



STADSREVISIONEN  
LEKMANNAREVISORERNA I  
STOCKHOLM STADSHUS AB

<b>Stockholms Stadshus AB</b>	
Dnr: ..... 09/25/124	DNR 420-181/07
Ink 2007-12-19	2007-12-18

Styrelsen för Stockholm Stadshus AB

## REVISIONSRAPPORT ANGÅENDE "UNDERHÅLLSBEHOV I STADENS ANLÄGGNINGAR OCH FASTIGHETER"

Revisionskontoret har med hjälp av konsult, genomfört en granskning av hur stadens fastighets- och anläggningsförvaltande nämnder och bolag arbetar med planering, genomförande och uppföljning av underhåll. Stockholm Stadshus AB har ingått i granskningen. Resultatet av granskningen redovisas i bifogad revisionsrapport. Granskningen ska ge svar på om det finns ett eftersatt underhåll och om det bedrivs en effektiv underhållsplanering.

I samtliga granskade bolag bör styrelserna ägna underhållsfrågorna ökad uppmärksamhet.

I egenskap av lekmannarevisor i bolaget önskar jag att styrelsen för Stockholm Stadshus AB lämnar ett skriftligt yttrande över rapporten innefattande vilka åtgärder styrelsen avser att vidta med anledning av den genomförda granskningen. Yttrandet önskas insänt till Stockholms stads revisionskontor senast den 15 februari 2008.

Stockholm den 18 december 2007.

Bengt Akalla  
Av kommunfullmäktige utsedd  
lekmannarevisor

### Kopior till

Kristina Axén Olin, styrelsens ordförande  
Carin Jämtin, styrelsens vice ordförande  
Irene Lundquist Svenonius, VD  
Per Blomstrand, vice VD



## Rapportsammandrag



### UNDERHÅLLSBEHOV I STADENS ANLÄGGNINGAR OCH FASTIGHETER

Revisionskontoret har genomfört en granskning av hur stadens fastighets- och anläggningsförvaltande nämnder och bolag arbetar med planering, genomförande och uppföljning av underhåll. Granskningen ska ge svar på om det finns ett eftersatt underhåll och om det bedrivs en effektiv underhållsplanering. Granskningen har omfattat de fyra bostadsbolagen samt Stockholm Vatten AB, Skolfastigheter i Stockholm AB, idrottsnämnden och kyrkogårdsnämnden.

#### STADSREVISIONENS IAKTTAGELSER

##### *Underhållsplanering*

- Samtliga av de fyra bostadsbolagen har en ambitiös och väl fungerande löpande planering av underhållet. Däremot är informationen i årsredovisningarna hos bolagen om fastighetsbeståndets skick ofta bristfällig.
- För *Stockholm Vatten* finns klara förbättringsbehov i flera avseenden. Exempelvis finns ingen samlad dokumentation om hur underhållsprocessen bedrivs, hur stor underhållsbudgeten är eller hur utfallet varit för bolagets underhållsinsatser.

##### *Nämnden eller styrelsens delaktighet*

- De granskade nämnderna och styrelserna ägnar liten uppmärksamhet åt hur underhållet av anläggningarna bedrivs. Anläggningar vars värden är betydande.

##### *Finns ett eftersatt underhåll?*

- *Familjebostäder* och *Stockholmshem* uppger att man inte har något eftersatt underhåll.
- *Svenska Bostäder* har en uppskattad underhållsskuld på 2-3 mdkr.
- *Stadsholmen* uppges ha en viss underhållsskuld.
- *SISAB* uppger att de befinner sig i ett läge där ytterligare nedskärningar av underhållet riskerar att leda till att realvärdet av skolorna inte kan upprätthållas.
- För *Stockholm Vatten* har det inte varit möjligt att inom ramen för denna granskning få en klar uppfattning om underhållssituationen i ledningsnätet.
- För *kyrkogårdsnämnden* och *idrottsnämnden* finns sedan tidigare ett visst eftersatt underhåll.

##### *Gränsdragningen mellan investeringar och underhåll*

- *Stockholm Vatten*, *idrottsnämnden* och *kyrkogårdsnämnden* saknar egna interna regelverk till stöd för gränsdragningen mellan investeringar och underhåll.

#### STADSREVISIONENS REKOMMENDATIONER

- De granskade nämnderna och bolagen behöver alla fastställa egna underhållsstrategier. Styrelserna och nämnderna bör följa upp hur underhållsarbetet bedrivs på ett bättre sätt än vad som hittills varit fallet och se till att informationen om anläggningarnas och fastig-

heternas skick förbättras i årsredovisningarna respektive i verksamhetsberättelserna.

- Vikten av att styrelsen och koncernstyrelsen engagerar sig mera bör framhållas särskilt beträffande *Stockholm Vatten*. En extern oberoende analys av bolagets underhållsbehov föreslås.
- *Stockholm Vatten, idrottsnämnden och kyrkogårdsnämnden* bör ta fram egna interna regelverk till stöd för gränsdragningen mellan investeringar och underhåll.

## **GRANSKNINGENS GENOMFÖRANDE**

Granskningen har genomförts med hjälp av konsult. Intervjuer har gjorts med ett stort antal tjänstemän vid granskade bolag och förvaltningar samt med företrädare för Sveriges Kommuner och Landsting samt Svenskt Vatten. Slutligen bygger granskningen på en rad dokument såsom årsredovisningar, verksamhetsplaner samt styrelse och nämndhandlingar.

## **FRÅGOR OM RAPPORTEN BESVARAS AV**

- Förtroendevald revisor Hans Ravelius  
08-942910  
070-560 12 81
- Förtroendevald revisor Jan Demuth  
08-6534470  
08-980350  
073-2030160
- Stadsrevisor Staffan Moberg  
08-508 29 414

Rapporten finns på [www.stockholm.se/revision](http://www.stockholm.se/revision)



# Revisionsrapport



## UNDERHÅLLSBEHOV I STADENS ANLÄGGNINGAR OCH FASTIGHETER



Den kommunala revisionen är fullmäktiges kontrollinstrument för att granska den verksamhet som bedrivs i nämnder och bolagsstyrelser. Stadsrevisionen i Stockholm granskar nämnders och styrelserns ansvarstagande för att genomföra verksamheten enligt fullmäktiges uppdrag. Stadsrevisionen omfattar både de förtroendevalda revisorerna och revisionskontoret.

I "årsrapporter" för nämnder och "granskningspromemorior" för styrelser sammanfattar Stadsrevisionen det gångna årets synpunkter på verksamheten. Särskilda granskningar som sker under året publiceras löpande som "revisionsrapporter" och i vissa fall som "promemorior".

