstekniska åtgärder allteftersom registreras och uppdaterar tidigare inlagd information.

Däremot så används inte systemet för närvarande eftersom underhållsprogrammet inte ansågs vara tillräckligt användarvänligt. Det är problematiskt och ineffektivt att fastighetsavdelningen trots att det finns ett tillgängligt IT-stöd arbetar med sårbara manuella rutiner.

3.6.2. Revisionell bedömning

Vår bedömning är att det finns en förbättringspotential beträffande uppföljning av fastighetsstandarderna i eget ägda fastigheter. Vi rekommenderar tekniska nämnden att använda ett underhållsprogram som ger möjlighet att göra underhållsplaner upp till 20-30 år.

Vidare bedömer vi att det är positivt att fastighetsavdelningen genomför en NKI (nöjd-kund-index mätning) vart annat eller var tredje år, enligt gällande nämndmål, för att få feedback från både interna och externa hyresgäster.

2015-06-16

Leif Karlsson

Projektledare

Micaela Hedin

Uppdragsledare