



## **Revisionsrapport**

Granskning av  
Fastighetsförvaltningen- Organisation  
och rutiner

Härjedalens Kommun 24 mars 2017

# Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
2. Resultat	4
3. Revisionell bedömning	7

# Sammanfattning

## Uppdrag

Kommunen äger fastigheter som kommunens bostadsbolag via avtal förvaltar och hyr ut till kommunen. Underhåll och fakturering sköts av bostadsbolaget. Inom kommunen finns det en fastighetssamordnare anställd hos samhällsbyggnadsförvaltningen som bland annat är samordnare för underhåll mot bolaget.

För att få en bild av hur verksamheten bedrivs numera har kommunens revisorer beslutat att översiktligt granska nuvarande rutiner och organisation för fastighetsförvaltning och underhåll inom kommunen.

## Revisionsfråga

Övergripande revisionsfråga är om nuvarande rutiner fungerar tillfredsställande?

## Sammanfattande bedömning och rekommendationer

Vår bedömning, efter genomförd granskning, är att 2016 har varit ett uppstartsår där det finns en del att förbättra i rutinerna och samarbetet mellan kommunen och Härjegdardar Fastighets AB (HFAB).

Vi har följande rekommendationer:

- Tydliggör arbetsuppgifter och beslutsmandat för fastighetssamordnaren samt ansvar och arbetsuppgifter för HFAB:s fastighetschef.
- Uppdatera reglementet och delegationsordningen för kommunstyrelsen.
- Uppdatera förslaget till avtal mellan kommunen och HFAB.
- Följ upp avtalet och särskilt punkterna underhåll per m<sup>2</sup> och OH - kostnaderna.
- Säkerställ att det finns en tydlig rutin för underhållsplaneringen av alla objekt som HFAB förvaltar åt kommunen.

Östersund 2017-03-24

DELOITTE AB

Kjell Pettersson, Certifierad kommunal revisor, Uppdragsansvarig

# 1. Inledning

## 1.1 Uppdrag och bakgrund

Kommunen äger fastigheter som kommunens bostadsbolag via avtal förvaltar och hyr ut till kommunen. Underhåll och fakturering sköts av bostadsbolaget. Inom kommunen finns det en fastighetssamordnare anställd hos samhällsbyggnadsförvaltningen som bland annat är samordnare för underhåll mot bolaget.

För att få en bild av hur verksamheten bedrivs numera har kommunens revisorer beslutat att översiktligt granska nuvarande rutiner och organisation för fastighetsförvaltning och underhåll inom kommunen.

## 1.2 Revisionsfråga och kontrollmål

Övergripande revisionsfråga är om nuvarande rutiner fungerar tillfredsställande?

Kontrollmål:

- Hur är verksamheten uppbyggd organisatoriskt?
- Hur många fastigheter ingår i uppdraget?
- Finns det en aktuell underhållsplan?
- Utförs åtgärder i takt med underhållsplaneringen?
- Är ansvarsfördelningen tydlig i avtalet mellan kommun och fastighetsbolag?

## 1.3 Revisionskriterier

Huvudsakliga revisionskriterier är

- Kommunallagen
- Interna regler och riktlinjer
- Avtal och underhållsplan

## 1.4 Avgränsning

Granskningen avser kommunstyrelsens och dess samhällsbyggnadsförvaltning och är översiktlig.

## 1.5 Metod

Granskningen genomförs genom att ta del av beslut, ekonomisk redovisning och genom intervjuer med ansvariga tjänstemän.

# 2 Resultat

## 2.1 Organisation

Beslut om ny organisation för fastighetsförvaltningen togs av kommunstyrelsen i mars 2014 (§ 49) och av kommunfullmäktige i november 2015 (§ 169) då fullmäktige beslutade att kommunens fastighetsavdelning övergår till helägda bostadsbolaget Härjegårdar Fastighets AB.

Samhällsbyggnadsförvaltningen ingår från januari 2016 under kommunstyrelsens ansvarsområde. Verksamheten består av 6 avdelningar varav fastighetsavdelningen utgör en enhet med 1 årsarbetare, se vidare bilaga 1, organisation.

