

Mölnbostäder AB

Granskning av fastighetsunderhåll



Building a better
working world

Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor	3
2.3. Ansvarig nämnd	3
2.4. Avgränsningar	3
2.5. Revisionskriterier.....	3
2.6. Metod.....	3
2.7. Definitioner och utgångspunkt.....	4
3. Fastighetsunderhåll i Mölndalsbostäder AB	6
3.1. Vision och mål.....	6
3.2. Strategi och system för planering av underhåll	8
3.3. Vår bedömning.....	11
3.4. Analys och uppföljning av underhåll och behov	12
3.5. Intern kontroll avseende fastighetsunderhållet.....	13
3.6. Avtal för köpta tjänster gällande underhåll.....	13
4. Samlad bedömning	15
4.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna	15
4.2. Slutsats	16

Bilagor:

Bilaga 1 Bakgrund till granskningen

Bilaga 2 Revisionskriterier

Bilaga 3 Källförteckning

1. Sammanfattning

På uppdrag av de lekmannarevisorerna i Mölndalsbostäder AB har EY genomfört en granskning av fastighetsunderhåll. Syftet med granskningen har varit att bedöma om styrelsen har säkerställt en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll avseende fastighetsunderhåll.

Granskningen visar att styrelsen har fastställt mål med koppling till fastighetsunderhåll både utifrån kommunfullmäktiges mål och utifrån bolagets vision. Bolaget har också antagit en underhållsplan. Bolaget har i dagsläget inte på avdelningsnivå konkretiserat mål, strategier och aktiviteter utifrån den övergripande affärsplanen och underhållsplanen. Granskning visar däremot att det pågår ett arbete med att ta fram avdelningsspecifika affärsplaner för 2018.

Av granskningen framgår att bolaget saknar en dokumenterad strategi för hur underhållet ska bedrivas. Granskningen visar att bolaget sedan några år tillbaka arbetar i större utsträckning med behovsstyrt och felavhjälpare underhåll än förebyggande underhåll. Strategin är inte dokumenterad. Bolaget har inte heller genomfört någon konsekvensanalys kopplat till den förändrade strategin.

Bolagets underhållsaktiviteter finns fastställt i både en ettårig och en tioårig underhållsplan. Vidare framgår att det upplevs finnas fungerande arbetsformer för att arbetet utifrån underhållsplanen och för arbetet med uppdatering av planen. Vi noterar däremot att det saknas dokumenterade rutiner för arbetet med att samla in och sammanställa information till underhållsplanen. Bolagets underhållsplan är inte uppdelad per fastighet utan per område. En fastighets underhållsbehov förs först in i planen om det finns ett identifierat behov inom de närmaste tio åren.

Av granskningen framgår att bolaget saknar en dokumenterad beskrivning av vad som styr prioritering av underhållsåtgärder. I bolagets underhållsplan anges endast undantagsvis hur prioriterad en åtgärd är. Prioriteringarna görs utifrån den samlade kunskap och erfarenhet som avdelningscheferna och förvaltarna har samt utifrån hur mycket hyresgästerna påverkas.

Utifrån granskningens syfte bedömer vi att styrelsen i huvudsak har säkerställt uppföljning och kontroll avseende fastighetsunderhåll. Däremot bedömer vi att styrelsen kan stärka styrningen av arbetet med fastighetsunderhåll. I granskningen rekommenderas VD och styrelse att:

- ▶ Säkerställa att mål, strategier och aktiviteter utifrån den övergripande affärsplanen och underhållsplanen konkretiseras på avdelningsnivå
- ▶ Tillse att en dokumenterad strategi för hur underhållsarbetet ska bedrivas upprättas utifrån en konsekvensanalys
- ▶ Tillse att dokumenterade rutiner upprättas för arbetet med att samla in och sammanställa information till underhållsplanen
- ▶ Arbeta för ökad transparens i underhållsplanen gällande planerade underhållsåtgärder per fastighet
- ▶ Tillse att en dokumenterad beskrivning upprättas avseende vad som styr prioritering av underhållsåtgärder

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Revisorerna har mot bakgrund av vad som framgår i bilaga 1 samt sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt att det är väsentligt att under 2017 genomföra en fördjupad granskning av Mölndalsbostäder ABs arbete med fastighetsunderhåll.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens övergripande syfte är att bedöma om styrelsen har säkerställt en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll avseende fastighetsunderhåll.

Granskningen inriktar sig på följande revisionsfrågor:

- ▶ Har styrelsen säkerställt ändamålsenliga förutsättningar i form av mål och strategi för styrning och samordning av fastighetsunderhållet?
- ▶ Har styrelsen säkerställt att det finns system för planering av underhåll, exempelvis en ändamålsenlig underhållsplan?
- ▶ Har styrelsen säkerställt att det genomförs analys och uppföljning av underhållsbehovet samt genomfört underhåll?
- ▶ Har styrelsen säkerställt en tillräcklig internkontroll avseende fastighetsunderhållet?
- ▶ Finns avtal för köpta tjänster gällande underhåll?

2.3. Ansvarig nämnd

Granskningen avser styrelsen i Mölndalsbostäder AB.

2.4. Avgränsningar

Granskningen avgränsas i enlighet med ställda revisionsfrågor.

2.5. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna i denna granskning utgörs av aktiebolagslagen, bolagsordning och ägardirektiv. Revisionskriterierna beskrivs närmare i bilaga 2.

2.6. Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer, se källförteckning i bilaga 3. Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att faktagranska rapporten.

2.7. Definitioner och utgångspunkt

2.7.1. Definitioner

Nedan definieras för granskningen relevanta begrepp: Underhåll definieras enligt nedan:

- ▶ Underhåll: Åtgärder som syftar till att återställa funktionen hos ett förvaltningsobjekt.
- ▶ Planerat underhåll: Underhåll som är planerat till tid, art och omfattning. Insatserna förväntas att göras med intervall på mer än ett år i syfte att återställa funktionen hos ett förvaltningsobjekt.
 - Förebyggande underhåll: Långtidsplanerat underhåll som syftar till att undvika löpande underhåll. Förebyggande underhåll innebär att underhåll utförs innan funktionen på föremålet upphört att fungera. Underhållet genomförs vid förutbestämda intervall och/eller enligt förutbestämda kriterier.
 - Behovsstyrt underhåll: Långtidsplanerat underhåll som vidtas på grundval av ett konstaterat behov.
- ▶ Löpande/felavhjälpande: Underhåll som syftar till att återställa en funktion som oförutsett nått en oacceptabel nivå.