Publikationerna finns på Stadsrevisionens hemsida. De kan också beställas från revisionskontoret.

STADSREVISIONEN  
Revisionskontoret  
[www.stockholm.se/revision](http://www.stockholm.se/revision)

Besöksadress: Hantverkargatan 3 A, 1 tr  
Postadress: 105 35 Stockholm  
Telefon: 08-508 29 000  
Fax: 08-508 29 399



Styrelsen för Stockholm Stadshus AB

## REVISIONSRAPPORT ANGÅENDE "UNDERHÅLLSBEHOV I STADENS ANLÄGGNINGAR OCH FASTIGHETER"

Revisionskontoret har med hjälp av konsult, genomfört en granskning av hur stadens fastighets- och anläggningsförvaltande nämnder och bolag arbetar med planering, genomförande och uppföljning av underhåll. Stockholm Stadshus AB har ingått i granskningen. Resultatet av granskningen redovisas i bifogad revisionsrapport. Granskningen ska ge svar på om det finns ett eftersatt underhåll och om det bedrivs en effektiv underhållsplanering.

I samtliga granskade bolag bör styrelserna ägna underhållsfrågorna ökad uppmärksamhet.

I egenskap av lekmannarevisor i bolaget önskar jag att styrelsen för Stockholm Stadshus AB lämnar ett skriftligt yttrande över rapporten innefattande vilka åtgärder styrelsen avser att vidta med anledning av den genomförda granskningen. Yttrandet önskas insänt till Stockholms stads revisionskontor senast den 15 februari 2008.

Stockholm den 18 december 2007.

Bengt Akalla  
Av kommunfullmäktige utsedd  
lekmannarevisor

Kopior till  
Kristina Axén Olin, styrelsens ordförande  
Carin Jämtin, styrelsens vice ordförande  
Irene Lundquist Svenonius, VD  
Per Blomstrand, vice VD



Styrelsen för AB Familjebostäder

## REVISIONSRAPPORT ANGÅENDE "UNDERHÅLLSBEHOV I STADENS ANLÄGGNINGAR OCH FASTIGHETER"

Revisionskontoret har med hjälp av konsult, genomfört en granskning av hur stadens fastighets- och anläggningsförvaltande nämnder och bolag arbetar med planering, genomförande och uppföljning av underhåll. AB Familjebostäder har ingått i granskningen. Resultatet av granskningen redovisas i bifogad revisionsrapport. Granskningen ska ge svar på om det finns ett eftersatt underhåll och om det bedrivs en effektiv underhållsplanering.

I egenskap av lekmannarevisor i bolaget önskar jag att styrelsen för AB Familjebostäder lämnar ett skriftligt yttrande över rapporten innefattande vilka åtgärder styrelsen avser att vidta med anledning av den genomförda granskningen. Yttrandet önskas insänt till Stockholms stads revisionskontor senast den 15 februari 2008.

Stockholm den 18 december 2007.

Helge Löfstedt  
Av kommunfullmäktige utsedd  
lekmannarevisor

### Kopior till

Kristina Alvendal, styrelsens ordförande  
Abdo Goriya, styrelsens vice ordförande  
Bosse Sundling, VD





Styrelsen för Skolfastigheter i  
Stockholm AB

## REVISIONSRAPPORT ANGÅENDE "UNDERHÅLLSBEHOV I STADENS ANLÄGGNINGAR OCH FASTIGHETER"

Revisionskontoret har med hjälp av konsult, genomfört en granskning av hur stadens fastighets- och anläggningsförvaltande nämnder och bolag arbetar med planering, genomförande och uppföljning av underhåll. SISAB har ingått i granskningen. Resultatet av granskningen redovisas i bifogad revisionsrapport. Granskningen ska ge svar på om det finns ett eftersatt underhåll och om det bedrivs en effektiv underhållsplanering.

I egenskap av lekmannarevisor i bolaget önskar jag att styrelsen för SISAB lämnar ett skriftligt yttrande över rapporten innefattande vilka åtgärder styrelsen avser att vidta med anledning av den genomförda granskningen. Yttrandet önskas insänt till Stockholms stads revisionskontor senast den 15 februari 2008.

Stockholm den 18 december 2007.

Annika Elmlund  
Av kommunfullmäktige utsedd  
lekmannarevisor

### Kopior till

Lennart Rydberg, styrelsens ordförande  
Lars-Åke Henriksson, styrelsens vice ordförande  
Johan Castwall, VD



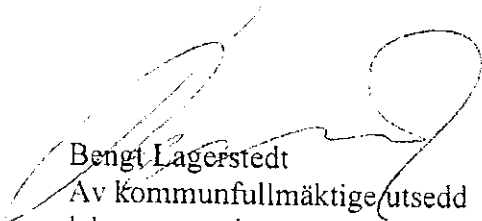
Styrelsen för AB Stadsholmen

## REVISIONSRAPPORT ANGÅENDE "UNDERHÅLLSBEHOV I STADENS ANLÄGGNINGAR OCH FASTIGHETER"

Revisionskontoret har med hjälp av konsult, genomfört en granskning av hur stadens fastighets- och anläggningsförvaltande nämnder och bolag arbetar med planering, genomförande och uppföljning av underhåll. AB Stadsholmen har ingått i granskningen. Resultatet av granskningen redovisas i bifogad revisionsrapport. Granskningen ska ge svar på om det finns ett eftersatt underhåll och om det bedrivs en effektiv underhållsplanering.

I egenskap av lekmannarevisor i bolaget önskar jag att styrelsen för AB Stadsholmen lämnar ett skriftligt yttrande över rapporten innefattande vilka åtgärder styrelsen avser att vidta med anledning av den genomförda granskningen. Yttrandet önskas insänt till Stockholms stads revisionskontor senast den 15 februari 2008.

Stockholm den 18 december 2007.



Bengt Lagerstedt  
Av kommunfullmäktige utsedd  
lekmannarevisor

### Kopior till

Kristina Alvendal, styrelsens ordförande  
Teres Lindberg, styrelsens vice ordförande  
Sven Belfrage, VD



Styrelsen för AB Stockholmshem

## REVISIONSRAPPORT ANGÅENDE "UNDERHÅLLSBEHOV I STADENS ANLÄGGNINGAR OCH FASTIGHETER"

Revisionskontoret har med hjälp av konsult, genomfört en granskning av hur stadens fastighets- och anläggningsförvaltande nämnder och bolag arbetar med planering, genomförande och uppföljning av underhåll. AB Stockholmshem har ingått i granskningen. Resultatet av granskningen redovisas i bifogad revisionsrapport. Granskningen ska ge svar på om det finns ett eftersatt underhåll och om det bedrivs en effektiv underhållsplanering.

