

Beslutsunderlag
Styrelsen 2022-02-10
Beslutspunkt (8)

Handläggare: Fredrik Setterberg, Chef ekonomi/inköp
Telefon: 031-368 53 05
E-post: fredrik.setterberg@higab.se

Revisionsrapport från Pwc samt Stadsrevisionens granskningsrapport

Förslag till beslut

I styrelsen för Higab AB:

1. Att anteckna revisionsrapporten från PwC samt Stadsrevisionens granskningsrapport till protokollet.

Sammanfattning

-

Bedömning ur ekonomisk dimension

-

Bedömning ur ekologisk dimension

-

Bedömning ur social dimension

Samverkan

-

Bilagor

1. Stadsrevisionen granskningsrapport Higab

Expediering

-



Granskning av verksamhetsåret 2021

Vi, lekmannarevisorer i Higab AB, har avslutat granskningen av bolaget avseende verksamhetsåret 2021. Våra iakttagelser och bedömningar samt de rekommendationer vi lämnar framgår av granskningsredogörelsen som bifogas.

Vi vill betona vikten av att styrelsen vidtar lämpliga åtgärder med anledning av de rekommendationer som lämnas och vi vill därför ha ett yttrande från styrelsen. Av yttrandet ska framgå vilka åtgärder som bolaget har gjort eller planerar att göra med anledning av rekommendationerna. Yttrandet ska skickas till stadsrevisionen@stadsrevisionen.goteborg.se senast den 20 juni 2022.

Vårt uttalande till årsstämman lämnas i en granskningsrapport. Granskningsrapporten skickas vi till bolaget efter det att styrelsen har beslutat att fastställa årsredovisningen. Uttalandet i granskningsrapporten grundar sig på granskningsredogörelsen.

Göteborg den 26 januari 2022

Sven R. Andersson
Lekmannarevisor utsedd
av kommunfullmäktige

Torbjörn Rigemar
Lekmannarevisor utsedd
av kommunfullmäktige



Higab AB

– granskning av verksamhetsåret 2021

2022-01-26

Januari 2022

Titel: Higab AB – granskning av verksamhetsåret 2021

Diarienummer: 0160/21

Lekmannarevisorer: Sven R Andersson och Torbjörn Rigemar

Yrkesrevisor: Laila Värnestig

www.goteborg.se/stadsrevisionen

Innehåll

1	Sammanfattning.....	4
1.1	Sammanställning av rekommendationer	5
2	Granskning av verksamheten	6
2.1	Grundläggande granskning.....	6
2.1.1	lakttagelser.....	6
2.1.2	Bedömning	7
2.2	Underhållsprocessen.....	7
2.2.1	Utgångspunkter i granskningen	7
2.2.2	lakttagelser.....	8
2.2.3	Bedömning	9
2.3	Hantering av felanmälningar och synpunkter	9
2.3.1	Utgångspunkter i granskningen	9
2.3.2	lakttagelser.....	10
2.3.3	Bedömning	11
2.4	Uppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete	11
2.4.1	lakttagelser.....	11
2.4.2	Bedömning	12
3	Lekmannarevisorernas uppdrag och rapportering	13
4	Språkbruk och revisionstermer	14

Bilaga: Granskning av fastighetsunderhåll, EY oktober 2021

1 Sammanfattning

Styrelse och vd ansvarar för att bolagets verksamhet bedrivs i enlighet med lagar och föreskrifter, bolagsordning samt ägardirektiv.

Lekmannarevisorernas uppdrag är att granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt om bolagets interna kontroll är tillräcklig.

Lekmannarevisorernas sammanfattande bedömning är att delar av bolagets verksamhet behöver förbättras. Därför lämnar vi rekommendationer till styrelsen. I övrigt bedömer vi att bolaget har skött verksamheten på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt att den interna kontrollen har varit tillräcklig.

Nedan redogör vi kort för respektive område som omfattas av årets granskning. Därefter följer en tabell med de rekommendationer vi lämnar.

- **Grundläggande granskning:** Den grundläggande granskningen syftar till att översiktligt bedöma bolagets ledning och styrning samt interna kontroll. Granskningen visar på förbättringsområden. Vi lämnar därför en rekommendation till styrelsen (se tabellen sist i sammanfattningen).
- **Underhållsprocessen:** Granskningen syftar till att bedöma om styrelsen har säkerställt en ändamålsenlig struktur för arbetet med fastighetsunderhåll. Granskningen visar att bolaget har en ändamålsenlig struktur för arbetet med fastighetsunderhåll.
- **Hantering av felanmälningar och synpunkter:** Granskningen syftar till att bedöma om styrelsen har en ändamålsenlig hantering av felanmälningar och synpunkter. Granskningen visar att bolaget har en ändamålsenlig hantering av felanmälningar, men att hanteringen av övriga synpunkter kan förbättras. Vi lämnar därför en rekommendation till styrelsen (se tabellen sist i sammanfattningen).
- **Uppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete:** Lekmannarevisorerna granskade år 2019 bolagets systematiska arbetsmiljöarbete. Granskningen resulterade i att vi riktade en rekommendation till vd. Vår uppföljande granskning visar att rekommendationen är omhändertagen.

1.1 Sammanställning av rekommendationer

Område	Rekommendation
Grundläggande granskning	Lekmannarevisorerna rekommenderar styrelsen att justera sitt arbetssätt med intern styrning och kontroll så att det bättre överensstämmer med stadens riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll (rekommendationen lämnades år 2020).
Hantering av felanmälningar och synpunkter	Lekmannarevisorerna rekommenderar styrelsen att se till att rutiner för hantering av synpunkter och klagomål tas fram.

2 Granskning av verksamheten

Styrelse och vd ansvarar för att bolagets verksamhet bedrivs i enlighet med lagar och föreskrifter, bolagsordning samt ägardirektiv.

Lekmannarevisorernas uppdrag är att granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt om bolagets interna kontroll är tillräcklig.

Granskningen av verksamheten omfattar en grundläggande del, som är en översiktlig granskning av bolagets ledning och styrning samt interna kontroll, två fördjupningar samt uppföljning av tidigare års granskning.

2.1 Grundläggande granskning

Den grundläggande granskningen syftar till att översiktligt bedöma bolagets ledning och styrning samt interna kontroll. Det innebär att lekmannarevisorerna löpande följer styrelsens protokoll och handlingar och informerar sig om verksamheten. Granskningen omfattar exempelvis följande:

- följsamhet mot kommunallagen
- följsamhet mot aktiebolagslagen
- följsamhet mot bolagets ägardirektiv och bolagsordning
- följsamhet mot kommunfullmäktiges budget
- följsamhet mot Göteborg Stad kommunfullmäktiges styrande dokument, särskilt:
 - kommunfullmäktiges riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll
 - följsamhet mot kommunfullmäktiges regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning

2.1.1 Iakttagelser

Kommunfullmäktige har i sin budget fastställt tre övergripande mål som samtliga styrelser och nämnder har att förhålla sig till. Under dessa övergripande mål finns fyra övergripande verksamhetsmål som Higab och lokalkoncernen fått i uppdrag att förhålla sig till. Utöver detta finns även en särskild målsättning riktad till lokalkoncernen: ”Staden har långsiktig och kostnadseffektiv förvaltning av special- och strategiska fastigheter”.

Granskningen visar att kommunfullmäktiges mål inte har lyfts in i bolagets verksamhetsplan. Detta gör att kopplingen mellan kommunfullmäktiges mål och bolagets egna målsättningar inte blir helt tydlig.

Föregående års granskning visade på avsteg från kommunfullmäktiges riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll genom att styrelsen inte hade beslutat om en samlad riskbild som beskriver införda åtgärder och nya åtgärder som behöver

vidtas. Risken för förekomst av oegentligheter var heller inte en tydlig del av bolagsstyrelsens riskhantering. Lekmannarevisorerna riktade därför följande rekommendation till styrelsen:

Lekmannarevisorerna rekommenderar styrelsen att justera sitt arbetssätt med intern styrning och kontroll så att det bättre överensstämmer med stadens riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll.

Av årets granskning framkommer att bolaget har beslutat om en ny rutin för riskanalys. Målet med rutinen är att säkerställa en fast rutin för riskanalyser på avdelningsnivå som ackumulerat ger en samlad riskbild i enlighet med stadens riktlinjer. Vid granskningens genomförande pågick arbetet med att genomföra riskanalyser på respektive avdelning. Med utgångspunkt från avdelningarnas riskanalyser kommer en samlad riskbild sedan att tas fram och införda åtgärder och nya åtgärder som behöver vidtas kommer att beskrivas. Målsättningen är att en ”övervakningsplan för den samlade riskbilden” ska presenteras för styrelsen under våren 2022.

2.1.2 Bedömning

Lekmannarevisorernas översiktliga bedömning är att bolaget i huvudsak har en tillfredsställande ledning och styrning samt tillräcklig intern kontroll inom de områden som vi har granskat. Samtidigt visar granskningen på några förbättringsområden.

Vi noterar att kopplingen mellan kommunfullmäktiges mål och bolagets egna målsättningar kan tydliggöras. Därutöver visar granskningen att arbete kvarstår utifrån föregående års rekommendation om intern styrning och kontroll. Rekommendationen kvarstår därför.

Lekmannarevisorerna rekommenderar styrelsen att justera sitt arbetssätt med intern styrning och kontroll så att det bättre överensstämmer med stadens riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll.

2.2 Underhållsprocessen

2.2.1 Utgångspunkter i granskningen

Lekmannarevisorerna har granskat bolagets arbete med fastighetsunderhåll.

Granskningen syftar till att bedöma om styrelsen har säkerställt en ändamålsenlig struktur för arbetet med fastighetsunderhåll. Med ändamålsenlig struktur menar vi att bolaget arbetar systematiskt med planering, prioritering, genomförande och uppföljning av underhållsinsatser samt att styrelsens interna kontroll är tillräcklig.