2.7.2. Utgångspunkt

God ekonomisk hushållning förutsätter att fastigheter vårdas och underhålls. Huvudsyftet med underhåll är att optimera en byggnads tekniska och ekonomiska livslängd samt att säkra ändamålsenliga lokaler. För att fastighetsunderhållet ska kunna genomföras på ett effektivt sätt krävs att rätt balans uppnås mellan planerat och felavhjälpande underhåll. Detta förutsätter i sin tur en ändamålsenlig planering av fastighetsunderhållet och att det finns möjlighet att genomföra underhållet enligt plan. Underhållsåtgärderna genomförs såväl som planerat underhåll som vid akuta behov (felavhjälpande underhåll).

Med planerat underhåll avses åtgärder som syftar till att återställa byggnadens funktion. Planerat underhåll omfattar aktiviteter för underhåll av mark, byggnad utvändigt och invändigt samt installationer, som kan budgeteras i en flerårig underhållsplan. Planerat underhåll utförs med längre periodicitet än ett år. Planerat underhåll genomförs enligt förutbestämda intervall eller enligt föreskrivna kriterier och i syfte att minska sannolikheten för fel eller funktionsnedsättning hos objekt. Ett periodiskt planerat underhåll är exempelvis lämpligt när avbrott inte kan accepteras och när åtgärdskostnaderna kan hållas nere genom fasta intervall.

Felavhjälpande underhåll utförs efter att fel upptäckts och med syfte att återställa funktion som oförutsett nått en oacceptabel nivå och som kräver omedelbar åtgärd. Felavhjälpande utförs normalt genom reparation eller utbyte efter felanmälan från brukare, tillsynsrapportering eller larm.

Det finns ett nära samband mellan det planerade underhållet och det felavhjälpande underhållet samt de totala fastighetskostnaderna. När det planerade underhållet är otillräckligt sker förslitningar av tekniska funktioner så att de övriga fastighetskostnaderna ökar. Brister i

VVS-installationer leder exempelvis till vattenläckage, driftstopp av hissar kräver omedelbara reparationer, etc.

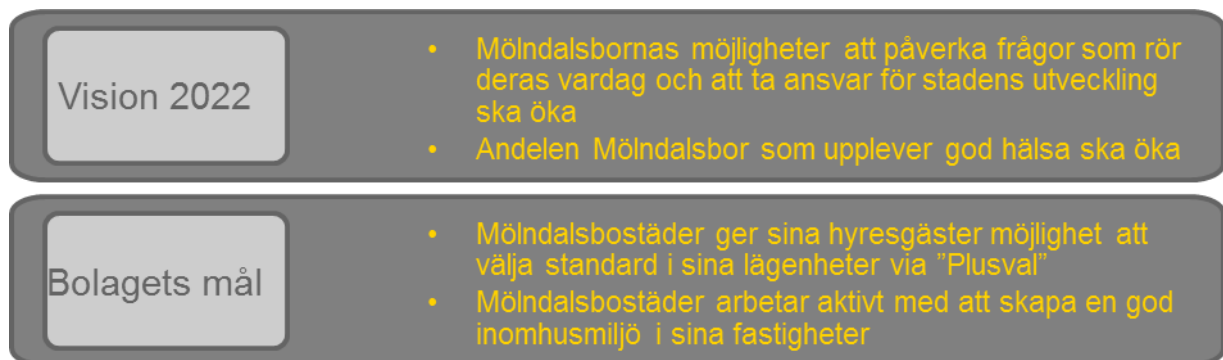
Kostnader för oplanerat underhåll blir oftast avsevärt högre än kostnaden för planerat underhåll. Kostnadsökningen beror ofta på längre väntetider och ökade kostnader för personal, material och reservdelar samt på eventuella produktionsbortfall i berörd verksamhet.

3. Fastighetsunderhåll i Mölndalsbostäder AB

Av stadens invånare bor ca 6 800 personer i Mölndalsbostäders bestånd. Detta innebär att ungefär 11 % av invånarna bor hos Mölndalsbostäder. I Mölndal finns för närvarande ca 28 000 bostäder fördelat på 32,5 % (9 081) hyresrätter, 27,5 % (7 682) bostadsrätter och 40 % (11 151) äganderätter.