I egenskap av lekmannarevisor i bolaget önskar jag att styrelsen för AB Stockholmshem lämnar ett skriftligt yttrande över rapporten innefattande vilka åtgärder styrelsen avser att vidta med anledning av den genomförda granskningen. Yttrandet önskas insänt till Stockholms stads revisionskontor senast den 15 februari 2008.

Stockholm den 18 december 2007.

Bengt Leijon  
Av kommunfullmäktige utsedd  
lekmannarevisor

Kopior till  
Björn Ljung, styrelsens ordförande  
Leif Rönngren, styrelsens vice ordförande  
Pelle Björklund, VD



Styrelsen för Stockholm Vatten AB

## REVISIONSRAPPORT ANGÅENDE "UNDERHÅLLSBEHOV I STADENS ANLÄGGNINGAR OCH FASTIGHETER"

Revisionskontoret har med hjälp av konsult, genomfört en granskning av hur stadens fastighets- och anläggningsförvaltande nämnder och bolag arbetar med planering, genomförande och uppföljning av underhåll. Stockholm Vatten AB har ingått i granskningen. Resultatet av granskningen redovisas i bifogad revisionsrapport. Granskningen ska ge svar på om det finns ett eftersatt underhåll och om det bedrivs en effektiv underhållsplanering. Av rapporten framgår bl.a. en oklar underhållssituation beträffande ledningsnätet. Underhållsbehovet behöver klarläggas. Vi föreslår därför en extern oberoende analys.

I egenskap av lekmannarevisor i bolaget önskar jag att styrelsen för Stockholm Vatten AB lämnar ett skriftligt yttrande över rapporten innefattande vilka åtgärder styrelsen avser att vidta med anledning av den genomförda granskningen. Yttrandet önskas insänt till Stockholms stads revisionskontor senast den 15 februari 2008.

Stockholm den 18 december 2007.

Bengt Akalla  
Av kommunfullmäktige utsedd  
lekmannarevisor

### Kopior till

Erik Wassén, styrelsens ordförande  
Rebwar Hassan, styrelsens vice ordförande  
Gösta Lindh, VD



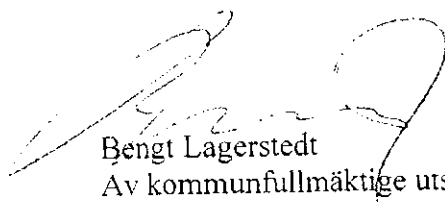
Styrelsen för AB Svenska Bostäder

## REVISIONSRAPPORT ANGÅENDE "UNDERHÅLLSBEHOV I STADENS ANLÄGGNINGAR OCH FASTIGHETER"

Revisionskontoret har med hjälp av konsult, genomfört en granskning av hur stadens fastighets- och anläggningsförvaltande nämnder och bolag arbetar med planering, genomförande och uppföljning av underhåll. AB Svenska Bostäder har ingått i granskningen. Resultatet av granskningen redovisas i bifogad revisionsrapport. Granskningen ska ge svar på om det finns ett eftersatt underhåll och om det bedrivs en effektiv underhållsplanering. Av rapporten framgår bl.a. att AB Svenska Bostäder har ett stort eftersatt underhåll. Revisorerna är medvetna om att en stor del av det eftersatta underhållet är historiskt betingat. Vi noterar att bolaget arbetar med förbättrande åtgärder bl.a. de extraordinära satsningar som görs på Järvaområdet.

I egenskap av lekmannarevisor i bolaget önskar jag att styrelsen för AB Svenska Bostäder lämnar ett skriftligt yttrande över rapporten innefattande vilka åtgärder styrelsen avser att vidta med anledning av den genomförda granskningen. Yttrandet önskas insänt till Stockholms stads revisionskontor senast den 15 februari 2008.

Stockholm den 18 december 2007.



Bengt Lagerstedt  
Av kommunfullmäktige utsedd  
lekmannarevisor

Kopior till  
Kristina Alvendal, styrelsens ordförande  
Teres Lindberg, styrelsens vice ordförande  
Göran Wendel, VD



Idrottsnämnden  
Kyrkogårdsnämnden

## REVISIONSRAPPORT ANGÅENDE "UNDERHÅLLSBEHOV I STADENS ANLÄGGNINGAR OCH FASTIGHETER"

Revisionskontoret har med hjälp av konsult, genomfört en granskning av hur stadens fastighets- och anläggningsförvaltande nämnder och bolag arbetar med planering, genomförande och uppföljning av underhåll. Idrottsnämnden och kyrkogårdsnämnden har ingått i granskningen. Resultatet av granskningen redovisas i bifogad revisionsrapport. Granskningen ska ge svar på om det finns ett eftersatt underhåll och om det bedrivs en effektiv underhållsplanering.

Revisorsgruppen önskar att idrottsnämnden och kyrkogårdsnämnden lämnar var sitt skriftligt yttrande över rapporten innefattande vilka åtgärder nämnderna avser att vidta med anledning av den genomförda granskningen. Yttrandet önskas insänt till Stockholms stads revisionskontor senast den 15 februari 2008.

Stockholm den 18 december 2007.

Bengt Akalla  
Ordförande

Stefan Rydberg  
Sekreterare

Kopia till  
Inger Båvner förvaltningschef  
Mats Larsson förvaltningschef



Kommunstyrelsen

## REVISIONSRAPPORT ANGÅENDE "UNDERHÅLLSBEHOV I STADENS ANLÄGGNINGAR OCH FASTIGHETER"

Revisionskontoret har med hjälp av konsult, genomfört en granskning av hur stadens fastighets- och anläggningsförvaltande nämnder och bolag arbetar med planering, genomförande och uppföljning av underhåll. Bland nämnderna har idrottsnämnden och kyrkogårdsnämnden ingått i årets granskning. Övriga anläggningsförvaltande nämnder granskades 2006. Resultatet av granskningen redovisas i bifogad revisionsrapport. Granskningen ska ge svar på om det finns ett eftersatt underhåll och om det bedrivs en effektiv underhållsplanering.

I de granskade verksamheterna bör nämnderna ägna underhållsfrågorna ökad uppmärksamhet.

Revisionsrapporten översändes till kommunstyrelsen för kännedom.

Stockholm den 18 december 2007.

Bengt Akalla  
Ordförande

Stefan Rydberg  
Sekreterare

Kopia till  
Irene Lundquist Svenonius, stadsdirektör







## Sammanfattning

Revisionskontoret har genomfört en granskning av hur stadens fastighets- och anläggningsförvaltande nämnder och bolag arbetar med planering, genomförande och uppföljning av underhåll. Granskningen ska ge svar på om det finns ett eftersatt underhåll och om det bedrivs en effektiv underhållsplanering.