## 2.2 Styrdokument, uppdrag och mål

I kommunstyrelsens reglemente, senast reviderat KF 2016-04-18, framgår i § 9 kommunstyrelsens ansvar för fastighetsfrågor och underhåll under avsnitt "Samhällsbyggnadsfrågor".

I Ks delegationsordning, senast reviderad KS 2016-09-14, framgår att fastighetssamordnaren har delegation på att fatta beslut omkring frågor om bostadsanpassningsbidrag upp till 125 kkr. Samhällsbyggnadschef beslutar över 125 kkr och även i frågor som rör bidrag till upprustningsbidrag. (kapitel 5.20 tom 5.24).

I "Fastighetssamordnarens tjänstebeskrivning framgår bland annat att samordnaren är "kommunens beställarombud för drift och förvaltning av de kommunala verksamheterna, stöd för förvaltningarna i fastighets – och lokalärenden, leda och driva fastighetsrelaterade projekt".

## 2.3 Fastighetsbestånd, underhållsplanering och avtal mellan kommun och bolag

Kommunen hyr ut hela sitt fastighetsbestånd till Härjegårdar fastighets AB (HFAB) som benämns blockförhyrning i ett avtal mellan parterna som ännu inte är underskrivet. Avtalet gäller från 1 januari 2016 och strävar efter maximal koncernnytta.

Inga m<sup>2</sup> anges i avtalet men uppskattningsvis handlar det om ca 90 000 m<sup>2</sup> fördelade på ca 52 objekt, enligt genomförda intervjuer.

I avtalet regleras underhåll, ekonomisk uppföljning, försäkringar med mera, se avtalet bilaga 2.

Det finns en underhållsplan över fastighetsinnehavet upplagt per objekt, som fastighetssamordnaren upprättat.

I avtalet med HFAB och hyreskalkylen ingår en kostnad med 60 kr/m<sup>2</sup> för underhållsåtgärder. Enligt uppgift från fastighetssamordnaren i kommunen följs inte planen på grund av att akuta åtgärder behöver vidtas vid skolor, kök och andra publika lokaler efter tillsyn från Miljö/Bygg.

## **2. 4 Verksamhetsplanering 2016 och 2017 för fastighetssamordnaren**

Det finns en enkel verksamhetsplan för 2016 där det framgår uppgifter och mål beträffande bostadsanpassning och upprustningsbidrag. I samråd med Härjegårdar ska driftorganisationen med fastighetsskötsel och städning utvecklas och förädlas. Även möten med hyresgäster ska ske kontinuerligt och alla fastigheter ska föras in i ett fastighetssystem.

För 2017 finns det en verksamhetsplan där det framgår att uppföljning och kontroll är prioriterat liksom att implementera den nya gemensamma organisationen avseende drift och skötsel.

## **2. 5 Ekonomi och fakturering**

Vi har med hjälp av ekonomikontoret i kommunen och HFAB ekonomichef tagit fram uppgifter för 2016.

Enligt redovisningen i kommunen för 2016 beräknas kommunens nettoresultat för det egna fastighetsbeståndet uppgå till ca – 200 kkr mot budget.

I redovisningen som upprättats av HFAB som avser 2016 fördelat på kommun och bolag framgår att HFAB gjort en förlust på ca 2,2 mnkr på förvaltningen av kommunens fastighetsbestånd. Förlusten består i huvudsak av åtgärder för parkskötsel som utförts men där kommunen inte beställt tjänsten och följaktligen inte betalat för utförandet.

Fakturering mellan kommun och HFAB sker månadsvis enligt upprättad hyreskalkyl. Kommunen fakturerar HFAB för kapitalkostnader (ränta + avskrivningar) som uppgår till ca 20 mnk, "bashyra". HFAB fakturerar ut bashyran, fastighetskostnader, underhåll, städ, värme samt del av gemensamma kostnader "OH-kostnader" till ca 90 olika faktureringsadresser i kommunen varje månad. Se bilaga 3 preliminär resultaträkning (RR) HFAB 2016.

