
Revisionsrapport

Granskning av fastighetsorganisationen
inom Miljö- och
samhällsbyggnadsnämnden

Nynäshamns kommun

*Leif Karlsson
Anders Hägg*

Januari 2012



2012-01-31

Anders Hägg
Uppdragsansvarig

Leif Karlsson
Projektledare

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning och bedömning	1
2	Inledning	3
2.1	Bakgrund	3
2.2	Revisionsfrågor	3
2.3	Avgränsning och tillvägagångssätt	3
3	Uppdrag, organisation och ansvarsfördelning	4
3.1	Uppdrag	4
3.1.1	Reglemente	4
3.1.2	Mål och budget 2011	4
3.2	Organisation och ansvarsfördelning	5
3.2.1	Fastighet och service	5
3.2.2	Delegationsordning	7
3.3	Riklinjer för hyressättning m m	7
3.4	Övrigt	8
4	Uppföljning och rapportering	9
4.1	Budget 2011	9
4.2	Frekvens och struktur på den löpande uppföljningen	9
4.3	Resultatrapporter och prognoser under året	9
5	Avstämning mot kontrollmålen	11
5.1	Uppdraget för fastighetsförvaltningen är tydliggjord på ett tillfredsställande sätt?	11
5.2	Det finns en ändamålsenlig organisation för fastighetsförvaltningen. Ansvar och befogenheterna är tydliggjorda?	11
5.3	Fungerande rutiner för budgetering och uppföljning finns etablerad?	11
5.4	Det finns interna spelregler som stödjer ett affärsmässigt agerande?	12
5.5	Det finns en strategi och ett tydligt ansvar för fastighetsförvaltningens uppdrag kopplat till lokalförsörjningsfrågor?	12

1 Sammanfattning och bedömning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna har PwC granskat Verksamhetsfastigheter under Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden. Granskningen syftar till att bedöma om Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden har en ändamålsenlig organisation och verksamhet avseende förvaltningen av kommunens verksamhetsfastigheter.

Förändring av den organisatoriska tillhörigheten för Verksamhetsfastigheter skedde 1 april 2011 i och med överflyttningen till Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden. Vi konstaterar att den tidigare organisationen under Kommunstyrelsens ansvarsområde har uppvisat brister i form av grundläggande strukturer för styrning och uppföljning vilket delvis säkerligen förklaras av bristande kontinuitet avseende ledningsfunktionen.

Den nya organisation som formas bedöms av den nye fastighetschefen att vara fulltalig under februari månad 2012. Det pågår rekrytering av nyckelfunktioner som driftchef och en koncernövergripande fastighetsstrateg. När organisationen har kommit igång som det är tänkt så underbygger det en bedömning om en tydligare uppdragshantering. I dagsläget så är vår bedömning att det finns förslag på en organisation som kan bli långsiktigt uthållig, men det är avgörande att vakanta tjänster besätts och fungerar operativt inom en snar framtid. Vi bedömer också att ansvar och befogenheter är klargjorda i och med förändrad organisation, men det är viktigt att det kopplas till en uppdaterad och tydlig delegationsordning. Pågående utvecklingsaktiviteter måste även landa inom rimlig tid.

Uppdragsbeskrivningen för Verksamhetsfastigheter är till vissa delar allmänt hållen och enligt vår uppfattning finns det skäl för nämnden att överväga en tydligare och mer utvecklad uppdragsbeskrivning kring vad som ligger i ansvaret att på kort och lång sikt tillhandahålla ändamålsenliga verksamhetslokaler samt en effektiv fastighetsförvaltning och sund ekonomi. Exempel på väsentliga områden att belysa i detta sammanhang är strategisk lokalförsörjning, effektivitet och produktivitet samt samordning inom kommunkoncernen.