Granskningen omfattar kartläggning av bolagets underhållsprocess, granskning av relevanta dokument, stickprovsgranskning av tre fastigheter, intervjuer med ansvariga tjänstepersoner samt en sammanfattande analys och bedömning.

Granskningen har genomförts av EY på lekmannarevisorernas uppdrag. Granskningen framgår i sin helhet i bilagd granskningsrapport. Nedan sammanfattas väsentliga iakttagelser.

2.2.2 Iakttagelser

Granskningen visar att Higab har en processbeskrivning för fastighetsunderhåll baserad på tolv steg. Beskrivningen omfattar prioriteringar, besiktningar, budgetering, planering och genomförande av underhållsinsatser. Besiktningar genomförs såväl löpande som periodiskt. Mer omfattande besiktningar genomförs med sex-sju års intervaller. Därtill genomförs okulära besiktningar som rutin för planerade insatser. Underhållsinsatser dokumenteras och planeras i ett fastighetssystem, vilket möjliggör en planering på lång sikt.

Av granskningen framkommer även att bolaget har en upprättad prioriteringsordning för planeringen av kommande års underhållsplan. Prioriteringsbedömningen beaktar aspekter på såväl komponentnivå som objektsnivå.

Inom ramen för granskningen har en stickprovskontroll, med syfte att kontrollera underhållsstatus, genomförts på tre fastigheter. Kontrollen visar att det finns uppdaterade långsiktiga underhållsplaner för samtliga granskade fastigheter, att åtgärder är kostnadsförda och att det är möjligt att följa upp genomfört underhåll.

Bolagets styrelse beslutar om det årliga underhållet i samband med beslut om budget och verksamhetsplan. Styrelsen får även löpande uppföljning under året vid större avvikelser i underhållsprojekt. Därtill erhåller styrelsen ekonomiuppföljning vid varje styrelsesammanträde. Styrelsen har även beslutat om en övervakningsplan som omfattar en riskbeskrivning kopplat till drift och underhåll av fastigheter.

2.2.2.1 Organisation

Bolagets organisering avseende fastighetsunderhållet är uppdelat på fyra avdelningar:

- fastighetsförvaltning
- underhåll och lokalanpassning
- drift
- fastighetsservice

Av intervju framgår att bolaget identifierat att roll- och ansvarsfördelningen avseende underhållsprocessen kan tydliggöras. Fastighetsförvaltarna har exempelvis det övergripande ansvaret för fastigheternas ekonomi och underhåll,

men har ingen rådighet över vilka underhållsinsatser som genomförs. Vidare är det tydligt vilka medarbetare som har ansvaret för respektive fastighet, men det är inte tydliggjort vilken funktion som har ansvar för de olika delarna av underhållsprocessen. En översyn av organiseringen kopplat till underhållsprocessen uppges pågå vid tillfället för granskningen.

2.2.3 Bedömning

Den sammanfattande bedömningen är att bolaget har en ändamålsenlig struktur för arbetet med fastighetsunderhåll. Vi grundar detta på att:

- det finns en tydlig struktur för underhållsprocessen,
- det finns en långsiktig planering av underhållsåtgärder baserad på periodiska och löpande besiktningar av fastighetsbeståndet,
- planerade underhållsåtgärder är dokumenterade i bolagets fastighetssystem,
- det är tydliggjort vilka åtgärder som är prioriterade.

Det är även vår bedömning att styrelsen i huvudsak har säkerställt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av underhållsarbetet.

Ett förbättringsområde som bolaget själva har identifierat är att ansvarsfördelningen i underhållsprocessen kan tydliggöras. Vi noterar att bolaget har inlett en översyn i syfte att tydliggöra ansvarsfördelningen. Lekmannarevisorerna kommer att följa bolagets arbete med detta.

2.3 Hantering av felanmälningar och synpunkter

2.3.1 Utgångspunkter i granskningen

Lekmannarevisorerna har granskat bolagets hantering av felanmälningar och synpunkter.

Av Göteborgs Stads riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll framgår att bolagsstyrelserna ska bedriva en ändamålsenlig och effektiv verksamhet med fokus på kvalitet för den verksamheten riktar sig till. Det framgår vidare att information och lärdomar om behov, förväntningar och upplevelser hos den verksamheten riktar sig till ska beaktas i styrningen. Bolagsstyrelserna ska tillse att organisationen har systematiska arbetssätt för att identifiera, systematisera och integrera lärdomarna till en del av beslutsfattande i planering, uppföljning och utveckling av verksamheten.

För att bedriva en ändamålsenlig och effektiv verksamhet är det viktigt att Högab tar del av inkommande synpunkter samt säkerställer att felanmälningar från kunder hanteras och åtgärdas på ett systematiskt sätt. En systematisk hantering av felanmälningar och synpunkter kan bidra till att öka bolagets

information och lärdomar om behov, förväntningar och upplevelser hos de verksamheten riktar sig till. Det gör att bolaget kan ta del av information om brister och vidta nödvändiga åtgärder för den enskilde samt förbättra verksamheten i stort.

Granskningen syftar till att bedöma om styrelsen har en ändamålsenlig hantering av felanmälningar och synpunkter.

2.3.2 Iakttagelser

Higabs målsättning inom kundperspektivet är att: ”Våra kunder ska vara nöjda kunder” och en av tre nyckelaktiviteter för att nå målsättningen är att bolaget ”Vid felanmälningar ger snabb återkoppling, håller hög servicenivå och för en god dialog”.

Bolaget använder ärendehanteringssystemet Lime för hanteringen av felanmälningar. När kunden gör sin felanmälan, via ett formulär på bolagets hemsida, så överförs informationen per automatik till Lime. När felanmälan är inskickad får kunden automatiskt ett mejl om att ärendet är mottaget samt ett ordernummer. Samtidigt går det ut en arbetsorder till ansvarig fastighetstekniker. Kunden får även automatiska meddelanden via Lime när arbetet är påbörjat samt när det är avslutat. När felet är avhjälpt så kontaktas kunden personligen, antingen via telefon eller via mejl. Därefter avslutas ärendet i systemet. Ärendet kan öppnas igen om felet är återkommande.

Enligt intervjuuppgift är det sällsynt att kunderna ger återkoppling efter att ett ärende har avslutats. Bolaget har därför under våren 2021 börjat skicka ut enkäter till kunderna. Frågorna handlar om hur kunden upplevt bolagets återkoppling på felanmälan, bemötandet vid utförandet samt tidsåtgången innan felet var åtgärdat. Om en kund svarar att den är mindre nöjd eller missnöjd så vidtas åtgärder direkt. Kunderna kan även kryssa i en ruta om de vill bli kontaktade av bolaget. Personlig återkoppling ges då av chef för fastighetservice alternativt fastighetsingenjör. Enkätresultaten återkopplas löpande i samband med veckomöten i personalgruppen.

2.3.2.1 Hantering av övriga synpunkter och klagomål

Synpunkter och klagomål, som inte är att betrakta som felanmälningar, inkommer till bolaget på olika sätt och såväl styrelseledamöter som personal på bolaget kan vara mottagare. Synpunkter kan lämnas muntligen eller inkomma skriftligen via mejl och genom de sociala medier bolaget använder sig av.

Enligt intervjuuppgift ska alla synpunkter och klagomål diarieföras och den som tar emot synpunkten äger frågan. Av bolagets dokumenthanteringsplan framgår att synpunkter och klagomål ska diarieföras och bevaras. Utöver detta finns inte någon skriftlig eller i övrigt uttalad rutin för hur synpunkter och klagomål ska tas emot och handläggas inom bolaget.

Ärenden som skickas till diariet samlas under rubriken ”Hantera externa synpunkter och klagomål”. Av intervju framkommer att det som registrerats under året sannolikt bara utgör en delmängd av de synpunkter som inkommit till bolaget. Under perioden 2021-01-01 – 2021-10-28 har femton ärenden registrerats.

2.3.3 Bedömning

Lekmannarevisorernas bedömning är att bolaget har en ändamålsenlig hantering av felanmälningar, men att hanteringen av övriga synpunkter kan förbättras.

Granskningen visar att bolaget saknar tydliga rutiner för hur inkommande synpunkter ska handläggas. Tydliga rutiner för hur bolaget ska ta emot och handlägga synpunkter ökar förutsättningarna för att hanteringen blir systematisk och likvärdig oavsett hur och av vem de lämnas samt vem som tar emot dem.

Lekmannarevisorerna rekommenderar styrelsen att se till att rutiner för hantering av synpunkter och klagomål tas fram.

2.4 Uppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete

Lekmannarevisorerna granskade år 2019 bolagets systematiska arbetsmiljöarbete. Granskningen resulterade i att vi riktade följande rekommendation till vd:

Lekmannarevisorerna rekommenderar verkställande direktören att vidareutveckla styrningen och uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Vi har i år följt upp denna rekommendation genom samtal med företrädare för bolaget samt att vi har tagit del av dokumentation inom området.

2.4.1 Iakttagelser

Under hösten har en anvisning för systematiskt arbetsmiljöarbete tagits fram. Av anvisningen framgår hur bolaget organiserat sitt systematiska arbetsmiljöarbete. Därutöver har en instruktion vid psykisk och fysisk påverkan i arbetsmiljön upprättats. Syftet med instruktionen är att tydliggöra vad tillbud, allvarligare tillbud och arbetsskador är och hur det ska rapporteras samt ge en ökad kunskap kring vad hot, våld och otillåten påverkan är. Bolaget har även reviderat checklistan för närmaste chef vid fysisk och psykisk personskada.

Under hösten har utbildningsinsatser genomförts för personalen på bolaget. Inriktningen är hur hot och våld i arbetslivet bemöts med inriktning mot fastighetsägare och arbete i fastigheter. Målsättningen med utbildningen är att ge bolagets anställda god förståelse för hur hot- och våldssituationer uppkommer, hur de kan förhindras och vad de ska göra i ett akut läge.