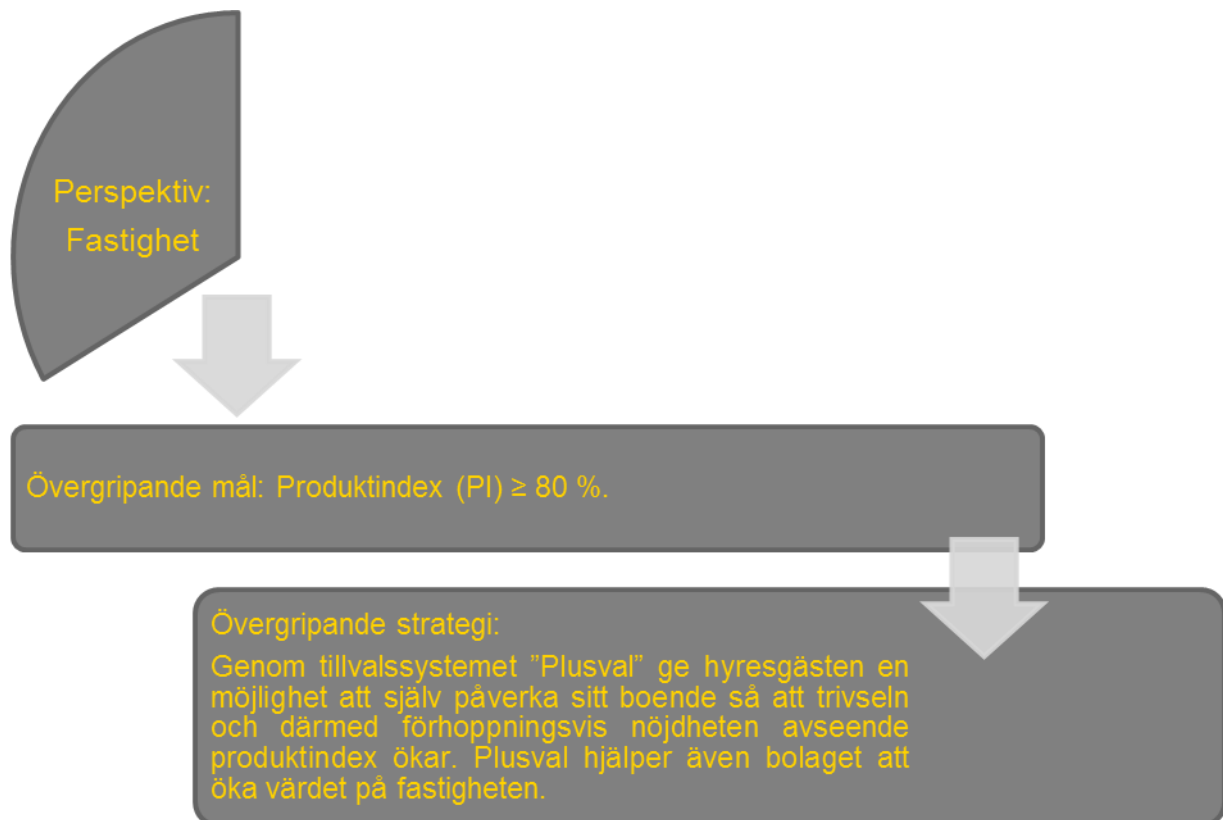
3.1. Vision och mål

Mölndalsbostäder antar årligen en affärsplan för de kommande tre åren. I affärsplanen för 2017-2019 har bolaget fastställt målsättningar dels utifrån kommunfullmäktiges mål och dels utifrån bolagets vision. I nedanstående figur beskrivs bolagets mål utifrån Kommunfullmäktiges mål.



Källa: Framtagen av EY utifrån bolagets affärsplan.

Utifrån bolagets vision har bolaget även fastställt övergripande mål i ett balanserat styrkort som är uppdelat i fyra perspektiv; Kund, Medarbetare, Fastighet och Ekonomi. Bolaget saknar mål som direkt avser fastighetsunderhåll. Däremot har bolaget mål som har koppling till fastighetsunderhåll. I nedanstående figur beskrivs bolagets mål och strategi med koppling till fastighetsunderhållet utifrån perspektivet Fastighet.



Källa: Framtagen av EY utifrån bolagets affärsplan.

Av genomförda intervjuer framgår att fastighetsunderhållet främst ingår i bolagets målarbete avseende produktindex. Av affärsplanen framgår att produktindex ingår i bolagets kundenkät. Kundenkäten skickas ut vartannat år till samtliga hyresgäster¹. Inom produktindex mäts tre kategorier:

- ▶ Lägenheten
- ▶ Allmänna utrymmen
- ▶ Utemiljön

Bolaget nådde vid föregående kundenkät ett produktindex om 80 procent. Målsättningen för produktindex utifrån kundenkäten 2018 är att minst nå ett produktindex om 80 procent. Det framgår av affärsplanen att det på bolagets avdelningar utifrån synpunkter i kundenkäten görs analys tillsammans med personalen om vilka förbättringsåtgärder som kan göras. Åtgärderna kommuniceras till kunderna och sammanställs i handlingsplan som kontinuerligt följs upp på lednings- och personalmöten. Åtgärderna som sammanställs i handlingsplan avser mindre insatser som kan göras relativt omgående. Synpunkter som föranleder större åtgärder fångas upp och tas med i bolagets underhållsplan. Bolaget fastställer även årligen en tioårig underhållsplan. Planen för innevarande år fastställs i samband med styrelsens beslut om budget. Underhållsplanen och arbetet med denna beskrivs vidare i avsnitt 3.2.

¹ Nästa kundenkät skickas ut 2018.

De intervjuade uppger att bolaget inte skulle nå kundnöjdhetsmålet om fastighetsunderhållet inte fungerade. Bolagets VD, ekonomichef och presidium menar även att det för styrelsen är vägledande att bolaget ska ha ett långvarigt engagemang i fastigheterna. Det uppges därför som nödvändigt att behålla värde på fastigheterna och att genom fastighetsunderhåll hålla god kvalitet.

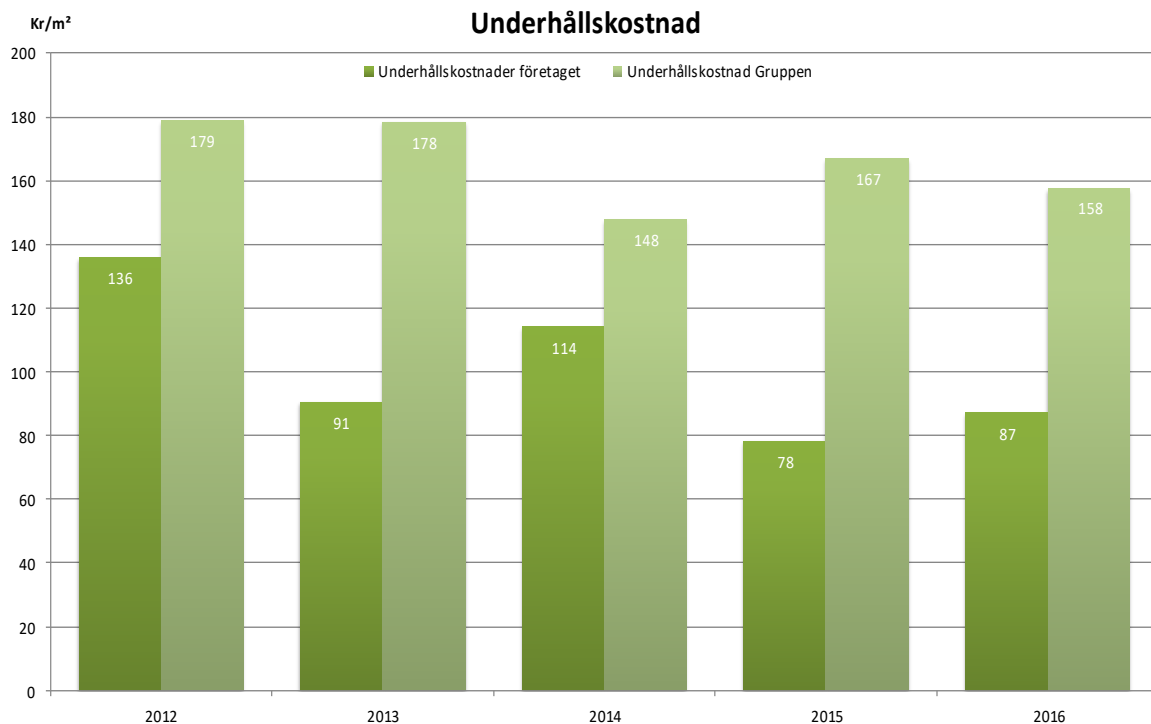
För 2017 har bolaget inte på avdelningsnivå konkretiserat mål, strategier och aktiviteter utifrån den övergripande affärsplanen och underhållsplanen. Det uppges även finnas relativt stor frihet för ansvariga chefer att besluta om prioritering av underhållsåtgärder och vilken kvalitet som ska hållas inom olika områden. Av intervju med ansvariga avdelningschefer för fastighetsunderhållet (avdelningscheferna) framgår däremot att det upplevs vara tydligt att bolaget ska bibehålla värde och funktion på fastigheterna. Vidare uppges att det inte finns behov av ytterligare eller tydligare mål och strategier på övergripande nivå inom området.