Vid senaste bokslutet 2010 redovisade Verksamhetsfastigheter ett underskott motsvarande 12,1 mnkr, senaste prognosen för 2011 pekar mot ett nytt stort underskott, minus 16 mnkr. Det är inte acceptabelt att fortsätta driva verksamheten med årliga underskott. Vår uppfattning är att det är nödvändigt med ett tydligt ledarskap och en intensifierad ekonomistyrning under 2012. Framförallt så är arbetet med att hitta nya hyresgäster till de lokaler som idag har ett hyresbortfall av hög prioritet. Ett långsiktigt planerat underhåll tillsammans med ett fortsatt arbete med energieffektivisering i fastigheterna kommer också att minska de årliga driftkostnaderna. Trots de stora underskotten för 2010 och 2011 avseende Verksamhetsfastigheter så har nämnden fastställt en budget i balans för 2012 utan att extra medel erhållits. Budgeten innehåller betydande effektiviseringsposter. Vi ställer oss ytterst tveksamma till realismen i nämndens budget för

Verksamhetsfastigheter avseende 2012. Kommunstyrelsen har utifrån sin ledande och samordnande roll i budgetarbetet ett ansvar för att denna fråga lyfts fram på ett tydligt sätt till Kommunfullmäktige inför budgetbeslutet.

Det som vi har noterat vid vår genomgång är att det tidigare varit brister beträffande fastighetsförvaltningens roll och kommunikation med förvaltningarna. För att komma igång med en förvaltningsdialog så läggs en "Masterplan" för ett prioriterat planerat underhåll. Samtidigt är dialogen viktig avseende framförhållning beträffande förvaltningarnas lokalförsörjningsplaner. Det kan både finnas behov av utökning av lokaler likväl som det är nödvändigt att avveckla vissa fastigheter.

Vi har uppmärksammat att det saknas en övergripande strategisk lokalförsörjningsplan. Vi anser att det är angeläget att det tas fram en sådan plan i kommunkoncernen. När den nyinrättade tjänsten som fastighetsstrateg är på plats så kan arbetet med en koncernövergripande lokalförsörjningsplan med fördel påbörjas.

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Kommunen har sedan ett antal år tillbaka haft en central organisation för fastighetsförvaltning under Kommunstyrelsen. Från och med den 1 april 2011 lyder tekniska avdelningen (inkl verksamhetsfastigheter) under Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden.

I samband med revisionen 2010 noterade revisionen att enheten "Verksamhetsfastigheter" redovisade ett ekonomiskt resultat för 2010 på 12,1 mnkr sämre än budget. Enligt enhetens driftsredovisning förklaras avvikelsen bl a av att intäkterna är 14,4 mnkr lägre än budget. En stor del av underskottet är hänförligt till uteblivna hyresintäkter. Underskottet avseende hyresintäkter indikerar brister i styrning och budgetering av verksamheten.

Revisorerna har även uppmärksammat brister kopplat till lokalförsörjning och otydlighet kring användningen för ett antal fastigheter/lokaler.

Bl a mot bakgrund av ovanstående finns skäl att pröva om fastighetsförvaltningen har en ändamålsenlig organisation och verksamhet utifrån sitt uppdrag.

2.2 Revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om Samhällsbyggnadsnämnden har en ändamålsenlig organisation och verksamhet avseende förvaltningen av kommunens verksamhetsfastigheter.

Följande kontrollmål ligger till grund för granskningen:

- Uppdraget för fastighetsförvaltningen är tydliggjort på ett tillfredsställande sätt.
- Det finns en ändamålsenlig organisation för fastighetsförvaltningen. Ansvar och befogenheter är tydliggjorda.
- Fungerande rutiner för budgetering och uppföljning finns etablerade.
- Det finns interna spelregler som stödjer ett affärsmässigt agerande.
- Det finns en strategi och ett tydligt ansvar för fastighetsförvaltningens uppdrag kopplat till lokalförsörjningsfrågor.

2.3 Avgränsning och tillvägagångssätt

Granskningen har genomförts genom intervju med berörda tjänstemän. Studier har skett av styrdokument, beslutsunderlag, protokoll, avtal, budget- och uppföljningsmaterial etc.

3 Uppdrag, organisation och ansvarsfördelning

3.1 Uppdrag

Nynäshamn kommun avvecklade i början på 1990-talet den centrala fastighetsavdelningen. Istället lades ansvaret för verksamhetsfastigheterna och delar av förvaltningen direkt under nyttjande nämnder/förvaltningar. Under år 2006 inrättades dock en central fastighetsförvaltning igen, organisatoriskt placerad under Kommunstyrelsen. Från och med den 1 april 2011 lyder tekniska avdelningen (inkl Verksamhetsfastigheter) under Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden.