2.4.2 Bedömning

Rekommendationen är omhändertagen.

3 Lekmannarevisorernas uppdrag och rapportering

Den kommunala revisionen är ett lokalt demokratiskt kontrollinstrument med uppdrag att granska den verksamhet som bedrivs i kommunen.

Lekmannarevisorer är förtroendevalda och utses av kommunfullmäktige ur gruppen förtroendevalda revisorer i kommunen. Lekmannarevisorerna har ett självständigt uppdrag att granska de bolag som helt eller delvis ägs av kommunen. I Göteborg utses två lekmannarevisorer för varje bolag. Revisorerna är oberoende och granskar på kommunfullmäktiges uppdrag och därigenom indirekt också för medborgarna.

Resultatet av lekmannarevisorernas granskning redovisas i granskningsrapporter och granskningsredogörelser.

Revisorerna genomför också särskilda granskningar som i regel rör flera bolag och nämnder. Dessa redovisas löpande under året till kommunfullmäktige i revisionsrapporter.

Revisorerna tar även varje år fram en årsredogörelse som sammanfattar den granskning som gjorts i kommunen under det aktuella året.

Revisorernas rapporter hittar du på www.goteborg.se/stadsrevisionen

4 Språkbruk och revisionstermer

När revisorerna har genomfört en granskning lämnar de ofta rekommendationer till de granskade nämnderna och bolagen. Ibland lämnar de även revisionskritik.

Rekommendationer lämnas när revisorerna ser förbättringsområden i verksamheten. Rekommendationerna syftar till att utveckla och förbättra verksamheten.

Revisionskritik lämnas när revisorerna ser brister i verksamheten som är av mer allvarlig karaktär. Revisionskritik graderas genom begreppen erinran eller anmärkning. Anmärkning är allvarligast. När det gäller nämnderna kan en anmärkning lämnas med eller utan tillstyrkan om ansvarsfrihet.

Under kommande år följer revisorerna upp vilka åtgärder som nämnden eller bolagsstyrelsen har gjort för att följa revisorernas rekommendationer.

Stadsrevisionen

Postadress: Box 2141, 403 13 Göteborg

Besöksadress: Stora Badhusgatan 6

Göteborgs Stads kontaktcenter: 031-365 00 00, kansli: 031-368 07 00

stadsrevisionen@stadsrevisionen.goteborg.se

www.goteborg.se/stadsrevisionen

Higab 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. Genomförande	3
2.4. Revisionskriterier.....	4
3. Organisering och styrning av underhållsprocessen	5
3.1. Higab AB.....	5
3.2. Organisation.....	5
3.3. Målsättningar för underhåll och kvalitativ standard	6
3.4. Underhållsplanering	7
3.5. Genomförande av underhållsåtgärder	11
3.6. Stickprovskontroll	11
3.7. Hyresgästsuppföljning och kundkontakt	13
3.8. Bedömning	13
4. Uppföljning och intern kontroll	14
4.1. Styrelsen uppföljning	14
4.2. Intern kontroll	14
4.3. Bedömning	14
5. Sammanfattande bedömning	15
5.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna	15
5.2. Våra rekommendationer	15
Bilaga 1: Källförteckning	16
Bilaga 2. Revisionskriterier.....	17

1. Sammanfattning

Det är den sammanfattande bedömningen av denna rapport att det finns en ändamålsenlig struktur för arbetet med fastighetsunderhållet inom Higab AB. Trots detta finns det utrymme att utveckla organiseringen då det inte är helt tydliggjort hur ansvarsfördelningen är kopplat till underhållsprocessen.

Bolagets organisering avseende fastighetsunderhållet är uppdelat på fyra avdelningar; fastighetsförvaltning, underhåll och lokalanpassning, drift och fastighetsservice. Det framkommer i granskningen att bolaget identifierat att det saknas en tydlig koppling mellan funktioner inom bolaget och de olika delarna av underhållsprocessen. Av denna anledning har bolaget enligt uppgift initierat en översyn av organisationen.

Det finns en tydliggjord processbeskrivning för fastighetsunderhållet baserat på 12 steg. Av processen ingår prioriteringar, besiktningar, budgetering, planering och genomförande av underhållsinsatser. Besiktningar genomförs såväl löpande som periodiskt. Djupare besiktningar genomförs med 6–7 års intervaller. Det genomförs därtill okulära besiktningar som rutin för planerade insatser. Underhållsinsatser dokumenteras och planeras i ett fastighetssystem. Detta möjliggör en planering på lång sikt. Varje år fastställs en årlig underhållsplan dels baserat på informationen som framkommer från fastighetssystemet.

Bolaget har en upprättad prioriteringsordning för planeringen av kommande års underhållsplan. Prioriteringsbedömningen beaktar aspekter på såväl komponentnivå som objektsnivå.

Som del av bolagets verksamhetsplan upprättas en reinvesteringsplan för 10 år. Planen grundar sig på bolagets underhållsplaner. Reinvesteringsplanen omfattar åtgärder på totalt ca 1 miljard kronor.

Inom ramen för granskningen har en stickprovskontroll genomförts av tre fastigheter. Kontrollen visar att det finns uppdaterade långsiktiga underhållsplaner för samtliga fastigheter. Det eftersatta underhållet för fastigheterna uppgår till strax under en miljon kronor den senaste femårsperioden, ca fem procent av genomfört underhåll för perioden.

Granskningen visar att styrelsens uppföljning av underhållsarbetet samt dess interna kontroll är i enlighet med stadens riktlinjer.

Mot bakgrund av iakttagelserna och bedömningarna i denna rapport rekommenderas styrelsen att:

- ▶ Tydliggöra ansvarsfördelningen inom organisationen kopplat till underhållsprocessen.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Av kommunfullmäktiges budget framgår vikten av att staden har en långsiktig och kostnadseffektiv förvaltning av special- och strategiska fastigheter. Att vårda och förvalta stadens tillgångar är även en viktig del av att upprätthålla god ekonomisk hushållning. Det är därför viktigt att bolagen har en ändamålsenlig arbetsorganisation samt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av sitt underhåll av fastigheter, så att fastigheternas ekonomiska och verksamhetsmässiga värde kan behållas och utvecklas.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om styrelsen har säkerställt ett ändamålsenligt underhåll av bolagets fastigheter. Med ändamålsenligt underhåll menar vi att bolagen arbetar systematiskt med planering, prioritering, genomförande och uppföljning av underhållsinsatser samt att styrelsens interna kontroll är tillräcklig.

Granskningen besvarar följande revisionsfrågor:

- ▶ Har bolaget en tydlig ansvarsfördelning för sitt arbete med underhåll?
- ▶ Arbetar bolaget på ett systematiskt sätt med planering, prioritering, genomförande och uppföljning av underhållsåtgärder?
- ▶ Har styrelsen en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av underhållsarbetet?

2.3. Genomförande

Granskningsmetoden omfattar kartläggning av respektive bolags underhållsprocess, granskning av relevanta dokument, stickprovsgranskning av tre fastigheter, intervjuer med ansvariga tjänstepersoner samt en sammanfattande analys och bedömning. En fullständig källförteckning återfinns i bilaga 1.

Målsättningen med kartläggningen av respektive bolags underhållsprocess har varit att på ett systematiskt sätt samla in granskningsdata från bolaget som kan läggas till grund för verifiering och kontroll under den fortsatta granskningen.

Granskning har skett av samtliga tillhandahållna dokument som varit nödvändiga för att besvara syfte och revisionsfrågor.

2.3.1. Stickprov

Tre stickprov har genomförts i syfte att bedöma bolagets interna kontroll samt följsamheten mot den egna underhållsprocessen. Stickprovet omfattar kontroll av att underhållsplaner är uppdaterade och att dess åtgärder är tidsbestämda och kostnadsbedömda. Därtill kontrolleras genomfört underhåll den senaste femårsperioden samt om en eventuell underhållsskuld för fastigheterna är dokumenterad. Fastighetsurvalet för stickprovskontrollen har genomförts i samråd med granskningsansvarig på stadsrevisionen.

2.4. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen som utgångspunkt för analys, slutsatser och bedömningar. I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen (2017:725)
- ▶ Göteborgs stads regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning
- ▶ Göteborgs stads riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll
- ▶ Bolagets ägardirektiv
- ▶ Statusbedömningar av fastigheter, Offentliga fastigheter

Revisionskriterierna för denna granskning beskrivs närmre i bilaga 2.