År 2006 granskade stadsrevisionen underhållsarbetet i fastighets- och saluhallsnämnden, trafiknämnden, Stockholms Hamn AB samt Micasa Fastigheter i Stockholm AB (rapport 15/2006). Föreliggande rapport omfattar de fyra bostadsbolagen, SISAB, Stockholm Vatten AB, kyrkogårdsnämnden samt idrottsnämnden. Därmed har nära nog samtliga av stadens nämnder och bolag<sup>1</sup> som förvaltar anläggningstillgångar blivit föremål för revisionens granskning.

Årets granskning har genomförts med hjälp av konsulten AB Effektivitetsrevision – Åke Dahlberg.

Revisionskontoret hänvisar till den bilagda konsultrapporten.

Det centrala i granskningen har varit att besvara fem revisionsfrågor – samma frågor ställdes i 2006 års granskning.

Revisionskontorets samlade bedömning av 2006 och 2007 års granskning är följande:

### **Har staden en effektiv planering för underhåll av sina anläggningar?**

Samtliga av *de fyra bostadsbolagen* har en ambitiös och väl fungerande löpande planering av underhållet. Däremot är informationen i årsredovisningarna hos bolagen om fastighetsbeståndets skick ofta bristfällig. Det gäller särskilt beträffande *Svenska Bostäder*, där den kan betecknas som närmast vilseledande. Även *SISAB*, *Stockholms Hamn AB*, *Idrottsnämnden* och *Kyrkogårdsnämnden* har en väl organiserad underhållsplanering. *Trafiknämnden* bedömdes ha en i vissa delar väl fungerande underhållsplanering. Dock fanns klara förbättringsmöjligheter i andra delar av trafiknämndens underhållsverksamhet. *Micasa* bedömdes arbeta målmedvetet med att få till stånd en mer långsiktig underhållsplanering men att fortsatt utveckling behövs. *Fastighetsnämndens* underhållsplanering bedömdes behöva förbättras. För *Stockholm Vatten* finns klara förbättringsbehov i flera avseenden. Exempelvis finns ingen samlad dokumentation om hur underhållsprocessen bedrivs, hur stor underhållsbudgeten är eller hur utfallet varit för bolagets underhållsinsatser.

---

<sup>1</sup> Alla utom STOKAB  
Revisionsrapport nr 11/2007 Underhållsbehov i stadens anläggningar och fastigheter



### **Är nämnden eller styrelsens delaktig i underhållsplaneringen?**

Eftersom styrelserna och nämnderna har ansvaret för anläggningar och fastigheter, vars värden är betydande, bör styrelserna och nämnderna ägna ökad uppmärksamhet åt hur underhållet bedrivs. De granskade nämnderna och bolagen behöver alla fastställa egna underhållsstrategier. *Trafiknämnden* har dock i sin behovsanalys lagt en grund för en sådan underhållsstrategi. Styrelserna och nämnderna bör följa upp hur underhållsarbetet bedrivs på ett bättre sätt än vad som hittills varit fallet och se till att informationen om anläggningarnas och fastigheternas skick förbättras i årsredovisningarna respektive i verksamhetsberättelserna. Vikten av att styrelsen och koncernstyrelsen engagerar sig mera bör framhållas särskilt beträffande *Stockholm Vatten*. Det har varit omöjligt att inom denna granskning utifrån intervjuer och dokumentstudier få en klar uppfattning om underhållssituationen vid Stockholm Vatten. Mot denna bakgrund föreslår revisionskontoret att koncernstyrelsen svarar för en extern oberoende analys av bolagets underhållsbehov avseende i första hand ledningsnätet. En sådan analys bör bl.a. besvara frågor om bolagets underhållsplanering och underhållsstrategi är effektiv samt om prioritering av resurser för underhåll sker på ett optimalt sätt.

### **Genomförs underhållsåtgärder utifrån fastställda planer?**

Det samlade intrycket är att underhållsplanerna genomförs i mycket hög grad och att avvikelser i regel har rimliga förklaringar.

### **Avsätts nödvändiga resurser så att förmögenhetsvärdena långsiktigt inte minskar?**

Av de bolag och nämnder som ingick i granskningen 2006 var det bara *Stockholm Hamn* som uppgav att man inte har något eftersatt underhåll och någon "underhållsskuld". Granskning visade att det fanns ett stort eftersatt underhåll vid *trafiknämnden, fastighets- och saluhallsnämnden samt Micasa Fastigheter i Stockholm AB*. Trafiknämnden uppskattade det eftersatta underhållet av infrastrukturen till 3,5 mdkr.

Av årets granskade bolag och nämnder är det bara *Familjebostäder* och *Stockholmshem* som uppgav att man inte har något eftersatt underhåll och någon "underhållsskuld". Av bostadsbolagen är det *Svenska Bostäder* som enligt granskningen har det största eftersatta underhållet, med en uppskattad underhållsskuld på 2-3 mdkr. Att Svenska Bostäder hamnat i en situation med ett stort eftersatt underhåll tyder på att bolagets styrelse, trots tydliga ägardirektiv, inte tillräckligt uppmärksammat och prioriterat underhållsbehovet. Även *Stadsholmen* uppges ha en viss underhållsskuld. *SISAB* uppgav att de befinner sig i ett läge där ytter-

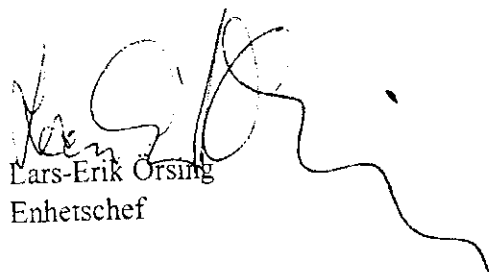


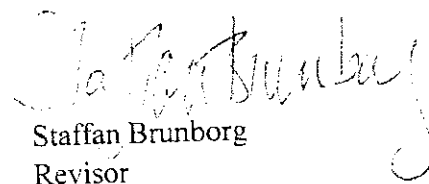
ligare nedskärningar av underhållet riskerar att leda till att realvärdet av skolorna inte kan upprätthållas. För *Stockholm Vatten* har det inte varit möjligt att inom ramen för denna granskning få en klar uppfattning om underhållssituationen i ledningsnätet. För *kyrkogårdsnämnden* och *idrottsnämnden* finns sedan tidigare ett visst eftersatt underhåll.