3.1.1 Reglemente

Nämndens reglemente är antaget av Kommunfullmäktige den 2011-03-09, § 63. I reglementet anges under "lokalförsörjning m m" att nämnden skall tillhandahålla samtliga lokaler för kommunens verksamheter. Inom gällande budgetramar äger nämnden rätt att hyra lokaler, köpa bostadsrätter och arrendera fast egendom för detta syfte.

Vidare ansvarar nämnden för byggnadsprogram och övriga handlingar som behövs i kommunala byggnadsföretag samt ansvarar för genomförandet inom av fullmäktige beviljad investeringsram.

Nämnden ansvarar även för att förse fastigheter med konstnärlig utsmyckning då detta är aktuellt.

3.1.2 Mål och budget 2011

Verksamhetsfastigheter omfattar följande ansvarsområden:

Kommunens verksamhetsfastigheter

- Ägarfrågor
- Lokalsamordning och lokalanskaffning (genom nybyggande eller inhyrning).
- Planering och genomförande av nybyggande, periodiskt underhåll, övrigt underhåll
- Planering av löpande drift
- Daglig fastighetsdrift inkl städning

Andra fastigheter

- Ägarfrågor
- Planering och genomförande av periodiskt underhåll, övrigt underhåll
- Planering av löpande drift
- Daglig fastighetsdrift inkl städning
- Arrenden, hyror, nyttjanderätter
- Fastighetsarkiv, fastighetsregister

Kontorsservice, internpost, tryckeri, café

- Felanmälan, klagomålshantering
- Sammanträdesservice

- Vaktmästeri och internpost
- Tryckeri
- Cafe

Verksamhetsidé

Fastighetsenheten inom kommunstyrelseförvaltningen äger och förvaltar kommunens verksamhetsfastigheter. Enheten svarar för lokalförsörjning för kommunens verksamheter i form av nybyggande och inhyrning av externa lokaler samt har en överblick av lokalbeståndet så att detta utnyttjas på bästa sätt. Kommunens fastigheter skall byggas och förvaltas på ett kostnadseffektivt sätt samt stödja de olika kommunala funktionerna i deras verksamhetsutövning.

Mål

- Kommunen ska ha en effektiv fastighetsförvaltning en sund ekonomi och en hög effektivitet

Indikatorer för målpuppfyllelse

- El- och uppvärmningskostnaderna ska minska per kvm.
- Hyresgästerna i kommunens fastigheter ska vara mer nöjda jämfört med 2010.

Åtgärder och aktiviteter

Enligt energideklarationen 2010 som omfattar alla fastigheter prioriteras utbyte av ineffektiva eller miljömässigt dåliga värmelösningar. I arbetet projekteras och anläggs en bergvärmeanläggning för Gymnasiet och Kvarnängens idrottsområde.

NKI (nöjdhetsindex) mäts årligen med en kundenkät.

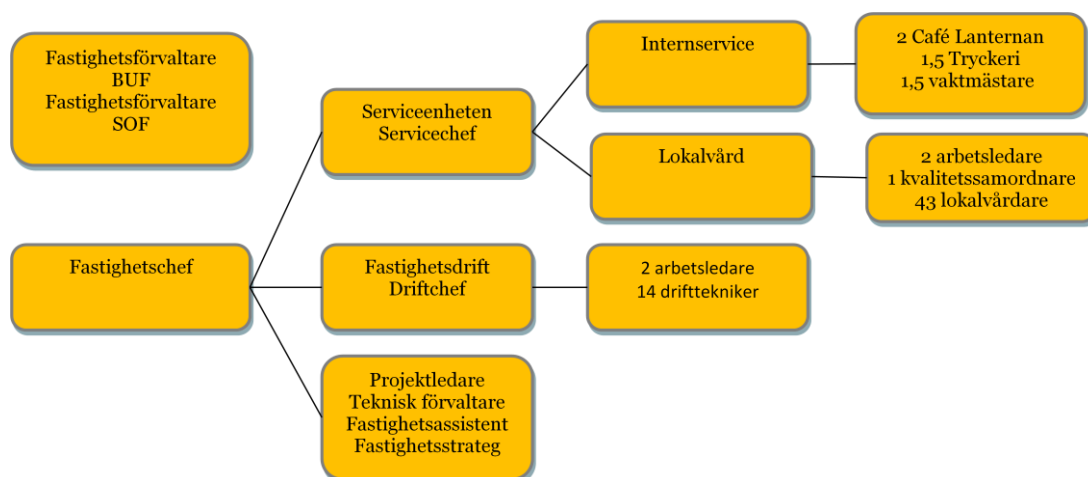
3.2 Organisation och ansvarsfördelning

3.2.1 Fastighet och service

Verksamhetsfastigheterna är organiserade under en enhet som benämns Fastighet och service. Verksamhetsfastigheter har sedan omorganisationen 2006 haft fyra olika chefer. Nuvarande fastighetschef tillträdde i maj 2011.