3. Organisering och styrning av underhållsprocessen

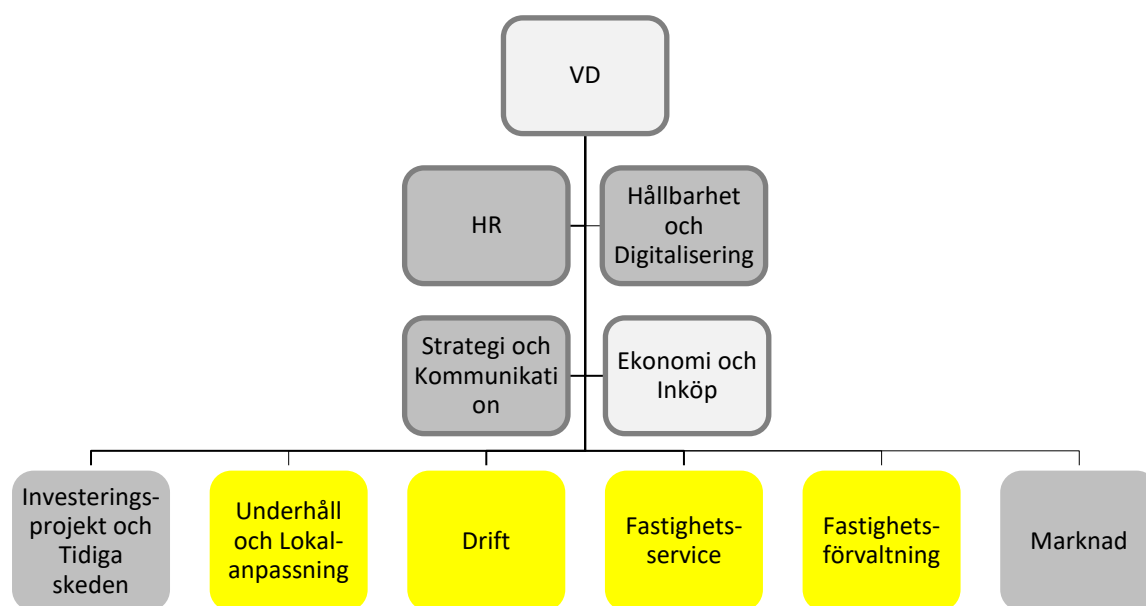
3.1. Higab AB

Higab AB (härefter kallat bolaget) ägs av Göteborgs Stad. Bolaget är både ett fastighetsförvaltningsbolag och moderbolaget i Lokalkoncernen med dotterbolagen Göteborgs Stads Parkering AB och Älvstranden Utveckling AB. Koncernens fastighetsbestånd omfattar affärsfastigheter, förvaltningsfastigheter, parkeringshus och merparten av stadens kulturfastigheter. Därtill finns ett mindre antal bostäder inrymda i beståndet.

Higab AB:s fastighetsbestånd består av cirka 660 000 kvadratmeter fastighetsyta fördelat på cirka 150 fastigheter. Bolaget har enligt ägardirektivet ett särskilt ansvar att vårda kulturhistoriskt värdefulla byggnader som ägs av Göteborgs Stad exempelvis Feskekörka och Röhsska muséet.

3.2. Organisation

Inom bolaget finns fyra avdelningar som på olika sätt är involverade i fastighetsunderhållet: Underhåll och lokalanpassning, fastighetsförvaltning, drift och fastighetservice. I Figur 1 nedan illustreras Higabs förvaltningsorganisation per september 2021.



Figur 1: Higabs förvaltningsorganisation. Källa: Higab AB, organisationskarta.

Fastighetsförvaltning

Avdelningen för fastighetsförvaltning leds av bolagets fastighetschef. Avdelningen består av elva förvaltare som ansvarar för varsitt affärsområde. Ett affärsområde består av ett antal fastigheter, uppdelade efter hyresgäst och geografisk placering. Exempel på affärsområden är Göteborgs universitets lokaler och stadens arenor. Förvaltarna har ett helhetsansvar för fastigheterna ekonomi, uthyrning och underhåll.

Underhåll och lokalanpassning

Avdelning för underhåll och lokalanpassning ansvarar för det planerade underhållet samt för lokalanpassning.¹ Avdelningen leds av en avdelningschef och består av 13 medarbetare varav elva projektledare, en administratör och en underhållsplanerare. Projektledarna är till skillnad från förvaltarna inte knutna till specifika fastigheter utan arbetar projektbaserat över hela beståndet.

Drift

Driftavdelningen ansvarar för energifrågor och driftoptimering. Avdelningen leds av en avdelningschef och består av fyra drifttekniker och en energiingenjör. Driftavdelningen ansvarar för identifiering av underhållsbehov kopplat till energi- och driftssystem.

Fastighetsservice

Avdelningen fastighetsservice ansvarar för underhåll av löpande karaktär samt akuta åtgärder. Avdelningen ansvarar för fastighetskötsel. På avdelningen finns ett 20-tal medarbetare.

Av intervju framgår att bolaget identifierat att det inte är helt tydligt hur roll- och ansvarsfördelningen är kopplat till underhållsprocessen. Fastighetsförvaltarna har det övergripande ansvaret för fastigheternas ekonomi och underhåll men har ingen rådgivning över vilka underhållsåtgärder som genomförs. Av intervju med fastighetschef framgår att det är tydligt vilka medarbetare som har ansvaret för respektive fastighet. Däremot är det inte tydliggjort vilken funktion som har ansvar för de olika delarna av underhållsprocessen. En översyn av organiseringen kopplat till underhållsprocessen uppges pågå vid tillfället för granskningen.

Enligt bolagets anvisning för attest, utanordning och inköpsrätt har VD attesträtt enligt beloppsgränsen 10 mnkr. Fastighetschef och Chef för underhåll har attesträtt upp till 2,5 mnkr inom egen resultatenhet, och fastighetsförvaltare upp till 100 tkr. Vid öppnande av underhållsprojekt äger chef för underhåll rätt att godkänna projekt upp till 4,5 mnkr, därutöver ska projekt godkännas av VD.

3.3. Målsättningar för underhåll och kvalitativ standard

I bolagets ägardirektiv anges följande målsättning för fastighetsunderhållet:

”Som fastighetsägare ska Higab svara för att fastigheternas långsiktiga värde och brukbarhet säkerställs och att hyressättningen är i överensstämmelse med denna målsättning”

Av bolagets verksamhetsplan framgår att bolagets styrelse inte närmare definierat eller dokumenterat målsättningen utöver det som framgår av ägardirektivet. De intervjuade uppger

¹ Med lokalanpassning avses, som namnet antyder att anpassa lokalen efter en specifik verksamhet.

dock att den generella uppfattningen är att fastigheterna ska hålla en god standard och vara funktionsdugligt med bra tekniskt status. Det framförs att underhållet för de kulturhistoriskt värdefulla byggnaderna, vilka klassificeras som byggnadsminnen, till viss del styrs av lagkrav.

3.4. Underhållsplanering

Inom bolaget definieras två typer av underhåll; planerat underhåll och löpande underhåll. För det planerade underhållet används fastighetssystemet Incit Xpand. Systemet infördes för cirka tio år sedan. I samband med att systemet infördes gjordes en kartläggning av bolagets fastighetsbestånd varvid uppgifter om fastigheterna status fördes in i systemet. I systemet finns de planerade underhållsåtgärderna dokumenterade samtliga åtgärder är kostnadsberäknade. Inom bolaget används även projektverktyget Antura. Systemet används för projektstyrning av enskilda underhållsprojekt.

3.4.1. Besiktning och inventering av underhållsbehov

Det finns en upprättad plan för grundläggande besiktning av fastigheterna. Besiktningarna görs enligt en rullande plan med sex till sju års intervall. Vid besiktning kontrolleras underhållsåtgärder som är planerade enligt fastighetssystemet. Likaså om det finns tillkommande behov som än ej registrerats. Samtliga nytillkomna underhållsbehov registreras i underhållsplanerna i fastighetssystemet. Det framgår av intervju att besiktningsplanen bearbetas löpande. Det är av vikt för bolaget att samla åtgärder till enskilda år i syfte att uppnå samordningsvinster. Besiktningsplanen bistår förvaltarna med överskådlig information om vilka år underhållen ska samlas till.

Det framförs att det inför planerade underhållsåtgärder som rutin genomförs en okulär besiktning. För mindre omfattande eller på annat sätt begränsad omfattning av underhållsåtgärder genomförs besiktningen med interna resurser. Om det är större eller mer omfattande åtgärder anlitas extern konsult för besiktning.

Därutöver får bolaget kännedom om behov av underhållsåtgärder genom felanmälningar från hyresgäster, egna årliga platsbesök och i samband med det löpande underhållet.

Det framkommer att samtliga fastigheter inte är upptagna i fastighetssystemet. Exempelvis är de arenor som bolaget förvaltar ej upptagna. Enligt uppgift beror detta på komplexiteten i byggnaderna vilket inte fullt ut stöds av fastighetssystemet. En parallell process kopplat till underhållet av arenorna är därav upprättad.

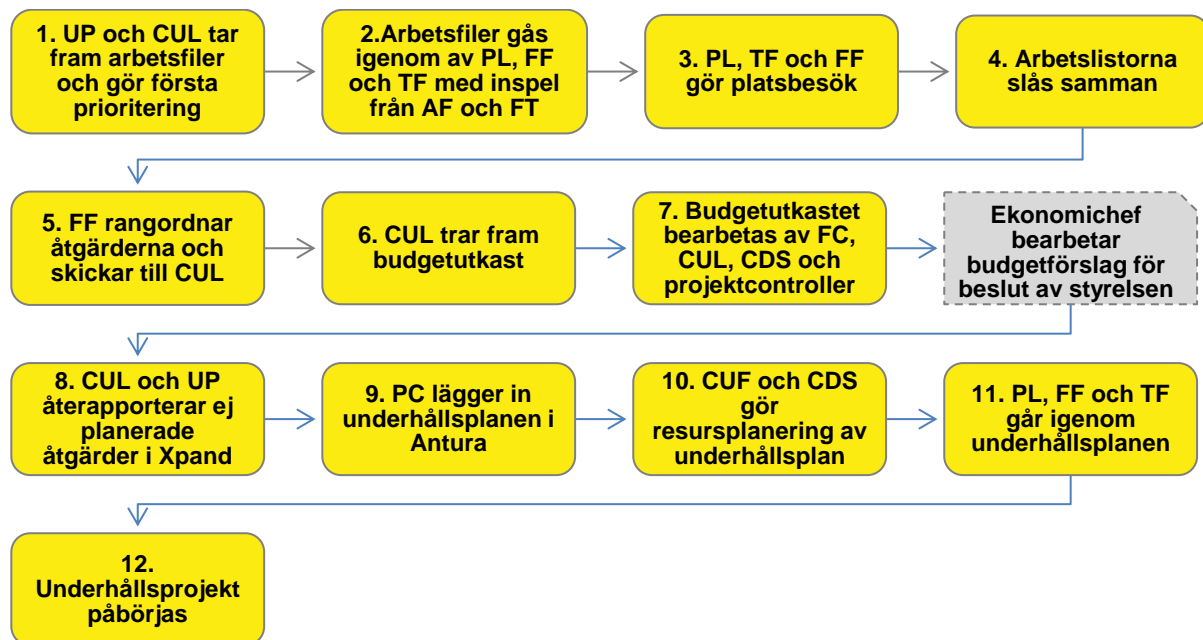
Även mark och fristående komponenter, exempelvis kullerstensytor och elskåp, hanteras utanför underhållssystemet.