Av genomförda intervjuer framgår däremot att genomförd medarbetarundersökning visar att medarbetarna önskar ökad delaktighet och kommunikation. Detta avseende arbetet med bolagets övergripande affärsplan och underhållsplan. Enligt bolagets VD visar medarbetarundersökningen ett behov av att förankra arbetet med affärsplan och underhållsplan på avdelningsnivå. Utifrån behovet av förankring pågår ett arbete med att ta fram avdelningsspecifika affärsplaner för 2018. Det framgår att ett utdrag ur underhållsplanen kommer att inkluderas i affärsplanerna för berörda avdelningar. Affärsplanerna ska löpande följas upp under året inom ramen för APT utifrån arbetet med avdelningarnas uppsatta mål. Detta ses bland annat som ett sätt att kommunicera kring prioriteringar av underhåll.

3.2. Strategi och system för planering av underhåll

Bolagets underhållsaktiviteter finns fastställt i en tioårig underhållsplan. Underhållsplanen fastställs för innevarande år i samband med styrelsens beslut om budget. Planen arbetas fram på tjänstemannanivå och fastställs av ledningsgruppen. Styrelsen styr främst underhållet genom det årliga beslutet om underhållsbudget. Fastställandet innebär att underhållsplanen för det aktuella året blir låst utifrån den summa som styrelsen beslutar om för underhåll.

För 2017 uppgår budgeten till 21,3 mnkr för planerat och löpande underhåll. Bolagets underhållsbudget har uppgått till ungefär samma nivå under flera år. Bolagets VD, ekonomichef och presidium uppger att nivån är satt dels utifrån underhållsbehovet och dels utifrån vad bolaget klarar ekonomiskt. Det innebär en kostnad om cirka 80 kr/m² baserat på totalt förvaltat yta på ca 268 000 m². I bilden nedan framgår bolagets underhållskostnader i jämförelse med jämförelsegrupp bestående av Alebyggen AB, Eksta Bostads AB, Förbo AB, Stiftelsen Kungälvbostäder och Öckerö Fastighets AB.



Källa: Nyckeltal från Sveriges Allmännyttiga Bostadsföretag ur presentation framtagen av Mölndalsbostäder AB.

Som framgår av bilden ovan har bolaget jämförelsevis låga underhållskostnader vilket uppges bero på att bolaget har ett ungt fastighetsbestånd. Vidare påverkas bolagets underhållskostnader av tillvalssystemet "Plusval". Genom "Plusval" ger bolaget hyresgästerna möjlighet att själva påverka delar av det invändiga underhållet såsom tapeter, mattor och vitvaror. Ovan arbetsätt medför en sänkt underhållskostnad genom att hyresgäster beslutar om visst inre underhåll själva som medför hyrespåslag. Utöver underhållsbudgeten genomför bolaget årligen åtgärder kopplade till det befintliga fastighetsbeståndet för 20-25 mnkr inom ramen för investeringsbudgeten.

Av genomförda intervjuer framgår att underhållsplanen baseras på identifierat underhållsbehov utifrån periodisering², okulärbesiktning och felanmälningar. Det uppges att den långsiktiga underhållsplanen främst utgår från identifierat underhållsbehov medan den ettåriga planen anpassas utifrån den underhållsbudget som styrelsen beslutar om. De förslagna underhållsåtgärderna i ettårsplanen värderas och prioriteras så att underhållsnivån hamnar på en för budgeten tillfredsställande nivå. Det uppges vidare att budgetnivån ganska väl matchar det identifierade underhållsbehovet även om det årligen finns vissa föreslagna underhållsåtgärder som inte ryms inom budget och får skjutas till nästkommande år. De intervjuade avdelningscheferna menar att underhållsplanen till viss del är en önskelista som sedan får anpassas till budget. Däremot uppges att bolaget klarar det viktiga underhållet och att fastigheterna är i gott skick.

² Periodisering avser med vilken frekvens en viss typ av underhåll behöver göras.

Som ovan nämnt baseras underhållsplanen på identifierat underhållsbehov utifrån periodisering, okulärbesiktning och felanmälningar. Planen är inte uppdelad per fastighet utan utifrån områdesbeteckning. Det framgår vidare att samtliga fastigheter inte finns med i underhållsplanen. Underhållet för nya fastigheter läggs först in i planen utifrån periodisering om det finns någon känd insats som ska utföras de kommande tio åren. De intervjuade uppger att det inte finns behov av att föra in samtliga objekt i underhållsplanen.