## 2.6 Uppföljning av verksamheten

Genom avtalet regleras hur ekonomisk uppföljning, uppföljning av avtal, planering av underhåll, kvartalsmöten med mera ska ske. Under 2016 har 2 kvartalsmöten genomförts. Vid kvartalsmötena har ekonomicheferna för kommun och HFAB, VD för HFAB, kommunchef och fastighetssamordnare deltagit. Inga anteckningar har förts vid mötena.

Enligt uppgift från ekonomichefen har kommunen bestämt att flytta tillbaka de fastigheter som rör VA verksamheten (kommunförråd) och flyget till kommunen. Tanken är att sköta driften med egen personal.

Kostnadsmässigt jämfört mot budget 2016 innebär det inga större förändringar än så länge med förändringen av organisationen. De fördelar som uppges uppkommit är synliggörande av kostnader för utförandet av tjänster, exempelvis parkskötsel, som tidigare utförts av egen personal inom ordinarie arbetstid. Även att hyresavier skickas ut till verksamhetsansvariga uppges bli tydligare jämfört med tidigare då kostnaden för hyra fördelades ut årsvis via bokföringsorder.

Enligt ekonomichefen för HFAB har antalet arbetsledare/fastighetstekniker reducerats med 3 personer (från 5 till 2) eftersom övertalighet konstaterats för 2 personer och 1 person gått i pension. Övrig personal som övertagits från kommunen, ca 20, är oförändrat.

I huvudsak är det ekonomicheferna inom kommunen och HFAB som följer upp ekonomi och verksamhet. Ekonomichefen i kommunen är även samhällsbyggnadsförvaltningens ekonom.

# 3. Revisionell bedömning

## 3.1 Organisation

Det finns 1 person på fastighetsavdelningen och det är fastighetssamordnaren. I granskningen har det framkommit att uppdraget som samordnare behöver förtydligas och att formella beslutsbefogenheter/mandat saknas. Även de arbetsuppgifter som ska ingå i uppdraget måste reduceras om det ska finnas möjlighet att utföra uppdraget. I dagsläget hamnar alla möjliga uppgifter på samordnaren, som också ska fullgöra uppgiften som handläggare av bostadsanpassningsbidrag på ca 10 % av sin arbetstid.

Ska samordnaren fungera som beställare av nya lokalytor och alternativt säga upp lokalytor som inte behövs och vad förväntas beträffande underhållsplanering av samordnaren?

För närvarande är det kommunens ekonomichef som hjälper samhällsbyggnadsförvaltningen i alla ekonomiska frågor. Är det en optimal lösning på sikt?

## 3.2 Styrdokument, uppdrag och mål

Vi bedömer att kommunstyrelsens reglemente och delegationsordning behöver uppdateras och förtydligas omkring vem som ansvarar för verksamheten och vilka uppgifter som ingår i uppdraget. I dagsläget framgår inte detta annat än för bostadsanpassningsbidrag.

Det finns anledning att se över avdelningens verksamhetsplan för fastighetsfrågor, se avsnitt 3.1, så att uppdraget blir tydligt.

## 3.3 Avtal mellan kommun och bolag samt underhållsplanering

Vid genomgången har vi noterat att avtalet inte är underskrivet av parterna och formellt inte är juridiskt bindande. Vi har följande synpunkter på utkastet till avtal under avtalets punkter:



**Koncernnytta:** Maximal koncernnytta kan formellt bäst regleras via ägardirektiv från ägaren till kommunens helägda bolag.

**Kvartalsmöten:** Två kvartalsmöten har genomförts under 2016 och inga minnesanteckningar har upprättats. Vi rekommenderar att minnesanteckningar upprättas fortsättningsvis.

**Fastigheternas skick:** Utgångspunkten att fastigheterna ska långsiktigt underhållas så de behåller det skick de har per 2015-12-31 är nog ingen bra utgångspunkt om underhållet är eftersatt. God ekonomisk hushållning är en bra utgångspunkt samt fungerande rutiner för planering av underhåll.