3.4.2. Planering och prioritering av kommande års åtgärder

Bolaget upprättar årligen en utförandeplan för underhållsåtgärder. Planen avser nästkommande år och utarbetas med stöd av underhållssystemet. Underhållsplanerare och Chef för underhåll och lokalanpassning ansvarar för en första prioritering av åtgärder. Därefter stäms åtgärdslistorna av med projektledare, fastighetsförvaltare och tekniska förvaltare. Som komplement genomförs platsbesök. Vid behov deltar även byggnadsantikvarie,

underhållsplanerare, servicetekniker och drifttekniker vid platsbesöket. Syftet med platsbesöket är att säkerställa att informationen i underhållssystemet överensstämmer med fastigheternas faktiska status. Baserat på åtgärdslistorna och besiktningsrapporter prioriteras underhållsåtgärder ytterligare.

Bolaget har upprättat en processbeskrivning för underhållsprocessen. Denna följer 12 steg vilka illustreras nedan:



Figur 2: Process för planering av planerat underhåll utifrån EY:s förståelse. Källa: Processbeskrivning Higab daterad 2019-09-23. Förkortningar: UP=underhållsplanerare, CUL= Chef för underhåll och lokalanpassning, PL=projektledare, FF=fastighetsförvaltare, TF=teknisk förvaltare, FC= fastighetschef, PC= projektcontroller CDS= chef drift och service AF=affärsinriktad förvaltare, FT= fastighetstekniker. Det framgår i samtal att AF är samma sak som fastighetsförvaltare och FT numera kallas servicetekniker. Dessa titlar ska ändras i processbeskrivningen.

Samtliga åtgärder prioriteras på en skala från 0 till 4 utifrån en dokumenterad riktlinje. Prioriteringsordningen är:

- ▶ Prioritet 0 – det krävs mer utredning innan underhållsåtgärd kan beslutas
- ▶ Prioritet 1 – Akuta åtgärder som omhändertas av serviceavdelningen som ansvarar för löpande underhåll.
- ▶ Prioritet 2 – Åtgärder som inkluderas i underhållsplanen
- ▶ Prioritet 3 och 4 – Nedprioriterade åtgärder som förskjuts för ny bedömning i nästkommande års planering.

Baserat på underhållssystemet och projektledarnas prioriteringar upprättas en preliminär och prissatt utförandeplan. Fastighetsförvaltarna bereds möjlighet att rangordna underhållsåtgärderna vilka bedömts som prioritet 2. Chef för underhåll och lokalanpassning utarbetar ett budgetutkast. Utkastet bearbetas ytterligare tillsammans av avdelningscheferna för drift och service, fastighetschefen samt projektcontroller. Ekonomichefen behandlar budgetförslaget vidare inför beslut av styrelsen.

Efter beslut om budget påbörjas resursplaneringen. Den färdigställda underhållsplanen är enligt plan klar i november. Av intervju framgår att objektstyrda prioriteringar görs när den årliga underhållsplanen är beslutad och det finns ett behov av att göra ytterligare prioriteringar. Exempelvis om det uppstår behov av akuta större åtgärder vilka inte är inkluderade i innevarande års budgetplan. Bolaget har därutöver definierat en prioriteringsmatris för objektstyrda prioriteringar. Matrisen utgår ifrån sju parametrar, samt en bedömning av resurstillgång. Samtliga parametrar (utom resursparametern) är viktade och har en poängsättning. Ju högre poängs enligt matrisen, desto högre prioriterad är åtgärden.

I figur 3 illustreras matrisen.

Parameter	Poängsättning (lägst – högst)	Viktning
Lagstadgat	0-1	50
Teknisk Status	0-5	30
Strategisk byggnad	0-5	20
Strategisk kund	0-5	15
Hållbarhet	0-5	10
Innovation & Utveckling	0-5	10
Ekonomi	0-5	10
Resurser	[Ja/Nej]	N/A

3.4.3. Långsiktig underhållsplan

Som del av bolagets verksamhetsplan inklusive budget fastställs en reinvesteringsplan för de kommande 10 åren. Av verksamhetsplanen framgår att reinvesteringarna avser underhåll vilka aktiveras i balansräkningen. 2021 beräknas reinvesteringar utgöra 74 procent av den totala budgeten för underhållsåtgärder. Det framgår vidare av verksamhetsplanen att bolagets budgeterade underhåll är högre än fastighetsmarknaden i övrigt. Detta beror på att bolagets bestånd till viss del består av fastigheter med stort kulturvärde. Likaså att många av dessa omfattar restriktioner i form av bevarandekrav.

Bolaget strävar enligt verksamhetsplanen efter att samordna inköp under olika perioder, beroende på åtgärd, för att kunna vara mer kostnadseffektiva. Det framförs vid intervjuer att det inte är ovanligt att åtgärder skjuts fram eller bak i tiden för att uppnå samordningsvinster.

I diagram 1 nedan redovisas reinvesteringsplanen enligt verksamhetsplan inklusive budget för 2021 (grå staplar) samt den av bolaget senaste versionen av bolagets underhållsplan mellan 2021–2030. Totalt sett omfattar perioden reinvesteringar motsvarande 1,01 miljard kronor. Underhållsplanen omfattar åtgärder motsvarande 1,1 miljard kronor.

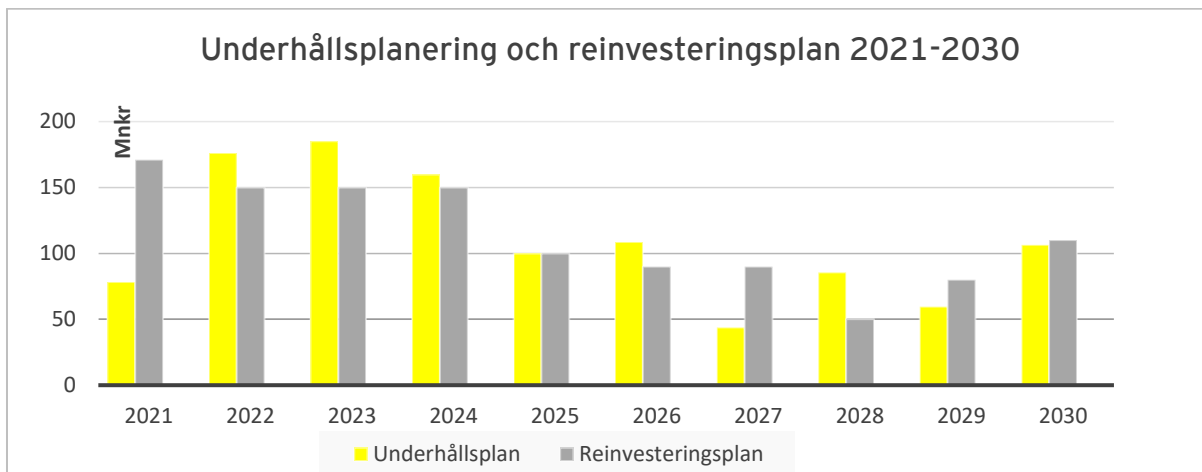


Diagram 1: Underhållsplanering 2021-2030 och reinvesteringsplan 2021–2031.

I diagram 2 nedan redovisas utfallet för planerat underhåll i förhållande till budget. Diagrammet visar att budget översteg utfallet för planerat underhåll mellan 2018–2019. Utfallet översteg budget något 2020.

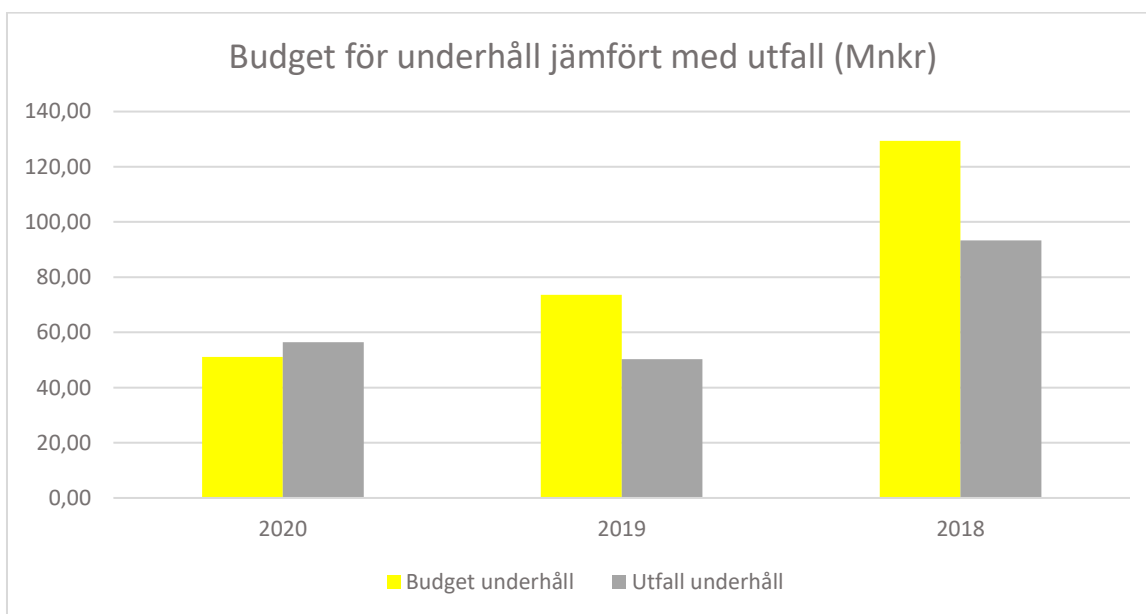


Diagram 2: Budgeterat underhåll jämfört med utfall 2018–2020.