Det framgår vidare att bolaget sedan några år tillbaka har en till viss del ny underhållsstrategi. Denna innebär att i något mindre utsträckning arbeta med förebyggande underhåll och i större utsträckning med behovsstyrt och felavhjälpanande underhåll. Det framgår att bolaget inte har genomfört någon konsekvensanalys kopplat till den förändrade strategin. Det uppges däremot att förändringen förhåller sig till en nationell utveckling i branschen. Syftet uppges vara att undvika att det genomförs åtgärder utifrån tidsmässiga aspekter som det inte finns ett faktiskt behov av. De intervjuade uppger att det i och med den nya strategin är viktigt att bolaget uppmärksammar sådant som är behovsstyrt och även då samordnar underhållsåtgärder. Detta för att hålla ner kostnaderna och skapa ett effektivt underhåll. Enligt intervjuade avdelningschefer kan samordningen av projekten utifrån underhållsplanen stärkas. Det uppges pågå diskussioner om att införa en funktion för att övergripande hantera och samordna projekt utifrån underhållsplanen.

Av genomförda intervjuer framgår att underhållsplanen finns tillgänglig för samtliga medarbetare inom bolaget. Det uppges att planen är väl förankrad och tas löpande upp på APT. Vidare uppges att underhållsplanen löpande uppdateras utifrån okulärbesiktningar och felanmälningar. Det är endast de två avdelningscheferna med ansvar för fastighetsunderhållet som har rätt att uppdatera planen. Avdelningscheferna sammanställer underhållsbehovet utifrån information som kommer in från de avdelningar som arbetar med drift, service och förvaltning samt utifrån felanmälningar. Det framgår att det saknas dokumenterade rutiner och mallar för informationsinsamlingen. De intervjuade avdelningscheferna menar dock att det i praktiken finns fungerande rutiner och ansvarsfördelning för att samla in och sammanställa information om underhållsbehovet.

I bolagets underhållsplan finns en kolumn för hur prioriterad underhållsåtgärden är. Däremot är detta endast undantagsvis ifyllt i planen. Bolaget har inte heller någon dokumenterad prioriteringsordning som styr vilken typ av underhåll eller konsekvenser av eftersatt underhåll som medför att åtgärder ska prioriteras. Enligt intervjuade avdelningschefer sker prioritering av underhållsåtgärder av de ansvariga cheferna i dialog med förvaltarna. Det uppges att prioriteringarna görs utifrån den samlade kunskap och erfarenhet som avdelningscheferna och förvaltarna har samt utifrån hur mycket hyresgästerna påverkas. Utöver de identifierade underhållsåtgärdena för året finns även medel avsatt för händelsestyrt oförutsett underhåll som behöver prioriteras, exempelvis vattenläckor.

Vid start av varje underhållsprojekt upphandlas eller utses en projektledare och ekonomiavdelningen upprättar ett projektnummer. Bolaget har även konteringsanvisningar för att särskilja olika typer av åtgärder.

3.3. Vår bedömning

Granskningen visar att styrelsen har fastställt mål med koppling till fastighetsunderhåll både utifrån kommunfullmäktiges mål och utifrån bolagets vision. Bolaget har också antagit en underhållsplan. För 2017 har bolaget däremot inte på avdelningsnivå konkretiserat mål, strategier och aktiviteter utifrån den övergripande affärsplanen och underhållsplanen. Enligt vår bedömning innebär det att styrelsen inte fullt ut har säkerställt en ändamålsenlig styrning och förankring av bolagets mål med koppling till fastighetsunderhåll. Granskning visar däremot att det pågår ett arbete med att ta fram avdelningsspecifika affärsplaner för 2018.

Av granskningen framgår att bolaget saknar en dokumenterad strategi för hur underhållet ska bedrivas. Granskningen visar att bolaget sedan några år tillbaka arbetar i större utsträckning med behovsstyrt och felavhjälpande underhåll än förebyggande underhåll. Strategin är inte dokumenterad. Bolaget har inte heller genomfört någon konsekvensanalys kopplat till den förändrade strategin. De intervjuade uppger att det i och med den nya strategin är viktigt att bolaget uppmärksammar sådant som är behovsstyrt och även då samordnar underhållsåtgärder. Det framgår av intervju även att samordningen av projekten utifrån underhållsplanen kan stärkas. Vi bedömer att en dokumenterad strategi för hur underhållet ska bedrivas är viktig för att minska personberoendet samt tydliggöra bolagets långsiktiga arbete och ambition med underhållet både för medarbetare och kunder. Enligt vår bedömning är det också väsentligt att bolaget upprättar en konsekvensanalys eller liknande till grund för valet av underhållsstrategi.

Enligt vår bedömning sker ett aktivt arbete med underhållsplanen. Bolagets underhållsaktiviteter finns fastställt i både en ettårig och en tioårig underhållsplan. Planen för innevarande år fastställs i samband med styrelsens beslut om budget. Vidare framgår att det upplevs finnas fungerande arbetsformer för att arbetet utifrån underhållsplanen och för arbetet med uppdatering av planen. Vi noterar däremot att det saknas dokumenterade rutiner för arbetet med att samla in och sammanställa information till underhållsplanen. Bolagets underhållsplan är inte uppdelad per fastighet utan per område. En fastighets underhållsbehov förs först in i planen om det finns ett identifierat behov inom de närmaste tio åren. Enligt vår bedömning medför ovan begränsade möjligheter att följa planerade underhållsåtgärder per fastighet. Vi anser även att de begränsade möjligheterna att följa varje fastighets underhållsbehov och planerade åtgärder ökar personberoendet. Vidare anser vi att detta minskar möjligheten att använda underhållsplanen som en informationskälla till kunder/hyresgäster om kommande underhållsarbeten.

Av granskningen framgår att bolaget saknar en dokumenterad beskrivning av vad som styr prioritering av underhållsåtgärder. I bolagets underhållsplan anges endast undantagsvis hur prioriterad en åtgärd är. Granskningen visar att prioriteringarna görs utifrån den samlade kunskap och erfarenhet som avdelningscheferna och förvaltarna har samt utifrån hur mycket hyresgästerna påverkas. Enligt vår bedömning har styrelsen inte fullt ut säkerställt ändamålsenlig styrning avseende prioritering av underhållsåtgärder. Vi anser att det är väsentligt att det i underhållsplanen framgår hur prioriterade olika åtgärder är för att säkerställa tydlighet och minskat personberoende. Vi anser att en dokumenterad prioriteringsordning eller

liknande med aspekter som styr prioriteringsgrad är ett viktigt stöd vid beslut om prioritering och omprioritering av underhåll.