Den nye fastighetschefen har under hösten bl a haft stort fokus på att tillskapa en ändamålsenlig organisation för uppdraget. Rekrytering av befattningshavare har pågått under hösten till flera av de centrala funktionerna i den nya organisationen. Nedan redovisas en organisationsskiss över den tänkta organisationen för Fastighet och service. Organisationen har ännu inte förelagts nämnden för beslut eller ställningstagande.

Bild 1. Skiss på framtida organisation för Fastighet och service



Nedan kommenteras kortfattad de olika ansvarsområdena i organisationen.

Servicechef – ansvarar för städorganisationen med cirka 50 medarbetare samt servicefunktionerna i kommunhuset. Fastighetschefen ser en poäng i att ansvaret för städorganisationen ligger under verksamhetsfastigheter då denna effektivt kan klara av vissa enkla skötselåtgärder samt även har god kännedom om lokalernas inre status.

Förvaltare (2 st) – skall vara experter på verksamheternas behov. Förvaltarnas ansvar har sinsemellan delats upp mot de stora lokalutnyttjarna barn- och utbildningsförvaltningen respektive socialförvaltningen.

Driftchef – (skall anställas) – ansvarar för driftenheten med två arbetsledare och fjorton drifttekniker. Driftchefen skall delta i behovsanalysen tillsammans med förvaltarna. Tanken är att lägga ut mandat till driftorganisationen att hantera budgeten för det felavhjälpande underhållet.

Teknisk förvaltare – ansvarar för tekniskt mer avancerade delar av fastigheterna som tak, stammar och konstruktioner. Arbetar med planerat underhåll och är även projektledare för ett större energieffektiviseringsprojekt som pågår inom kommunen.

Projektledare (anställd december 2011) – ansvarar för projektledning av större ny-, om- och tillbyggnader.

Fastighetsstrateg (beräknas börja i februari 2012) – ansvarar för den långsiktiga översiktliga lokalförsörjningen, d v s kommunens framtida behov av lokaler. Strategen skall även stötta förvaltarna och driftchefen vid mer komplexa och principiella frågeställningar för att inte skapa onödiga störningar i den mer operativa verksamheten.

Enligt uppgift innebär den nya organisationen ingen utökning utan en omDispositionering av befintliga resurser har skett samt en växling av externa konsultköp (projektledare) till egna tjänster.

Parallellt med arbetet att bilda och bemanna en ny organisation har även andra utvecklingsinsatser genomförts. Inledningsvis har en inventering hos de olika nyttjande förvaltningarna genomförts för att få fram en problem-/behovsanalys. Denna inventering visade enligt fastighetschefen på att det fanns stora behov av att vidta åtgärder inom flera områden. Bedömningen gjordes även att det i några fall inte gick att vänta utan snabba åtgärder krävdes.

Det fortsatta utvecklingsarbetet inom enheten sker utifrån tre fokusområden:

- Ökad dialog – med brukare och internt inom förvaltningen.
- Förbättrad planering – framförallt den långsiktiga planeringen. Idag präglas arbetet i för hög grad av att ”släcka bränder”.
- Proaktivt agerande.

3.2.2 Delegationsordning

Av nämndens delegationsordning¹ framgår att lägsta beslutsnivå är miljö- och samhällsbyggnadschef. Denne har dock rätt att uppdra till annan att fatta beslut istället (vidaredelegering). Vidaredelegation för Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden finns antagen av samhällsbyggnadschefen per den 2011-10-26.

Ett särskilt avsnitt i delegationsordningen finns kring fastigheter ”övriga fastighetsfrågor”. Här regleras beslutanderätt bl a avseende avtal om och uppsägning av hyra, arrende och andra nyttjanderätter. Miljö- och samhällsbyggnadschefen har delegation på avtal som inte överstiger sex år.

I delegationsordningen regleras även beslutsrätt utifrån ett antal föreskrifter från Boverket gällande byggnationer och installationer samt vissa lagar kopplat till fastighetsområdet.