Det framförs i sakkontrollen att flertalet faktorer är påverkande för hur stor andel av budget som nyttjas. Detta exemplifieras med överprövningar av upphandlingar eller omprioritering av tillgängliga personella resurser. Dessa omständigheter leder till att underhållsåtgärder inte kan genomföras i enlighet med plan. Avseende 2018 och 2019 beror utfallet på att åtgärder på Ullevi flyttades fram på grund av omprioriteringar. Likaså åtgärder på fastigheten Wernerska Villan blev skjutna på framtiden för att samordnas med lokalanpassningar för eventuellt ny hyresgäst.

Av intervju framgår att löpande underhåll i huvudsak inte påverkar investeringsbudget utan är direkt resultatpåverkande. Det planerade underhållet redovisas i balansräkningen som investeringar. Higab AB och dess dotterbolag tillämpar K3-regelverket. Där ingår bland annat krav om komponentredovisning på alla anläggningstillgångar vilket i stort berör koncernens bokförda värden på fastighetsbeståndet och dess årliga avskrivningar. Ekonomicheferna inom lokalkoncernen har beslutat att ta fram gemensamma riktlinjer för vilka minimikrav som ska följas med hänsyn till komponentredovisningen.

Av riktlinjerna framgår de minimumkrav som gäller för aktivering av komponentbyten, samtliga belopp presenteras exklusive moms:

- ▶ Nyttjandeperiod för komponent ska vara minst tre år
- ▶ Utbytt andel av komponent ska vara minst 20 – 25 procent
- ▶ Projektkostnad ska vara minst 100 000 – 500 000 kr
- ▶ Om ett projekt kostar 5 000 000 kr eller mer och utbytt andel är mindre än minimikravet, ska en egen utvärdering göras om komponentbytet ändå ska aktiveras

Bolaget har inte genomfört analyser av eventuell underhållsskuld. De intervjuade uppger dock att det är tydligt att bolaget har en underhållsskuld då samtliga underhållsåtgärder inte är möjliga att genomföra. Det uppges att underhållsskulden främst beror på att det saknas personella resurser att genomföra underhållsåtgärder och sannolikt kommer bestå under en tid framöver.

Underhållskostnad per kvadratmeter (golvyta) uppgår för 2021 till cirka 259 kr per kvadratmeter. Budgettilldelningen anses vara tillräcklig för uppdraget.

3.5. Genomförande av underhållsåtgärder

Underhållsåtgärder genomförs i huvudsak på entreprenad enligt ramavtal. Bolaget har såväl egna ramavtal som möjligheten att nyttja Göteborgs Stads ramavtal. Ramavtalen är enligt uppgift tillräckliga för uppdraget.

När en åtgärd genomförs uppdateras fastighetssystemet. Fastighetssystemet återaktiverar då åtgärdsbehovet enligt tidsintervall för komponentens förväntade livslängd. Detta möjliggör en planering på längre sikt. Det uppges att bolaget löpande uppdaterar systemet och strävar efter att föra in så många åtgärdsbehov som möjligt.

3.6. Stickprovskontroll

En stickprovskontroll har genomförts inom ramen för granskningen. Syftet med stickprovskontrollen är att kontrollera underhållsstatus för ett urval av fastigheter.

3 fastigheter har valts ut baserat på en lista över fastigheter som förvaltas av Higab AB. Urvalet har gjorts slumpmässigt men med hänsyn tagen till ett flertal parametrar:

- ▶ Fastighetens storlek
- ▶ Byggnadsår
- ▶ Hyresgästsverksamhet

- ▶ Uppskattad teknikintensitet inom fastigheten
- ▶ Fastighetsförvaltare

Vi har som del av stickprovskontrollen kontrollerat:

- ▶ Beslutade åtgärder som ska genomföras under 2021 och 2022
- ▶ Att samtliga åtgärder är prioriterade
- ▶ Att samtliga åtgärder är kostnadsbedömda
- ▶ Antal år framöver det finns planerade åtgärder för

Stickprovskontrollen är genomförd genom att begära in underlag, så som underhållsplaneringsdokument. De instruktioner som skickats ut har innefattat detaljerade beskrivningar av vilken information som efterfrågas samt att inkomna handlingar ska innefatta dokumentation som styrker uppgifterna.

Fastigheterna som ingår i stickprovskontrollen är populärnamn, fastighetsbenämning och verksamhet:

- ▶ Konsthögskolan Valand, Lorensberg 47:6, Utbildningslokal, 14 800 kvm
- ▶ Hagabadet, Haga 3:1, Bad-, SPA- och träningsanläggning, 3 850 kvm
- ▶ Lagerhuset, Masthugget 32:2, Kulturverksamhet, kontor, restaurang, 5 151 kvm

Fastighet	Antal UH-åtg. i planen t.o.m. 2051	Samtliga åtgärder kostnadsförda	Antal år planerat för	Planerat underhåll 2021–2024	Utfall 2016–2020	Framskjutna åtgärder 2016–20
Valand	>400	✓	>30 år	14 587 tkr	6 241 tkr	850 tkr
Hagabadet	>400	✓	>30 år	13 736 tkr	4 172 tkr	100 tkr
Lagerhuset	>250	✓	>30 år	2 580 tkr	6 241 tkr	-

✓=uppfyllt, X=inte uppfyllt, Ø=delvis uppfyllt, ET=ej tillämpligt, - =ingen uppgift

3.6.1. Stickprovskommentar

Stickprovskontrollen visar att det finns underhållsplaner upprättade för samtliga fastigheter. Av intervju framförs att samtliga åtgärder inte är införda i underhållsplanerna. Exempelvis är inte samtliga tekniska installationer införda, likaså dränering och avlopp. Ambitionen är att samtliga komponenter ska vara införda i underhållsplanerna men att detta läggs till successivt. Samtliga åtgärder är kostnadsförda. Fastighetssystemet ger per automatik en uppskattning av kostnaden för åtgärderna vilka sedermera också indexuppräknas över tid. Det framförs att bolaget har kompletterat de automatiserade kostnadsbedömningarna med en uppräkningsfaktor på 15 procent. Detta på grund av att utförandet är dyrare att genomföra i Göteborg i jämförelse med rikssnittet.

Stickprovskontrollen påvisar att det för Valand och Hagabadet funnits planerade åtgärder vilka inte genomförts i enlighet med plan. Totalt omfattar detta åtgärder på strax under en miljon kronor. Detta utgör ca 5 procent av det totalt genomförda underhållet för perioden.

3.7. Hyresgästsuppföljning och kundkontakt

Av intervju framgår att bolaget genomför årliga kundundersökningar bland hyresgästerna. I 2020 års mätning svarade 60 procent av hyresgästerna att det sammantaget var nöjda eller mycket nöjda som hyresgäster.

Av undersökningen framgår även att 37 procent av hyresgästerna var missnöjda eller mycket missnöjda med lokalernas ventilation och luftkvalitet. 27 procent svarade att de var missnöjda med hantering av felanmälningar inom en rimlig tid och 23 procent svarade att de var missnöjda med information innan och under ombyggnation och underhåll. Av intervju framgår att bolaget upplever att felanmälningar utförs inom en rimlig tid men att det finns ett behov av att bättre kommunicera och hantera kundernas förväntningar.

3.8. Bedömning

Vi noterar att bolaget inlett en översyn av organiseringen kopplat till underhållsprocessen. Vi instämmer i att det inte är helt tydligt hur ansvaret för fastighetsunderhållet är fördelat inom organisationen.

Det är vidare vår bedömning att det inom bolaget finns en väletablerad struktur för planeringen, prioriteringen och genomförandet av fastighetsunderhållet. Vi lutar bedömningen på ett flertal iakttagelser. Det finns inom bolaget en upprättad processbeskrivning för fastighetsunderhållet som tydliggör hur processen ska fungera. Bolaget har ett fastighetssystem vari uppdaterade underhållsplaner är stödjande för processen. Likaså finns det upprättade prioriteringsförutsättningar som tar hänsyn till såväl komponent- som objektsstyrande faktorer för prioritering av åtgärder. Det finns därtill en struktur för hur besiktningar och andra inventeringar av underhållsbehovet.

Stickprovskontrollen bekräftar bilden att det finns långsiktiga och kostnadsförda underhållsplaner samt möjligheten att följa upp genomfört underhåll.

Det framförs i granskningen att det sannolikt finns en underhållsskuld. Detta mot bakgrund av att samtliga planerade underhållsåtgärder inte genomförs. Av stickprovskontrollen framkommer att det sammantaget är ca 5 procent av de planerade underhållsåtgärderna som skjutits fram.

4. Uppföljning och intern kontroll

4.1. Styrelsen uppföljning

Bolagets styrelse tar del av bolagets årliga underhållsplan i samband med beslut om budget och verksamhetsplan. Däri får styrelsen information om större planerade underhållsprojekt. Av verksamhetsplanen framgår en översiktlig redovisning av tolv större underhållsprojekt som ska genomföras under 2021, exempelvis Feskekörka och Stadsteatern.

Styrelsen får även del av löpande uppföljning under året vid större avvikelser i underhållsprojekt. Därtill erhåller styrelsen ekonomiuppföljning vid varje styrelsesammanträde.

4.2. Intern kontroll

Enligt Göteborgs stads riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll ska styrelsen säkerställa att riskhantering sker kontinuerligt inom väsentliga verksamhetsområden, processer och projekt samt alltid vid större förändringar i verksamheten. I samband med framtagandet av budget/affärsplan ska riskhanteringen för olika riskområden sammanställas i en samlad riskbild. Styrelsen ska fatta beslut om den samlade riskbilden och intern kontrollplan senast i februari månad.