3.4. Analys och uppföljning av underhåll och behov

De ansvariga avdelningscheferna följer upp varje beslutat och uppstartat projekt utifrån tidplan och ekonomi. Från och med 2017 sker uppdatering av de uppskattade projektkostnaderna i underhållsplanen efter genomförd upphandling. Det uppges att projektuppföljningen sker mer frekvent under hösten än våren eftersom fler projekt har hunnits sättas igång. De ansvariga avdelningscheferna får rapport från ekonomiavdelningen 2-3 gånger om året avseende uppföljning av underhållsprojekten i förhållande till budget. I rapporterna inkluderas även information som bidrar till att underhållskostnaderna periodiseras så att de belastar rätt år i redovisningen. Vidare framgår att avdelningscheferna vid slutet av året manuellt ser över underhållskostnaderna för året och vad som är kvar att göra. Detta för att kunna avgöra om några projekt behöver skjutas på till kommande år för att klara budget.

Av intervju med bolagets VD, ekonomichef och presidium framgår att styrelsen årligen följer upp vilket underhåll som har genomförts och vad som har fått skjutas till kommande år. Vidare gör ekonomiavdelningen kvartalsvis ekonomisk uppföljning som rapporteras till styrelsen. Det uppges att det genom den ekonomiska uppföljningen finns möjlighet att fånga upp större avvikelser. Vidare följer styrelsen årligen upp arbetet med målen i affärsplanen. Det framgår även att bolaget följer upp nyckeltal för fastighetsunderhållet och jämför nyckeltal med liknande bolag.

Av granskningen framgår att antalet vattenskador i bolagets fastigheter har ökat under de senaste åren. Vattenskadorna har uppstått som följd av läckage i avloppsstammar, brunnar och badrum. Vidare visar ett antal fastigheter förhöjda radonvärden som enligt Miljö- och hälsoskyddsmyndigheten måste åtgärdas senast under 2020. Bolaget har under våren 2017 genomfört en inventering av det befintliga fastighetsbeståndet i syfte att identifiera stora underhållsbehov inom de närmaste fem åren. Inventeringen visade att på behov av stora underhållsåtgärder inom de närmaste åren för sju fastigheter. Behovet av åtgärder består av stam- och badrumsrenoveringar för att åtgärda läckage samt ventilationsåtgärder för att sänka radonvärdena. Utifrån inventeringen har bolaget tagit fram tidplan och en kostnadsbedömning för underhållsåtgärderna för de sju fastigheterna som ett komplement till underhållsplanen. För de sju fastigheterna beräknas åtgärderna uppgå till cirka 72 mnkr fram till och med 2022. Utöver tidplan och kostnadsbedömning för de ovan beskrivna åtgärderna har bolaget sammanställt övriga större risker i beståndet där åtgärder behöver genomföras inom kort. De intervjuade avdelningscheferna menar att fastighetsunderhållet de kommande åren mot bakgrund av ovan ses som en utmaning. Bolagets VD, ekonomichef och presidium uppger att det identifierade behovet utifrån inventeringen behöver beaktas vid beslut om budget.

3.4.1. Vår bedömning

Enligt vår bedömning har styrelsen i huvudsak säkerställt att det genomförs analys och uppföljning av underhållsbehovet samt genomfört underhåll. Granskningen visar att bolaget löpande följer upp underhåll utifrån underhållsplanen samt gör uppföljning av nyckeltal och

avseende fastighetsunderhåll. Det framgår även att bolaget har genomfört en inventering av behovet av större underhållsåtgärder för de närmaste fem åren samt tagit fram en plan för detta.

3.5. Intern kontroll avseende fastighetsunderhållet

Bolaget antar årligen en intern kontrollplan utifrån en riskbedömning som är baserad på de antagna målen utifrån fyra perspektiv i bolagets styrkort; Kund, Medarbetare, Fastighet och Ekonomi. Resultatet av intern kontrollplanen redovisas årligen för styrelsen i slutet av året.

I bolagets internkontrollplan finns en risk med koppling till fastighetsunderhållet:

- ▶ Förändringar i drift-, underhålls- och administrationskostnader

Av kommentar kopplat till ovan riskområde anges att underhållsplanen indikerar att det för de kommande tre åren finns årligt åtgärdsbehov (underhåll och investeringar) om cirka 65 mnkr. Av detta svarar stam- och badrumsbyten för ca 30 mnkr. I beloppen ingår även åtgärder för att åtgärda för höga radonvärden. Vidare anges det i kommentar som risk att leverantörer inte är tillräckligt konkurrensutsatta, effektiva eller inte följer avtal eller lag.

Som en del i hur riskerna hanteras lyfts bland annat att bolagets verksamhet har kvalitetssäkrats i form av certifiering (ISO 14001 samt ISO 9001). Det anges även att förbättringsarbete pågår ständigt för att möta ändrade förutsättningar, risker och lagstiftning. Vidare framgår att bolaget har resursförstärkt med strategisk inköpare för att säkerställa att lagen om offentlig upphandling (LOU) efterlevs samt att avtal och rutiner upprättas och följs. Vidare framgår av genomförda intervjuer som beskrivs i avsnitt 3.2 att åtgärder har vidtagits för att identifiera behov av- och planera för större underhållsåtgärder de närmaste åren.

3.5.1. Vår bedömning

Enligt vår bedömning har styrelsen i huvudsak säkerställt en tillräcklig internkontroll avseende fastighetsunderhållet. Bolaget tar årligen en intern kontrollplan och intern kontrollarbetet redovisas årligen till styrelsen. I bolagets plan finns identifierade risker och åtgärder med koppling till fastighetsunderhållet.