I vidaredelegationen framgår att vissa ärenden kring köp, hyra och fastighetsfrågor är vidaredelegerade till fastighetschefen.

3.3 Riklinjer för hyressättning m m

Kommunen tillämpar en internhyresmodell med självkostnadshyror. Hyreskostnaden baseras på respektive fastighets självkostnad. Grunden för hyresavtalen framgår av särskilt dokument. I grunden finns treåriga hyresavtal med nyttjande förvaltningar. Förenklat kan internhyran sägas bestå av följande komponenter; underhåll, administrativt påslag, kapitalkostnader (avskrivning och ränta) samt drift/mediakostnader (el, olja, vatten etc). I dokumentet anges att många fastigheter har eftersatt underhåll.

Internhyran räknas upp med ett KPI-index vilket enheten vill ersätta med index för entreprenader, värme och el.

¹ Antagen av Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden § 60, 2011-04-28.

Verksamhetsfastigheter får inget kommunbidrag. Enheten anser sig dock få vissa uppdrag från bl a kommunledningen vilka i egentlig mening saknar finansiering. I dagsläget måste detta finansieras via det administrativa påslaget i internhyran. Det administrativa påslaget innehåller även en viss riskpremie för tomställda lokaler.

I hyresavtalen framgår att uppsägningstiden är sex månader. Vidareuthyrning får ske efter samråd. Särskild överenskommelse kan träffas kring hyresgästens incitament kring energibesparande åtgärder. Fastighetschefen anser inte att internhyresmodellen är helt ändamålsenlig och därför behöver ses över. Det gäller exempelvis spelregler och finansiering i samband med friställande av lokalytor.

3.4 Övrigt

Inom verksamheten används sedan 1 januari 2011 ett system för felanmälan (ORBIT). Systemet anses dock ha stora brister och en övergång kommer att ske till ett nytt system (Summarum). Utbildning har genomförts för vissa personalkategorier i det nya systemet. På sikt är målet att även få till en beställningsfunktion (för upphandlade leverantörer) i systemet.

Som stöd för underhållsplanering används för närvarande Excel. På sikt ska Summarum användas även som stöd för underhållsplanering.

Det finns även behov av att utveckla kvalitetsarbetet inom enheten enligt fastighetschefen. Det saknas idag ändamålsenliga handböcker för förvaltnings- och driftorganisationen.

4 Uppföljning och rapportering

4.1 Budget 2011

Av mål och budget 2011 framgår följande uppdrag för Verksamhetsfastigheter.

Internbudget 2011 för balansräkningsenhet Verksamhetsfastigheter

”Verksamhetsfastigheter ska tillhandahålla ändamålsenliga verksamhetslokaler. Hyresintäkterna utgör grunden för fastighetsenhetens budget. Intäkterna bygger till största del på de fastigheter som i dagsläget används av respektive nämnd. Ca 9 % av intäkterna bygger på externa hyresgäster och den största delen av dessa kommer från Nornan (sjukhuset). Ca 10 % av intäkterna kommer från städverksamhet medan ca 3 % kommer från försäljning hos cafeteria, vaktmästeri och tryckeri. Totalt innebär det intäkter på 164,9 mkr. De budgeterade underhållskostnaderna motsvarar 130 kr/kvm. Investeringsbudgeten är på 30,2 mkr.”

4.2 Frekvens och struktur på den löpande uppföljningen

Uppföljning av ekonomiskt utfall (Resultatrapport) för förvaltningens verksamheter inkl. Fastighet och service – sker löpande och redovisas till nämnden vid varje nämndssammanträde.

Uppföljningen inom förvaltningen sker dels övergripande dels uppdelat på egna och inhyrda fastigheter, några större fastigheter eller grupper av fastigheter samt övriga resultatenheter. Uppföljning av underhållsåtgärder sker på objektsnivå.

Rapporteringen till nämnd består av en övergripande resultat- och balansräkning och investeringsredovisning på objektsnivå samt tillhörande verbala kommentarer. Vi har inte tagit del av någon uppföljning av de indikatorer som finns i budgeten ej heller någon redovisning av verksamhets- eller branschnyckeltal med jämförelse mot andra eller över tid. Verksamhetsfastigheter har tidigare år ingått i arbetet med södertörnsnyckeltalen men har för 2011 valt att stå utanför. Vissa nyckeltal uppges komma att redovisas i verksamhetsberättelsen.