Styrelsen har beslutat om en anvisning för intern kontroll och styrning per 2021-04-23. Av anvisningen framgår att fastighetsförvaltningen är ett av de områden som berörs av de interna kontrollerna. Av protokoll framgår att bolaget styrelse beslutat om interkontrollplan (av bolaget kallat övervakningsplan) vid styrelsemötet den 17 december 2020. Övervakningsplanen innehåller ett 20-tal risker inom sju olika riskområden, exempelvis drift och underhåll av fastigheter. Samtliga risker är graderade utifrån sannolikhet och konsekvens. Av övervakningsplanen framgår en riskbeskrivning kopplat till drift och underhåll av fastigheter:

- ▶ Myndighetsbeskrivningar genomförs inte eller dokumenteras inte enligt uppsatt regelverk.

Riskbeskrivningen värderas enligt riskfaktor 12/16.

4.3. Bedömning

Vi bedömer att styrelsen i huvudsak säkerställt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av underhållsarbetet.

5. Sammanfattande bedömning

Det är vår sammanfattande bedömning att det finns en ändamålsenlig struktur för arbetet med fastighetsunderhållet inom Higab AB. Vi bedömer dock att bolaget, i linje med dess egna bedömning, kan tydliggöra ansvarsfördelningen inom organisationen kopplat till underhållsprocessen.

Vi grundar den sammanfattande bedömningen på att det finns en tydlig struktur för underhållsprocessen. Det finns tillika en långsiktig planering av underhållsåtgärder baserad på periodiska och löpande besiktningar av fastighetsbeståndet. Planerade underhållsåtgärder är dokumenterade i bolagets fastighetssystem. Det är därtill tydliggjort vilka åtgärder som är prioriterade enligt en matrismodell som tar hänsyn till såväl komponent- som objektsstyrda förutsättningar. Ovan iakttagelser bekräftas av stickprovskontrollen. Därtill genomförs regelbundna hyresgästsundersökningar.

Det är avslutningsvis vår bedömning att styrelsens uppföljning och interna kontroll är förenlig med stadens regler.

5.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna

Revisionsfrågor	Svar
<i>Har bolaget en tydlig ansvarsfördelning för sitt arbete med underhåll?</i>	Delvis. Bolaget har flera olika avdelningar som på olika sätt är involverade i underhållsarbetet. Det finns ett av bolaget identifierat utvecklingsområde gällande roll- och ansvarsfördelningen i underhållsprocessen och det pågår enligt uppgift för närvarande en översyn av organisationen.
<i>Har styrelsen en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av underhållsarbetet?</i>	Ja. Av ägardirektivet framgår att bolaget ska säkerställa fastigheternas långsiktiga värde och brukbarhet. Bolagsstyrelsen erhåller uppföljning avseende underhållet i samband med beslut om budget och vid större avvikelser i underhållsprojekt.
<i>Arbetar bolaget på ett systematiskt sätt med planering, prioritering, genomförande och uppföljning av underhållsåtgärder?</i>	Ja. Det finns en upprättad processbeskrivning för fastighetsunderhållet. Det finns därtill uppdaterade och långsiktiga underhållsplaner, systematik för besiktning och inventering av underhållsbehov, tydliggjord prioriteringsordning, dokumentation av genomfört underhåll, samt brukaruppföljningar.

5.2. Våra rekommendationer

Mot bakgrund av våra bedömningar rekommenderar vi styrelsen att:

- ▶ Tydliggöra ansvarsfördelningen inom organisationen kopplat till underhållsprocessen.

Bilaga 1: Källförteckning

Intervjuade funktioner:

- ▶ Fastighetschef, 2021-08-18
- ▶ Chef för underhåll och lokalanpassning, 2021-08-18

Dokument:

- ▶ Bolagsordning, 2020
- ▶ Ägardirektiv, odaterad
- ▶ Styrelsens arbetsordning, 2021
- ▶ Verksamhetsplan inkl. budget, 2021
- ▶ Kompletterande verksamhetsplan inkl. budget, 2021
- ▶ Organisationskarta, 2021
- ▶ Definition av Planerat underhåll
- ▶ Lista över fastighetsbestånd (Xpand)
- ▶ Internkontroll – Övervakningsplan, 2021
- ▶ Anvisning för internkontroll och styrning, 2021
- ▶ Utvärderingsparametrar för planerat underhåll, 2020
- ▶ Kundundersökning, 2020
- ▶ Sammanställning underhållsbudget och utfall under perioden 2018–2020
- ▶ Årsredovisning 2020
- ▶ Delårsrapport, 2021 (mars)
- ▶ Anvisning för Attest, utanordning och inköpsrätt, 2021

Protokoll:

- ▶ 2021-02-11
- ▶ 2021-03-12
- ▶ 2021-04-23
- ▶ 2021-05-27
- ▶ 2021-06-29

Underhållsplaner

- ▶ Underhållsplan 2021–2030
- ▶ Underhållsplan Konsthögskolan Valand
- ▶ Underhållsplan Hagabadet
- ▶ Underhållsplan Lagerhuset

Bilaga 2. Revisionskriterier

5.2.1. Kommunallagen (2017:725)

Av Kap 3. 11 § framgår att kommuner och landsting får, med de begränsningar som framgår av lag, överlämna skötseln av kommunala angelägenheter till kommunala bolag, stiftelser och föreningar.

5.2.2. Göteborgs stads regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning

Av Göteborgs stads regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning framgår att Kommunfullmäktiges årliga budgetbeslut är det övergripande styrdokumentet för stadens samtliga nämnder och bolag. Reglerna tillämpas i vissa delar för både nämnder och bolagsstyrelser. Nedan redogörs för de paragrafer med bäring på styrelsen underhållsprocess:

1§ Nämnd/bolagsstyrelse ska bedriva en ändamålsenlig och effektiv verksamhet med fokus på kvalitet för den verksamheten riktar sig till. Till detta hör att aktivt följa och agera på förändring och utveckling kopplat till ansvarsområdet, i syfte att förbättra verksamhet och arbetsformer.

Nämnd/bolagsstyrelse ska utifrån reglemente/ägardirektiv följa vad som anges i lag eller annan författning liksom av kommunfullmäktige fastställda ekonomiska ramar, mål och riktlinjer.

Nämnd/bolagsstyrelse ska även följa kommunfullmäktiges långsiktiga inriktningar för god ekonomisk hushållning så att verksamheten över tid bedrivs ändamålsenligt och bidrar till en hållbar utveckling och en god ekonomisk hushållning utifrån ett helhetsperspektiv.

3§ Nämnd/bolagsstyrelse ska se till att den är så informerad att den kan ta sitt ansvar för verksamheten och ska därför månatligen erhålla uppföljningsinformation om den egna verksamheten. Om särskilda skäl finns kan en nämnd/styrelse besluta om att avvika från kravet på månatlig uppföljningsinformation.

10§ Nämnd/bolagsstyrelse ska i budgetbeslutet ange ekonomiskt mål för budgetåret avseende drift- och investeringsverksamheten. Förändringar av det ekonomiska målet under löpande budgetår kan endast ske på initiativ från nämnden/bolagsstyrelsen och förutsätter ett nämnd/styrelsebeslut.

12§ Nämnd/bolagsstyrelse har i vissa fall rätt att besluta om ändrad inriktning eller omfattning av en verksamhet som nämnd/bolagsstyrelse bedömer lämplig eller nödvändig. Ändringar avseende såväl drift- som investeringsverksamhet som innebär antingen en avsevärd förändring av verksamheten eller är av principiell art i förhållande till mål och inriktningar ska alltid lyftas till kommunfullmäktige för ställningstagande. I de fall då detta sker ska konsekvenser, på kort och lång sikt utifrån relevanta perspektiv, tydligt framgå i nämndens/bolagsstyrelsens beslutsunderlag.

14§ Nämnd/bolagsstyrelse ska kontinuerligt enligt egen fastställd verksamhetsplan/affärsplan, samt arbetsordning, erhålla uppföljning av den egna verksamheten dels utifrån kommunfullmäktiges vision, förhållningssätt, kommunfullmäktiges mål och uppdrag, dels utifrån egna verksamhetsmål, samt tillhörande indikatorer, prioriteringar och förutsättningar i nämnds/bolagsstyrelsens budgetbeslut. Förutsättningarna för uppföljningen ur ett kommuncentralt perspektiv anges i kommunstyrelsens årliga anvisningar. Nämnd/bolagsstyrelse anger på eget initiativ hur uppföljningen av förvaltningen/bolaget ska kompletteras och fördjupas så att den även fyller de egna behoven.

Uppföljningen ska under året vara heltäckande och belysa hur verksamheten utvecklas i förhållande till de mål och inriktningar samt uppdrag som fastställts i kommunfullmäktiges budget och i det egna budgetbeslutet.

Uppföljningen ska omfatta såväl drift- som investeringsverksamheten och analyser, slutsatser och kommentarer som förklarar resultatet ska vara av sådan kvalitet att nämnd/bolagsstyrelse kan agera på eventuellt förändrade förutsättningar utan oskäligt dröjsmål.

15§ Innan nämnd/bolagsstyrelse tar ställning till respektive uppföljningsrapport ska samtliga avvikelser, såväl positiva som negativa, i förhållande till budgetens ekonomiska mål (periodiserat och på helårsbasis) analyseras och förklaras skriftligen av förvaltningschef/VD. Regeln tillämpas på såväl drift- som investeringsverksamheten.

5.2.3. Göteborgs stads riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll

Göteborgs stads riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll anger nämnders och bolagsstyrelsers ansvar i det arbete som ska ske inom ramen för styrningen, uppföljningen och kontrollen av verksamheten. Riktlinjerna tillämpas på nämnd och helägda bolag.