### **Hanteras gränsdragningen mellan investeringar och underhåll på ett korrekt sätt?**

I 2006 års granskning noterades att *trafiknämnden* inte hanterar gränsdragningen mellan investeringar och underhåll på ett ändamålsenligt och korrekt sätt. Reparationskostnader på befintliga anläggningar hade felaktigt redovisats som investeringar och aktiverats som tillgångar.

I revisionsrapporten för 2006 uppmanades *fastighets- och saluhallsnämnden*, *trafiknämnden* och *Micasa* att fastställa principer för vad som redovisas som underhåll respektive investering. I årets granskning noterades att de *fyra bostadsbolagen* och *SISAB* har ett internt regelverk till stöd för gränsdragningen mellan investeringar och underhåll. *Stockholm Vatten* och *de två nämnderna* bör också ta fram ett internt regelverk. Koncernstyrelsen bör ge *Stockholm Vatten* ett sådant uppdrag.

  
Lars-Erik Örsing  
Enhetschef

  
Staffan Brunborg  
Revisor



# Underhållsbehov i stadens anläggningar och fastigheter

## Innehåll

1. Inledning
  - 1.1 Bakgrund
  - 1.2 Syfte och omfattning
  - 1.3 Granskningens genomförande
2. Definitioner och begrepp
3. Underhåll vid granskade bolag och nämnder
  - 3.1 AB Svenska Bostäder
  - 3.2 AB Familjebostäder
  - 3.3 AB Stockholmshem
  - 3.4 AB Stadsholmen
  - 3.5 Skolfastigheter i Stockholm AB (SISAB)
  - 3.6 Stockholm Vatten AB
  - 3.7 Kyrkogårdsnämnden
  - 3.8 Idrottsnämnden
4. Sammanfattande kommentarer

## 1. Inledning

### 1.1 Bakgrund

Flera nämnder och bolag anser att underhållet av deras anläggningar är eftersatt. Stadsrevisionen genomförde 2006 en granskning av hur två bolag och två nämnder arbetat med underhåll (Underhåll och investeringar vid två nämnder och två bolag, revisionsrapport nr 15/2006). Granskningen visade att de två nämnderna och ett av bolagen hade eftersatt underhåll och att en nämnd använde investeringsmedel till underhåll. Under 2007 har stadsrevisionen beslutat att gå vidare med en liknande granskning av resterande anläggningsförvaltande bolag och nämnder. Stadsrevisionen har upphandlat AB Effektivitetsrevision-Åke Dahlberg för att tillsammans med berörda på revisionskontoret genomföra granskningen.

### 1.2 Granskningens syfte och omfattning

I granskningen ska följande revisionsfrågor besvaras:

- Har staden en effektiv planering för underhåll av sina anläggningar?
- Är nämnden eller styrelsen delaktig i underhållsplaneringen?
- Genomförs underhållsåtgärder utifrån fastställda planer?
- Avsätts nödvändiga resurser så att förmögenhetsvärdena långsiktigt inte minskar?
- Hanteras gränsdragningar mellan investeringar och underhåll på ett ändamålsenligt och korrekt sätt?

Granskningen omfattar sex bolag och två nämnder:

- AB Svenska Bostäder
- AB Familjebostäder
- AB Stockholmshem
- AB Stadsholmen
- Skolfastigheter i Stockholm AB (SISAB)
- Stockholm Vatten AB
- Kyrkogårdsnämnden
- Idrottsnämnden

### 1.3 Granskningens genomförande

Granskningen har i huvudsak lagts upp på samma sätt som stadsrevisionens tidigare granskning 2006 för att underlätta jämförelser med den. Arbetet har be-

drivits i nära samarbete med berörda på revisionskontoret, som bl.a. deltagit i nästan alla intervjuer. Två förtroendevalda revisorer, Jan Demuth och Hans Ravelius, har följt granskningen. Parallellt och i viss samordning med denna granskning har revisionskontoret också bedrivit en förstudie om underhåll och bevarande av stadens kulturarv.

Underlaget för granskningen bygger på en rad dokument bl.a. årsredovisningar, verksamhetsberättelser, budgetar, verksamhetsplaner, underhållsplaner samt styrelse- och nämndhandlingar.

En viktig del av underlaget består av information via intervjuer. Sammanlagt har drygt 30 personer intervjuats hos de granskade bolagen och nämnderna samt hos Sveriges kommuner och landsting och Svenskt vatten. I fem av de sex bolagen har vd intervjuats och de båda förvaltningscheferna hos nämnderna har också intervjuats. I övrigt har personer som arbetar med underhållsplanering både centralt och ute i organisationerna ingått samt ofta också personer från ekonomiavdelningar. I flertalet fall rör det sig om besöksintervjuer.

Arbetet har bedrivits under perioden oktober-december 2007.

## 2. Definitioner och begrepp

I granskningen har tillämpats samma definitioner av begreppen underhåll, drift, investering och underhållsplan som revisionskontoret använde i sin tidigare granskning.

Med *underhåll* avses skötsel och reparationer som behövs för att vidmakthålla en anläggnings funktion eller kapitalvärde under dess livslängd. Underhåll kan vara förebyggande (planerat underhåll i syfte att undvika skador och störningar), men också avhjälpande (reparationer eller åtgärder som vidtagits med anledning av akuta händelser). Kostnaden för underhåll bokförs det år som underhållet utförs.

Med *drift* avses sådan skötsel som behövs för en anläggnings dagliga funktion, t.ex. elenergi.

*Investering* innebär en anskaffning av en anläggningstillgång, dvs. en tillgång avsedd för stadigvarande bruk eller innehav, med en livslängd på minst tre år. Standardförbättringar i form av ny- och ombyggnad ska bokföras som en investeringsutgift och aktiveras som anläggningstillgång i balansräkningen. Investeringar tas upp i resultaträkningen i form av årliga kostnader för avskrivning och ränta.

En *underhållsplan* är en plan över åtgärder som behöver utföras för att behålla en anläggnings funktion och i planen anges när dessa åtgärder ska utföras. Underhållsplanen är också ett underlag vid utarbetandet av budget.

### 3. Underhåll vid granskade bolag och nämnder

#### 3.1 AB Svenska Bostäder

##### Uppgift

Bolagets huvuduppgift är att äga och förvalta hyresbostäder inom Stockholms stad. Förvaltningen ska ge en långsiktig värdetillväxt. Svenska Bostäders dotterbolag, AB Stadsholmen, äger och förvaltar kulturhistoriskt skyddade fastigheter.