4.3 Resultatrapporter och prognoser under året

Tabell 1. Redovisat periodresultat och prognos för helåret under perioden april – november 2011 för Fastighet och service (mnr).

	April	Maj	Juli	Augusti	September	Oktober	November
Periodens resultat	-9,2	-8,6	-19,5	-11,9	-15,7	-12,8	-11,1
Prognos för 2011	-12,3	-12,3	-12,3	-12,4	-13,5	-13,9	-16,0

Prognoserna för året har successivt försämrats och uppgick per november till -16,0 mnkr. Underskottet förklaras enligt månadsuppföljningarna och delårsrapporten (per augusti) av Nornan 32 (sjukhuset), södra flygeln, el och värme, rivning ”GSM-

hallen” och barack ”Ajebyn”, vattenskada Rosengården och uteblivna intäkter ”Ajebyn”.

Enligt uppföljningen per november prognostiseras bl a nedanstående resultat för olika verksamheter.

Verksamhet/lokaler	Prognos 2011, mnkr
901 Egna lokaler	-5,3
902 Inhyrda lokaler	-3,3
903 Sjukhuset	-6,2
904 ”mex fastigheter”	-1,9
940 Administration fastighet	-1,8

Det pågår ett arbete inom fastighetsenheten kring åtgärder för att skapa ekonomisk balans för de fastigheter som idag går med förlust, bl a sjukhuset och Södra flygeln. Beträffande sjukhuset har det ursprungliga förvaltningsavtalet ändrats till ett hyresavtal, där kommunen hyr sjukhuset för att i sin tur hyra ut i andra hand. För närvarande finns en tvist med en av hyresgästerna samtidigt som det finns verksamheter i sjukhuset där hyra inte utgår. Fastighetschefen ser dock positivt på möjligheterna att öka uthyrningsgraden och komma i ekonomisk balans för dessa fastigheter.

För 2012 har en budget i balans (nollresultat) lagts för Verksamhetsfastigheter. Detta innebär att de obalanser som för närvarande de facto finns har lagts in som besparings-/effektiviseringskrav i budget 2012. I budget 2012 ingår två effektiviseringsposter avseende externa och interna lokaler med 6,8 mnkr respektive 5,5 mnkr. Sammantaget krävs således en effektivisering inklusive ökad uthyrning uppgående till 12,3 mnkr för att klara en budget i balans.

5 Avstämning mot kontrollmålen

5.1 Uppdraget för fastighetsförvaltningen är tydliggjord på ett tillfredsställande sätt?

Kommentar

Verksamhetsfastigheters uppdrag är tydliggjort på ett övergripande plan i reglemente och mål- och budgetdokument. Uppdragsbeskrivningen är till vissa delar allmänt hållen och enligt vår uppfattning finns det skäl för nämnden att överväga en tydligare och mer utvecklad uppdragsbeskrivning kring vad som ligger i ansvaret att på kort och lång sikt tillhandahålla ändamålsenliga verksamhetslokaler samt en effektiv fastighetsförvaltning och sund ekonomi. Exempel på väsentliga områden att belysa i detta sammanhang är strategisk lokalförsörjning, effektivitet och produktivitet samt samordning inom kommunkoncernen.

Vår bedömning är att det även tidigare år synes ha funnits viss otydlighet gällande uppdraget som också har haft en organisatorisk påverkan. Detta, tillsammans med avsaknaden av kontinuitet beträffande ledarskap för verksamheten de senaste åren, har sannolikt påverkat verksamheten på ett negativt sätt.

5.2 Det finns en ändamålsenlig organisation för fastighetsförvaltningen. Ansvar och befogenheterna är tydliggjorda?

För att styra in verksamheten på rätt väg så anställdes en ny fastighetschef under våren 2011. Under året har ett genomgripande organisationsarbete resulterat i ett förslag som kan sjasättas 2012. Det pågår rekrytering av nyckelfunktioner som driftchef och en koncernövergripande fastighetsstrateg. När organisationen har kommit igång som det är tänkt så underbygger det en bedömning om en tydligare uppdragshantering.