Riktlinjerna anger nämnders och bolagsstyrelsers styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten ska vara systematisk, förebyggande och utvecklingsinriktad och med rimlig grad säkerställa att:

- verksamheten bedrivs ändamålsenligt och effektivt, med fokus på kvalitet för den verksamheten riktar sig till,
- verksamheten långsiktigt bidrar till en hållbar utveckling och en god ekonomisk hushållning utifrån ett helhetsperspektiv,
- lagstiftning, föreskrifter och riktlinjer som berör verksamheten följs,
- informationen om verksamheten och den finansiella rapporteringen är tillförlitlig och tillräcklig.

Nedan redogörs för de paragrafer med bäring på styrelsen underhållsprocess:

2 § Nämnd/bolagsstyrelse ska bedriva sitt arbete så att det egna ansvaret för verksamheten säkerställs. Nämnd/bolagsstyrelse ska se till att det finns ett system för styrning, uppföljning och kontroll som är anpassat för verksamhetens förutsättningar och behov samt dess olika styr- och beslutsnivåer.

3 § Riskhantering ska vara en integrerad del i nämndens/bolagsstyrelsens styrning och vara en del i beslutsfattandet vid prioritering och val av olika handlingsalternativ för att uppnå verksamhetens mål eller säkerställa verksamhetens förmåga att utföra sitt uppdrag. Risken för förekomst av oegentligheter ska alltid vara en del av nämndens/bolagsstyrelsens riskhantering.

4 § Information och lärdomar om behov, förväntningar och upplevelser hos de verksamheten riktar sig till ska beaktas i styrningen. Nämnd/bolagsstyrelse ska tillse att organisationen har systematiska arbetssätt för att identifiera, systematisera och integrera lärdomarna till en del av beslutsfattande i planering, uppföljning och utveckling av verksamheten.

5 § Om en nämnd/bolagsstyrelse anlitar en privat utförare för att utföra en kommunal angelägenhet som annars skulle ha utförts i egen regi, har nämnd/bolagsstyrelse kvar huvudmannaskapet och därigenom också kvar det övergripande ansvaret för verksamheten. Nämnd/bolagsstyrelse ansvarar för att se till att den anlitade privata utföraren uppfyller de bestämmelser som gäller för verksamheten

6 § Nämnd/bolagsstyrelse ska bereda möjlighet för allmänhetens insyn av den verksamhet som utförs av privata utförare.

8 § Nämnd/bolagsstyrelse ska i samband med planerings, budget- och uppföljningsarbetet särskilt följa de av kommunfullmäktige beslutade regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning.

9 § Nämnd/bolagsstyrelse ska följa den tidplan för det kommungemensamma planerings- och uppföljningsarbetet som fastställs i årliga anvisningar av kommunstyrelsen.

10 § Nämnd/bolagsstyrelse ska årligen besluta om en tid- och arbetsplan för sitt eget planerings- och uppföljningsarbete i enlighet med stadens gemensamma anvisningar. Nämnd/bolagsstyrelse anger på eget initiativ hur uppföljningen ska kompletteras och fördjupas för att säkerställa nämnds-/bolagsstyrelseansvaret för verksamheten. Detta inkluderar även verksamhet som utförs av privata utförare där nämnd/bolagsstyrelse är huvudman.

11 § Nämnd/bolagsstyrelse ska besluta om i vilken utsträckning privata utförare ska bidra med utvärdering, uppföljning och redovisning av statistik till uppdragsgivaren (huvudmannen), nationella register och övriga myndigheter.

12 § Nämnd/bolagsstyrelse ska tillämpa en jämlikhets- och jämställdhetsintegrerad planerings, budget- och uppföljningsprocess för att värna lika rättigheter och möjligheter ur ett invånarperspektiv.

13 § Nämnd/bolagsstyrelser ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med reglementen/ägardirektiv/bolagsordning, kommunfullmäktiges budget samt andra relevanta styrande dokument.

Nämnd/bolagsstyrelse ska planera verksamheten utifrån ekonomiska förutsättningar, nuläge och förändringar kopplade till fullgörande av grunduppdrag och behov hos de verksamheten riktar sig till.

14 § Förvaltning/bolag ska utarbeta förslag till budget/affärsplan med utgångspunkt från fullmäktiges budgetbeslut och reglementen/ägardirektiv/bolagsordning samt andra relevanta styrande dokument.

15 § De av nämnd/bolagsstyrelses mål och uppdrag som ska gälla för privata utförare, ska fastställas och anges i avtal.

16 § Nämnd/bolagsstyrelse ska säkerställa att riskhantering sker kontinuerligt inom väsentliga verksamhetsområden, processer och projekt samt alltid vid större förändringar i verksamheten.

I samband med framtagandet av budget/affärsplan ska riskhanteringen för olika riskområden sammanställas i en samlad riskbild för nämndens/bolagsstyrelsens verksamhetsområde. Den samlade riskbilden ska beskriva åtgärder som redan har införts för att minska risker och nya åtgärder som behöver vidtas.

17 § Utifrån den samlade riskbilden ska en intern kontrollplan upprättas. Den ska innehålla de områden/processer som särskilt ska granskas under kommande verksamhetsår för att verifiera att redan införda åtgärder har fått avsedd effekt. Nämnd/bolagsstyrelse ska fatta beslut om den samlade riskbilden och intern kontrollplan senast i februari månad.

18 § Nämnd/bolagsstyrelse ska senast den sista december varje år för den egna verksamheten besluta om budget/affärsplan för det kommande året.

5.2.4. Higab AB:s ägardirektiv

Genom ägardirektivet anger kommunfullmäktige ändamålet och den långsiktiga viljeriktningen för bolagets verksamhet samt krav och förväntan på bolaget.

Kap 1. 3 § Stadens bolag ska bidra till ett långsiktigt hållbart samhälle genom att i sin verksamhet bedriva ett aktivt hållbarhetsarbete. En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.

Kap 2. 1 § Ändamålet med Higabs verksamhet är att utgöra stadens strategiska verktyg inom fastighetsområdet. Bolaget ska främja och tillgodose intressen för i huvudsak mindre företag och organisationer genom att tillhandahålla för dessa rörelser lämpliga lokaler. Bolaget ska också tillse att kommunen kan täcka sina behov av lokaler med speciell karaktär och strategisk betydelse för stadens utveckling samt ha ett särskilt ansvar att vårda kulturhistoriskt värdefulla byggnader som ägs av Göteborgs Stad via bolaget.

Kap 2. 4 § Som fastighetsägare ska Higab svara för att fastigheternas långsiktiga värde och brukbarhet säkerställs och att hyressättningen är i överensstämmelse med denna målsättning. Bolaget ska ha tydliga och transparenta principer för hyressättning. För fastigheter som uppförs för stadens skattefinansierade verksamhet ska som huvudprincip gälla en produktionsbaserad hyra som även inkluderar långsiktig underhållskostnad. De lokaler som bolaget tillhandahåller genom stadens hyresmodell för förenings- och kulturlivet hyressätts enligt särskild princip som fastställs av kommunfullmäktige. För övriga fastigheter och lokaler tillämpas marknadsmässig hyra.

Kap 2. 7 § Higab AB ska säkerställa en stabil ekonomisk utveckling och skapa ett ekonomiskt utrymme som möjliggör ett långsiktigt och hållbart agerande till nytta för Göteborgs stad, dess boende, besökare och näringsliv. Bolaget ska fastställa lämpliga finansiella nyckeltal för bolaget totalt och de olika verksamhetsdelarna så att verksamhetens utveckling kan följas och värderas.

5.2.5. Statusbedömningar av fastigheter, Offentliga fastigheter

I denna rapport utgör delar av skriften *Statusbedömning av fastigheter* ett revisionskriterium och ska ses som ett exempel på hur en systematisk underhållplanering kan se ut och ett exempel på praxis inom området. Kriteriet ska därför inte tolkas som lagkrav eller myndighetskrav.

SKR tog under 2018 fram en stödskrift avseende statusbedömningar av fastigheter. Skriften innefattar beskrivningar av vad en statusbedömning kan omfatta och hur denna kan användas i underhållsplaneringen. Framtagandet av skriften initierades och finansierades av Offentliga fastigheter². Nedan presenteras utvalda delar av skriften som bedöms relevanta för rapportens syfte.

Underhållsplanering

Avseende underhållsplanering anges att det bör finnas planer på både kort och lång sikt. En långsiktig plan ger en grov bild av underhållsinsatser som behövs, och ungefär när i tid de kan tänkas utföras. Detta bedöms ge en bättre bild över de kostnader som kommer uppstå, vilket ger bra grund och förutsättningar för organisationen. Den kortsiktiga planen bör vara mer detaljerad och utgör en grund för att planera utförande av åtgärder.

På vilken sikt underhållsplaner ska tas fram bör fastställas av organisationen. Ett riktmärke som anges är livslängden på komponenter eller system som finns i beståndet. En generell uppskattning baserat på exempel på brukstider för komponenter och system är 40 år.

Underhållsplanering syftar till att skapa ett förbyggande underhåll, för att minska det akuta (löpande) underhållet. Skriften anger några exempel på fördelar med att planera underhållet,

- ▶ Möjlighet att identifiera och tidigare börja planlägga omfattande projekt tvärs över organisationen, exempelvis för att optimera inköp och projektledning.

² Sveriges Kommuner och Regioner, Fortifikationsverket och Samverkansforum genom Statens fastighetsverk och Specialfastigheter

- ▶ Att i tid identifiera kostnadstoppar som beror på omfattande åtgärder eller andra anhopningar av åtgärder för att tidigare kunna bedöma behov av extra resurser.
- ▶ Att synliggöra reellt underhållsbehov, oberoende av budget, och identifiera möjlig ackumulering av eftersläpande underhåll som underlag för nivå på hyra.