För de tre större bostadsbolagen gäller enligt budget 2007 nedbrutna mål formulerade i 13 punkter, bl.a.:

- medverka till att attraktiva nya stadsmiljöer skapas i ytterstaden. De kommunala bostadsbolagen har ett särskilt ansvar för att förnya och utveckla ytterstaden.
- samarbeta med övriga berörda kommunala bolag och fastighetsnämnden för riktade satsningar på underhåll, trygghet och säkerhet

Bla. följande ägardirektiv gäller för bolaget 2007-2009:

- bereda möjlighet för de boende att ombilda sina lägenheter till bostadsrätt
- aktivt bidra till ytterstadsförnyelsen
- fullfölja underhållsinsatserna i 1940- och 1950-talsbestånden samt öka ombyggnads- och underhållsåtgärder i miljonprogrambeståndet
- anpassa AB Stadsholmen till ett ökat fastighetsbestånd
- rationalisera och effektivisera verksamheten

Svenska Bostäder är det största bostadsföretaget i Stockholm och i landet som helhet. Bolaget äger ca 44 000 lägenheter, motsvarande 10 procent av det totala bostadsbeståndet i Stockholm. Det bokförda värdet på fastigheterna var 2006 ca 12,4 mdkr och marknadsvärdet uppskattas till 44,9 mdkr.

Bolagets fastigheter finns i tre marknadsområden: innerstad, äldre förort och miljonprogram. I området innerstad bor ca 20 % av bolagets hyresgäster i ett bestånd som omfattar allt från 1600-talshus till nyproducerade fastigheter. I området äldre förort bor ca 40 % av hyresgästerna och lägenhetsbeståndet domine-



ras av flerbostadsbebyggelse från 1940- och 1950-talet. Miljonprogrammet, som också omfattar ca 40 % av hyresgästerna, domineras av bebyggelse från 1960- och 1970-talet.

### **Planering av underhållet**

I årsredovisningen för 2006 framhåller bolaget att ambitionen är att så långt som möjligt hålla nere driftskostnaderna för att ge utrymme för en stor underhålls- och ombyggnadsvolym. Man har prioriterat underhållsåtgärder som krävs för att bibehålla fastigheternas tekniska skick, åtgärder som krävs från säkerhetssynpunkt, åtgärder som följer av lagar och förordningar samt åtgärder avseende den yttre miljön.

Inom bolaget finns sedan 2006 tolv affärsområden, varav tio svarar för bostads- och lokalförvaltning i företagets bostadsområden. Varje affärsområde har ansvar för ca 4 000 lägenheter och har ett eget lokalt kontor. Affärsområdeschefen har det totala affärs- och kundansvaret inom sitt område, bl.a. för underhåll. I varje affärsområde finns bovärdar som är hyresgästansvariga och kontaktpersoner för frågor som rör boendet. I de flesta områden finns också miljövärdar som är ansvariga för den yttre miljön. Totalt finns 220 bo- och miljövärdar i bolaget. Dessa värdar är organiserade under förvaltare och det finns också en fastighetsingenjör i varje affärsområde.

Underhållsplanen bygger på förslag från bo- och miljövärdar som har detaljerad kunskap om sina fastigheter och gårdar och omfattande kontakter med hyresgästerna. Men förslag kommer också från fastighetsingenjörerna som gör statusbesiktningar av fastigheterna varje år. Även hyresgästerna lämnar förslag direkt till affärsområdena. Förslagen från fastighetsingenjörerna avser i allmänhet sådana åtgärder som bovärdarna inte har möjlighet att notera, t.ex. tak, ventilation och styr- och regleringsåtgärder. Varje affärsområdeschef beslutar sedan om det förslag till underhållsplan som man vill föra fram till huvudkontoret, där ombyggnadsenheten gör en sammanställning av de olika förslagen från affärsområdena. Beslut om underhållsplanen fattas sedan av vd.

För större projekt anlitar affärsområdena ombyggnadsenheten på tekniska avdelningen för att få experthjälp. Mindre projekt klarar man ofta av att driva själva.

Ett nytt datoriserat fastighetssystem, Fasad, håller på att införas med uppgifter för varje fastighet om det inre underhållet, lägenhetsunderhållet. Det planerade underhållet dokumenteras i UHS, underhållssystemet. Underhållsplanen är treårig, men har hittills varit alltför ofullständig för det andra och tredje året. Ambitionen är att den ska bli mera konkret för hela planeringsperioden.

De åtgärder som prioriteras i underhållsplanen för 2008 och framåt är bl.a. stambyten, fasader, balkonger, hissar och gårdar.

Samarbetet med de andra bostadsbolagen i staden beträffande underhållsfrågor är mycket begränsat.

### **Budget och utfall**

Den bild av underhållsnivån som framträder i årsredovisningen 2006 är betydligt ljusare än den bild som förmedlas i budget 2007 för Svenska Bostäder.

I årsredovisningen ges, som ovan framgått, intrycket av att man söker hålla nere driftskostnaderna för att ge utrymme för ett stort underhåll. Enligt årsredovisningen genomför bolaget omfattande investeringar och underhållsinsatser i sitt fastighetsbestånd. Det framgår vidare att underhållskostnaderna förväntas fortsatt ligga på en mycket hög nivå, ca 870 mnkr. Detta ger ett intryck av en hög ambition.

I dokumentet "Verksamhetsplan och budget 2007" som är daterat två månader innan årsredovisningen konstateras att "Svenska Bostäder befinner sig i ett läge med stort eftersatt underhåll framförallt vad gäller tak, fasader, hissar, källarutrymmen och balkonger". Det påpekas vidare att behoven är betydande, utöver de extraordinära satsningar som görs på Järvaområdet, Vällingby Centrum och Studentskrapan och att takten bör öka när det gäller underhåll, upprustning och eventuella ombyggnader.

Intrycket av att det finns ett betydande underhållsbehov förstärks även av dokumentet "Kartläggning av Svenska Bostäders underhålls- och ombyggnadsbehov", som behandlades vid styrelsesammanträdet den 26 augusti 2007. Underhållsbehovet uppskattas till en kostnad av mellan 780 mnkr och 1020 mnkr per år under den kommande 5-10-årsperioden, utöver den pågående upprustningen med stambyten i en takt av ca 1 000 lägenheter per år samt större ombyggnader. I jämförelse med motsvarande satsningar för 2006 och 2007 innebär detta en nivå som är mellan två och tre gånger så stor. Knappt hälften av detta behov avser klimatskärm, dvs. tak, fasader, balkonger, garage, fönster och vindar. Återstoden avser främst installationer (hiss, el och VVS-ventilation) och gårdar. Av denna utökning uppskattas mellan en tredjedel och hälften motsvara en "underhållsskuld" i form av eftersatt underhåll. Styrelsen beslöt uppdra åt vd att komma med förslag till genomförande och finansiering av de redovisade underhållsvolymer.