I dagsläget så är vår bedömning att det finns en tänkt organisation som kan bli långsiktigt uthållig, men det är viktigt att vakanta tjänster besätts och fungerar operativt inom en snar framtid. Vi bedömer också att ansvar och befogenheter är klargjorda i och med förändrad organisation, men det är viktigt att det kopplas till en uppdaterad och tydlig delegationsordning och/eller beslutsordning för den nya organisationen med fastställda limiter.

5.3 Fungerande rutiner för budgetering och uppföljning finns etablerad?

Av de underlag vi tagit del av bedömer vi att det finns fungerande rutiner för budgetering fastlagda tillsammans med rutiner för löpande månadsuppföljning. De större avvikelserna som redovisas inom verksamheten är framförallt lägre hyresintäkter än budget – 8 mkr. Dessutom är driftskostnaderna betydligt högre än budgeterade 94 mkr. Prognosen för året är 103 mkr, vilket är en avvikelse med 9 mkr.

Det görs också ett delårsbokslut per augusti. Enligt prognoser som görs löpande månadsvis så har det förväntade underskottet varit känt sedan i våras och enligt vår bedömning sedan föregående år. Trots att det är ett problem med ett förväntat stort underskott i förhållande till omsättningen 165 mkr (7 procent) så har resultatprognosen varit ungefär lika under året, ca -12 mnkr, även fast den senaste bedömningen i novemberrapporten pekar mot -16 mnkr. I samband med det bokslut som inom kort kommer att föreligga så kommer en kvittens på prognossäkerheten.

Det saknas för närvarande vad vi har erfarit en löpande uppföljning av väsentliga verksamhets-/branschnyckeltal. Redovisningen synes heller inte ha den uppbyggnaden att en mer detaljerad uppföljning och analys av exempelvis planerat respektive felavhjälpande underhåll kan göras löpande i relation till budget och branschtal.

5.4 Det finns interna spelregler som stödjer ett affärsmässigt agerande?

Vid vår granskning så har vi inte kunnat finna specifika interna spelregler som styr sättet att sköta kommunens verksamhetsfastigheter utifrån affärsmässighet. Det finns ett regelverk kring internhyror. Detta bedöms av fastighetschefen vara i behov av översyn. Utifrån den beskrivning vi fått kan vi se behov av att spelregler för förvaltningarnas respektive fastighetsenhetens ansvar och skyldigheter kan behöva tydliggöras.

Vi gör också bedömningen att uppdrag och finansiering till nämnden och fastighetsenheten behöver tydliggöras i samband med att uppdrag att ansvara för nya lokaler såsom sjukhuset och Södra flygeln lämnas. I det sammanhanget har Kommunstyrelsen ett ansvar utifrån sin ledande och samordnande roll i budgetprocessen.

5.5 Det finns en strategi och ett tydligt ansvar för fastighetsförvaltningens uppdrag kopplat till lokalförsörjningsfrågor?

Vi har vid vår granskning konstaterat att det har funnits brister beträffande fastighetsförvaltningens roll och kommunikation med förvaltningarna. Vi har uppmärksammat att det saknas en övergripande strategisk lokalförsörjningsplan. Vi anser att det är angeläget att det tas fram en sådan plan för kommunkoncernen. När den nya fastighetsstrategen är på plats så bör detta vara en prioriterad uppgift.

Fastighetschefens bedömning är att det finns ett relativt stort eftersatt underhåll i fastighetsbeståndet vilket är en utmaning för kommunen. Samtidigt vill vi lyfta fram det positiva med att det under 2011 avsatts 100 kr/kvm för planerat underhåll vilket anses vara en jämförelsevis bra nivå. Det felavhjälpande/akuta underhållet är 45 kr/kvm.

För att komma igång med en förvaltningsdialog så läggs en "Masterplan" för ett prioriterat planerat underhåll. Samtidigt är dialogen viktig avseende framför-

hållning beträffande förvaltningarnas lokalförsörjningsplaner. Det kan både finnas behov av utökning av lokaler likväl som det är nödvändigt att avveckla vissa fastigheter. Praktiskt så kommer förvaltaren ut till verksamhetsansvariga och de tar gemensamt fram en prioriteringslista på vad som behöver åtgärdas. Behoven fördelas dels i det korta perspektivet 1-3 år men även i det längre upp till tio år. Verksamhetsstödsystemet Summarum kommer att användas som planeringsverktyg för både den kortsiktiga och den långsiktiga underhållsplaneringen.