**Planerade avyttringar: Beslut** om försäljning av fastigheter är en fullmäktige fråga. **Samråd** mellan parterna och förslag till avyttringar är en annan fråga.

**Redovisning:** Förvaltningen ska vara ekonomisk neutral i bemärkelsen att kommunen inte ska stå för kostnader som hyresgästerna ska betala och att bolaget inte ska stå för kostnader som kommunen ska betala.

**Avtalets längd:** 7 år är för lång avtalsperiod.

Under granskningens genomförande har det framkommit att rutinerna för **underhållsplanering** behöver ses över. Utgångspunkten måste vara en gemensam inventering och bedömning av varje objekt och dess underhållsbehov. För att underhållsplaneringen ska bli kostnadseffektiv gäller det att ha ständig dialog med verksamheterna om behovet av lokaler ökar eller om behovet minskar.

### 3.4 Ekonomi och fakturering

Vi har noterat att underhållet 2016 uppgått till ca 3,6 mnkr, vilket är ca 40 kr/m<sup>2</sup> och inte 60:-/m<sup>2</sup>. I **hyreskalkylen** har vi även noterat att Overhead kostnader (OH) fördelas ut med 50 kr/m<sup>2</sup>. I preliminär **RR** för HFAB framgår inte hur stor OH kostnaden är per m<sup>2</sup>.

### 3.5 Uppföljning av verksamheten

Uppföljning av ekonomi, verksamhet och aktuell underhållsplanering kommer att vara grundbultar under 2017 och åren framåt. Vid kvartalsmöten har inga anteckningar

förts vilket är nödvändigt för att dokumentera vad parterna kommit överens om.

Det behövs en tydlig rutin för underhållsplaneringen av alla objekt som HFAB förvaltar åt kommunen där varje fastighet och objekt inventeras, underhållsbehov konstateras och graderas utifrån behov. Om denna planering ska bli meningsfull och framgångsrik måste en ständig dialog ske med verksamheterna, där behovet av lokaler eller motsatsen är utgångspunkten.

Det måste finnas en tydlig ansvarsfördelning mellan fastighetssamordnaren i kommunen och fastighetschefen i HFAB. Fastighetssamordnarens roll blir mer att beställa eller avbeställa lokalytor enligt behov från verksamheterna och följa upp att underhåll utförs enligt underhållsplanen. Fastighetschefen planerar och utför beställt underhåll från kommunen.

### **3.6 Sammanfattande revisionell bedömning**

Vår bedömning, efter genomförd granskning, är att 2016 har varit ett uppstartsår där det finns en del att förbättra i rutinerna och samarbetet mellan kommunen och HFAB.

Kommunstyrelsen har i detta sammanhang ett tydligt ansvar att styra och följa upp verksamheten och fullmäktige genom att ge tydliga ägardirektiv till HFAB.

Vi har följande rekommendationer:

- Tydliggör arbetsuppgifter och beslutsmandat för fastighetssamordnaren samt ansvar och arbetsuppgifter för HFAB:s fastighetschef.
- Uppdatera reglementet och delegationsordningen för kommunstyrelsen.
- Uppdatera förslaget till avtal mellan kommunen och HFAB.
- Följ upp avtalet och särskilt punkterna underhåll per m<sup>2</sup> och OH - kostnaderna. I hyreskalkylen beräknas 50:- m<sup>2</sup> för OH – kostnader men det framgår inte i utkast till avtal.
- Säkerställ att det finns en tydlig rutin för underhållsplaneringen av alla objekt som HFAB förvaltar åt kommunen.

## Intervjuade och uppgiftslämnare

Panos Alepliotis, Samhällsbyggnadschef

Ola Regnander, Ekonomichef

Ann-Kristin Olofsson, Fastighetssamordnare i kommunen

Barbro Långström, Ekonomichef Härjegårdar Fastighets AB

Ann-Christin Dahlgren, Redovisningskamrer

Anders Persson, Fastighetschef Härjegårdar Fastighets AB



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [Facebook](#), [LinkedIn](#), or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.