3.6. Avtal för köpta tjänster gällande underhåll

Bolaget har att förhålla sig till kraven i LOU vid upphandling av tjänster gällande underhåll. Bolaget har antagit en upphandlingspolicy. Av upphandlingspolicyn framgår övergripande riktlinjer och rutiner samt ansvarsfördelning för inköp och upphandling. Bolagets avtal och upphandlingar finns samlade i en databas. Enligt uppgift ger det möjlighet till prisjämförelse, att styra inköp mot avtalsentreprenörer och hålla koll på uteliggande beställningar. Vidare har bolaget ett stöddokument i form av en avtalskarta över vanligt förekommande varugrupper. Avrop från leverantör görs även via det digitala inköpssystem som bolaget använder.

Som framgår ovan i avsnitt 3.5 har bolaget förstärkt med strategisk inköpare. Enligt uppgift är tjänsten i dagsläget vakant. Det framgår däremot att ny person har rekryterats och tillträder i april 2018. Av intervju med avdelningscheferna framgår att inköparen löpande har informationsmöten kring inköp och upphandling och har vid dessa tillfällen även en genomgång om vilka avtal som finns. Enligt uppgift finns även information kring vilka avtal som finns på bolagets intranät. De intervjuade uppger att information kring vilka avtal som finns är väl förankrat bland bolagets medarbetare. Vidare framgår att bolaget även bjuder in leverantörer för diskussion kring vad de aktuella avtalen innebär.

Bolaget har även antagit en delegeringsordning och attestinstruktioner. Attestinstruktionerna innehåller instruktioner för kontroll av leverantörsfakturor. Beställare ska alltid kontrollera fakturor avseende bland annat pris i förhållande till avtal. Vidare sker kontroll av leverantörer i samband kontering. Av genomförda intervjuer framgår även att inköparen gör kontroller av att leverantörer levererar i enlighet med avtal.

3.6.1. Vår bedömning

Vår bedömning utifrån genomförd granskning är att det finns rutiner och arbete för att säkerställa att det finns avtal för köpta tjänster gällande underhåll.

4. Samlad bedömning

4.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna

Revisionsfrågor	Bedömning
<p>Har styrelsen säkerställt ändamålsenliga förutsättningar i form av mål och strategi för styrning och samordning av fastighetsunderhållet?</p>	<p>Enligt vår bedömning har styrelsen inte fullt ut har säkerställt en ändamålsenlig styrning och förankring av bolagets mål med koppling till fastighetsunderhåll. Granskning visar däremot att det pågår ett arbete med att ta fram avdelningsspecifika affärsplaner för 2018.</p> <p>Av granskningen framgår att bolaget saknar en dokumenterad strategi för hur underhållet ska bedrivas. Vi bedömer att en dokumenterad strategi för hur underhållet ska bedrivas är viktig för att minska personberoendet samt tydliggöra bolagets långsiktiga arbete och ambition med underhållet både för medarbetare och kunder. Enligt vår bedömning är det också väsentligt att bolaget upprättar en konsekvensanalys eller liknande till grund för valet av underhållsstrategi.</p>
<p>Har styrelsen säkerställt att det finns system för planering av underhåll, exempelvis en ändamålsenlig underhållsplan?</p>	<p>Enligt vår bedömning sker ett aktivt arbete med underhållsplanen. Vi noterar däremot att det saknas dokumenterade rutiner för arbetet med att samla in och sammanställa information till underhållsplanen. Enligt vår bedömning ger bolagets underhållsplan begränsade möjligheter att följa planerade underhållsåtgärder per fastighet. Vi anser även att de begränsade möjligheterna att följa varje fastighets underhållsbehov och planerade åtgärder ökar personberoendet. Vidare anser vi att detta minskar möjligheten att använda underhållsplanen som en informationskälla till kunder/hyresgäster om kommande underhållsarbeten.</p> <p>Enligt vår bedömning har styrelsen inte fullt ut säkerställt ändamålsenlig styrning avseende prioritering av underhållsåtgärder. Vi anser att det är väsentligt att det i underhållsplanen framgår hur prioriterade olika åtgärder är för att säkerställa tydlighet och minskat personberoende. Vi anser att en dokumenterad prioriteringsordning eller liknande med aspekter som styr prioriteringsgrad är ett viktigt stöd</p>

	vid beslut om prioritering och omprioritering av underhåll.
Har styrelsen säkerställt att det genomförs analys och uppföljning av underhållsbehovet samt genomfört underhåll?	Enligt vår bedömning har styrelsen i huvudsak säkerställt att det genomförs analys och uppföljning av underhållsbehovet samt genomfört underhåll.
Har styrelsen säkerställt en tillräcklig internkontroll avseende fastighetsunderhållet?	Enligt vår bedömning har styrelsen i huvudsak säkerställt en tillräcklig internkontroll avseende fastighetsunderhållet.
Finns avtal för köpta tjänster gällande underhåll?	Vår bedömning utifrån genomförd granskning är att det finns rutiner och arbete för att säkerställa att det finns avtal för köpta tjänster gällande underhåll.

4.2. Slutsats

Syftet med granskningen har varit att bedöma om styrelsen har säkerställt en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll avseende fastighetsunderhåll. Utifrån granskningens syfte bedömer vi att styrelsen i huvudsak har säkerställt uppföljning och kontroll avseende fastighetsunderhåll. Däremot bedömer vi att styrelsen kan stärka styrningen av arbetet med fastighetsunderhåll.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi VD och styrelse att:

- ▶ Säkerställa att mål, strategier och aktiviteter utifrån den övergripande affärsplanen och underhållsplanen konkretiseras på avdelningsnivå
- ▶ Tillse att en dokumenterad strategi för hur underhållsarbetet ska bedrivas upprättas utifrån en konsekvensanalys
- ▶ Tillse att dokumenterade rutiner upprättas för arbetet med att samla in och sammanställa information till underhållsplanen
- ▶ Arbeta för ökad transparens i underhållsplanen gällande planerade underhållsåtgärder per fastighet
- ▶ Tillse att en dokumenterad beskrivning upprättas avseende vad som styr prioritering av underhållsåtgärder

Göteborg den 23 januari 2018



Christoffer Henriksson
Verksamhetsrevisor



Liselott Daun
Certifierad kommunal revisor

Bilaga 1 – Bakgrund till granskningen

Brister i fastighetsunderhållet utgör en risk för kapitalförstörelse och därmed försämrad hushållning av kommunens gemensamma resurser. Mölndalsbostädernas fastigheter och lokaler kräver löpande såväl som periodiskt underhåll för att bevara sitt värde. Om underhållsnivån är otillräcklig kan detta leda till ett uppdämt behov av underhållsåtgärder som ackumulerats. Ytterligare konsekvenser är att fastighetsbeståndet får en försämrad standard, vilket leder till sämre boendemiljö. Det finns även en risk att eftersatt underhåll medför akuta underhållsåtgärder och tillfälliga lösningar vilket leder till merkostnader. För att säkerställa en god ekonomisk hushållning och en tillräcklig underhållsnivå krävs således att bolaget har kontroll och strategier för hur underhållsbehoven ska finansieras och hanteras.