Även vid intervjuerna har framkommit att det finns ett eftersatt underhåll och en viss självkritik har också framförts. Man anser sig ha väntat för länge med vissa större åtgärder och "lappat och lagat". Samtidigt påpekas att den bild som framkommit i massmedia av ett kraftigt eftersatt underhåll inte stämmer. För t.ex. 50- och 60-talsfastigheterna har 90 % av taken renoverats och bolaget var först med att göra stambyten. Bolaget har också satsat betydligt mera på underhåll än privata bostadsföretag.

Bolaget hade tidigare ett system med hyresgäststyrt lägenhetsunderhåll. Hyresgästerna kunde dra ner på det tilltänkta underhållet och därmed få en rabatt på hyran. Följden blev enligt bolaget att lägenhetsunderhållet blev eftersatt. Detta system lades ner under 2006. Särskilt i miljonprogramområdena är slitaget hårt, beroende på stora familjer och låg sysselsättningsgrad, som medför att man visst mycket i lägenheterna och även i gemensamma utrymmen och på gårdarna.

Budget och utfall för 2006-2007 avseende koncernen redovisas i följande tabell:

Mnkr	Budget 2006	Utfall 2006	Budget 2007	Prognos 2007
	877	886	868	818

Av underhållskostnaderna 2006 avsåg nästan två tredjedelar underhållsdelen av Vällingby Centrum och Studentskrapan samt av ombyggnader, stambyten och lokalanpassningar. En dryg tredjedel avsåg lägenhetsunderhåll och planerat underhåll

Underhållskostnaderna låg 2006 på 251 kr per kvm och har successivt stigit under de senaste fem åren från 156 kr per kvm år 2002. Enligt en bearbetning av Svenskt fastighetsindex (SFI) ligger Svenska Bostäder på ungefär samma nivå som övriga kommunala bostadsföretag i genomsnitt, men klart högre än privatägda företag. Uppgifterna redovisas i följande tabell som visar underhållskostnad per kvm 2006 för identiskt bestånd:

Familjebostäder	211
Micasa	106
Stockholmshem	145
Svenska Bostäder	157
Kommunägda	150
Privatägda	118

Bolaget har ett internt regelverk som preciserar skillnaden mellan investering och underhåll ("Aktiveringsprinciper" och "Regler för investeringskalkyler"). Man följer den gängse definitionen på underhåll, dvs. åtgärder som innebär återställande av funktion och standard. När ett projekt påbörjas bestäms vad som är investering respektive underhåll. Kontroll i efterhand görs av chefen för ombyggnadsenheten samt av enhetens ekonom och en central controller. I affärsområdena finns också en ekonom som följer upp att distinktionen tillämpas på ett korrekt sätt. Dessutom granskas frågan av externa revisorer.

För fastigheter som är aktuella för försäljning görs inga omfattande ombyggnader eller underhållsinsatser. Normalt underhåll bedrivs dock bl.a. felavhjälpande åtgärder.

### Uppföljning

Affärsområdena följer varje månad upp sina projekt. Även i tertialrapporterna görs en uppföljning, liksom i budget. Dessutom görs en uppföljning i samband med att den treåriga underhållsplanen utarbetas.

Som tidigare framgått görs jämförelser med andra bostadsföretag avseende ett stort antal nyckeltal för bl.a. underhåll, genom bearbetning av Svenskt fastighetsindex. Uppdelning görs på gemensamt underhåll, lägenhetsunderhåll och lokalunderhåll. Jämförelser görs även beträffande olika former av driftkostnader. En form av benchmarking görs också inom bolaget mellan affärsområdena.

### Kommentarer

*Har bolaget en effektiv planering och uppföljning av underhållet?*

Bolaget har en ambitiös planering av underhållet. Organisationen är i hög grad decentraliserad, men med en central ombyggnadsenhet som är expertorgan och även driver större projekt. Ett nytt datoriserat fastighetssystem avseende lägenhetsunderhållet håller på att införas.

En formell underhållsplan bör utarbetas som inte bara innehåller tabeller, utan även bl.a. en bedömning av fastighetsbeståndets skick, underhållsstrategi, prioriteringskriterier och analys av tidigare utfall. En sammanfattning av denna plan kan lämpligen tas fram till styrelsen som bör besluta om principerna för underhållsplaneringen, bl.a. kriterierna för prioritering. Enligt intervjuerna finns vissa planer i denna riktning.

Som tidigare framgått ger inte årsredovisningen 2006 en rättvisande bild av underhållssituationen. Enligt årsredovisningen är den tidigare underhållsbudgeten tillräcklig och uttryck för en hög ambition. Andra dokument från slutet av 2006 och mitten av 2007 ger en bild av ett stort eftersatt underhåll som man nu arbetar med att söka avhjälpa. Det är inte tillfredsställande att bolagets årsredovisning ger en förskönande bild av underhållsbehovet.

Att bolaget hamnat i en situation med ett stort eftersatt underhåll tyder på att bolagets styrelse inte tillräckligt uppmärksammat och prioriterat underhållsbehovet. Trots att det i ägardirektiven sedan flera år tillbaka angivits att Svenska Bostäder ska öka eller väsentligt öka ombyggnads- och underhållsåtgärder i miljonprogrambeståndet och trots att avkastningskraven hållits tillbaka i detta syfte har någon påtaglig ökning inte ägt rum. Kritik kan därför också riktas mot Stockholms Stadshus AB för bristande styrning och uppföljning av Svenska Bostäder när det gäller underhållsnivån.

*Är styrelsen delaktig i underhållsplaneringen?*

Styrelsen fattar inte beslut om underhållsplanen utan bara om underhållsbudgeten. Det förekommer inte så mycket diskussioner om underhållsbehovet i styrelsen.

sen. Den karläggning av underhålls- och ombyggnadsbehovet som togs upp vid styrelsens möte i augusti 2007 initierades av vd.

Styrelsen bör ta ett fastare grepp om frågor som rör underhållsbehov och underhållsplanering. Som ovan påpekats bör styrelsen besluta om vilka principer som ska gälla för underhållsplaneringen, bl.a. prioriteringskriterier.

*Genomförs underhållsåtgärder utifrån fastställda planer?*

Bolaget uppger att huvuddelen av det planerade underhållet utförs. Avvikelser beror på t.ex. att vissa fastigheter blivit aktuella för försäljning eller att kraftiga kostnadsstegringar inträffat. Underhållsplanen framstår som realistisk och väl strukturerad inom ramen för anslagen budget.