I Mölndalsbostädernas affärsplan sammanfattar bolaget de risker som anses vara mest väsentliga, där framgår bland annat höga kostnader för underhåll. Enligt Mölndalsbostädernas årsredovisning 2016 uppgår underhållskostnaderna till 87 kr per m². Kostnaderna för underhåll har totalt sett ökat från 20,2 mnkr år 2015 till 22,1 mnkr år 2016. De ökade kostnaderna kan bland annat härledas till en ökning av vattenrelaterade skador i bolagets fastigheter. Enligt årsredovisningen är de flesta skador relaterade till läckage i avloppsstammar och brunnar i badrum. Från 2015 till 2016 steg kostnaderna för vattenrelaterade skador från 2,9 mnkr till 3,6 mnkr. Enligt årsredovisningen har det skett en översyn av bolagets underhållsplan för att förebygga nya skador.

I revisionens risk- och väsentlighetsanalys för Mölndals stad (inklusive bolagen) framgår att det finns en risk för att det uppstår en underhållsskuld, det vill säga att fastighetsunderhåll inte sker i den omfattning som behovet av underhåll kräver.

Revisorerna har mot bakgrund av ovanstående i samband med genomförd risk- och väsentlighetsanalys bedömt att det är väsentligt att granska om styrelse och VD säkerställt en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll avseende fastighetsunderhåll. I god revisionssed framkommer de grunder som revisorerna använder när de bedömer ansvarstagande i styrelser och nämnder. Ansvarsgrunder som är aktuella i denna granskning är bland annat risker för bristande ledning, styrning, uppföljning och kontroll.

Bilaga 2 – Revisionskriterier

Aktiebolagslagen

Lekmannarevisorernas uppdrag regleras i aktiebolagslagen, kapitel 10. Av 3 § framgår att lekmannarevisorns uppdrag är att granska:

- ▶ om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt sätt
- ▶ om verksamheten sköts på ett från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt
- ▶ om bolagets interna kontroll är tillräcklig

Bolagsordning

Enligt § 3 framgår att bolaget, som är ett allmännyttigt kommunalt bostadsaktiebolag, har till föremål för sin verksamhet att inom Mölndals kommun förvärva, bebygga, äga, förvalta och avyttra fastigheter med bostäder, lokaler för vård- och omsorgsverksamhet och därtill hörande kollektiva anordningar.

Enligt § 4 framgår att bolaget ska i allmännyttigt syfte och med iakttagande av kommunallagens lokaliseringsprincip främja bostadsförsörjningen i Mölndals stad. Bolagets syfte är att med sin verksamhet vara Mölndals stads fackorgan som svarar för drift och förvaltning av de verksamheter kommunfullmäktige överlämnat till bolaget enligt § 3. Bolaget ska även medverka i stadens planering och utredningsverksamhet och i övrigt bistå staden med de uppgifter som överlämnas till bolaget.

Verksamheten ska bedrivas enligt affärsmässiga principer.

Ägardirektiv

Samtliga av staden helägda bolag ska, inom ramen för var och ens uppdrag, verka för att bidra till att kommunen utvecklas inom områden som resulterar i en socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbar samt attraktiv stad. I detta arbete ska bolaget även söka samarbete med stadens förvaltningar och övriga bolag för att uppnå en god och tillgänglig service.

Bolaget ska medverka till att utveckla Mölndal till en attraktiv stad med goda bostäder. I detta arbete ska bolaget verka för att ett ömsesidigt och kontinuerligt samråd sker med staden i markförvärvs- och planeringsfrågor.

Bolaget ska erbjuda attraktiva hyresrätter åt bostadskonsumenter. Ett brett utbud av bostäder beträffande storlek, standard och läge ska eftersträvas. Olika sätt att ge de boende inflytande över sin bostad och dess närmaste omgivning ska utvecklas.

För att uppnå en fungerande samhällsstruktur i nya och befintliga bostadsområden ska bolaget även bygga och förvalta fastigheter för kommunal boendeservice.



Bolaget ska arbeta inom ramen för stadens varumärkesplattform samt ha uppdaterade styrdokument gällande kvalitets- och miljöledningssystem och upphandling.

Bilaga 3 – Källförteckning

I granskningen har vi genomfört intervjuer med:

- ▶ Gruppintervju med bolagets VD, ekonomichef och presidiet i bolagets styrelse
- ▶ Chef för fastighetsförvaltning och chef för specialfastigheter

Vi har tagit del av följande dokumentation:

- ▶ Affärsplan 2017-2019
- ▶ Arbetsordning styrelse och VD
- ▶ Attestinstruktioner
- ▶ Avtalskarta 2017
- ▶ Bekräftelse inköpsrutiner
- ▶ Bolagsordning
- ▶ Delegeringsordning
- ▶ Halvårsuppföljning till kommunstyrelsen
- ▶ Investeringsbeslut upp till 150 prisbasbelopp
- ▶ Långtidsplan befintligt bestånd 2017-2030
- ▶ Stamreoveringar 2017-2022 sammanställning
- ▶ Styrelseprotokoll 2017
- ▶ Underhåll 2018-2027 ver 2017.10.30
- ▶ Underhållsplan 2017
- ▶ Underlag för investeringsbeslut, mall
- ▶ Upphandlingspolicy
- ▶ Utdrag UH ur konteringsanvisningarna
- ▶ Ägardirektiv