*Avsätts nödvändiga resurser så att tillgångarna upprätthålls i reala termer?*

Enligt intervjuerna är det osäkert, men bedömningen är att det förmodligen inte avsätts resurser i tillräcklig omfattning. Underhållsskulden kan uppskattas till mellan en tredjedel och hälften av det samlade underhållsbehovet under den kommande 5-10-årsperioden på ca 6,0-6,7 mdkr. Detta motsvarar ungefär nuvarande underhållsbudget för lägenhetsunderhåll och planerat underhåll under 6-10 år. Som redan framgått har bolaget nu, under den nya bolagsledningen, för avsikt att väsentligt öka underhållsbudgeten.

*Görs gränsdragningen mellan investeringar och underhåll på ett korrekt sätt?*

Bolaget har ett internt regelverk för distinktionen mellan investeringar och underhåll. Efterhandskontrollen framstår som ambitiös. Slutsatsen blir att gränsdragningen verkar göras på ett korrekt sätt.

## 3.2 AB Familjebostäder

### Uppgift

Familjebostäder ska långsiktigt äga och förvalta hyresbostäder inom Stockholms stad. Nuvarande varierande utbud av attraktiva bostäder med stor geografisk spridning inom staden ska utvecklas. Förvaltningen ska ge långsiktig värdetillväxt.

Bl.a. följande ägardirektiv gäller enligt budget 2007, avseende 2007-2009:

- bereda möjligheter för de boende att ombilda sina lägenheter till bostadsrätt
- aktivt bidra till ytterstadsförnyelsen
- fortsätta upprustningen av de bostäder som byggdes under 1940-1960-talen
- rationalisera och effektivisera verksamheten

Bolaget äger och förvaltar ca 22 500 lägenheter och ca 2 300 lokaler i nära 500 fastigheter. Det bokförda värdet var 6,4 mdkr vid utgången av 2006 och det uppskattade marknadsvärdet 21,0 mdkr. Familjebostäder är därmed det tredje största bostadsföretaget i koncernen.

Den största delen, ca 60 %, av bolagets bostadsbestånd ligger i en krans av förortsområden runt innerstaden, bl.a. Svedmyra, Blackeberg, Högdalen och Bandhagen. Detta bestånd uppfördes under perioden 1940-1960.

I innerstaden finns ca 17 % av bostadsbeståndet i fastigheter byggda dels i början av 1900-talet, dels efter 1980. Vissa av de äldre fastigheterna köptes av staden i mitten av 1960-talet i avsikt att rivas för att ge utrymme för ny bebyggelse. Men motståndet från allmänheten blev för stort och staden behöll fastigheterna. De var då i mycket dåligt skick, men har sedan rustats upp i stor utsträckning.

En ungefär lika stor andel, knappt 16 %, av lägenheterna ligger i främst Hässelby, Rinkeby, Tensta och Vårberg. De uppfördes under perioden 1960-1980.

Nyare hus uppförda efter 1980 finns, förutom i innerstaden, i bl.a. Bromsten, Snösätra och Solberga. Dessa fastigheter svarar för ca 10 % av beståndet.

### **Planering av underhållet**

För att hålla nere hyreshöjningsbehovet har bolagets upprustningsstrategi inneburit en begränsad ombyggnad med tonvikt på våtutrymmen samt normala underhållsåtgärder. Stambyten har också prioriterats.

Familjebostäder har ett relativt litet antal fastigheter i miljonprogrammet. Enligt årsredovisningen bedöms fastighetsbeståndet vara i gott skick. Fastighetsförvaltningen inriktas på att underhålla och bygga om efter normal förslitning, samt med hänsyn till bostads- och lokalhyresgästernas behov och önskemål. Bolaget kommer att bibehålla den högre upprustningstakt som nu uppnåtts för bostäder uppförda under 1940- och 1950-talen.

Underhållsorganisationen är decentraliserad till de fyra förvaltningsdistrikten (nordväst, innerstaden, sydväst och sydost). I varje distrikt finns ett antal områdesförvaltare som i genomsnitt ansvarar för mellan 900 och 1 700 lägenheter. Under förvaltarna finns husvärdar som har hand om ca 300 lägenheter var och har täta kontakter med hyresgästerna.

Förslag till underhållsåtgärder kommer i hög grad från husvärdar och förvaltare. Men åtgärder aktualiseras också i samband med regelbundna besiktningar. Underhållet är behovsstyrt och man följer normalt inte periodiska scheman. Bolaget tillämpar ett system med hyresgäststyrt lägenhetsunderhåll. Underhållsplänen är treårig. I det datoriserade fastighetsadministrativa systemet Fasad, som

infördes för något år sedan, finns en modul för uppgifter om utfört underhåll i fastigheterna.

Enligt intervjuerna prioriteras åtgärder som har med säkerhet att göra t.ex. balkonger. Vidare prioriteras åtgärder som rör grundläggande funktioner t.ex. ventilation, hissar, stammar och tak. Därefter följer estetiskt inriktat underhåll, t.ex. målning.

Underhållsplanen beslutas av vd, men styrelsen får en föredragning och godkänner redovisningen av planen. Tidigare beslutade styrelsen om hela planen, men kom sedan fram till att det inte var rimligt att en styrelse skulle ta ställning till ett så detaljerat dokument.

Ansvar för att åtgärderna genomförs ligger på respektive områdesansvarig. För större projekt utses en projektledare hos bygg- och teknikavdelningen.

### **Budget och utfall**

Fastighetsbeståndet uppges i årsredovisningen vara i gott skick. Denna bild har även bekräftats vid intervjuerna. Det anses i stort sett inte finnas någon underhållsskuld. Underhållet är heller ingen restpost i budgeten. Men fastighetsbeståndet är gammalt och det finns fortsatta stora behov av åtgärder rörande bl.a. ventilation, energibesparing, stammar, dränering runt husen, samt tillgänglighet i trapphus för äldre och handikappade.

Budget och utfall 2006-2007 framgår av följande tabell:

Mnkr	Budget 2006	Utfall 2006	Budget 2007	Prognos 2007
	305	336	274	280

Underhållskostnaden låg 2006 på 210 kr per kvm och har successivt stigit de senaste fem åren från 137 kr 2002. Familjebostäder har den högsta underhållskostnaden av de större bostadsbolagen i staden, som framgick av redovisningen i avsnittet om Svenska Bostäder. Den låg 46 % över nivån för Stockholmshem och 34 % över Svenska Bostäders nivå 2006 per kvm för identiskt bestånd.

Bolaget har utarbetat interna riktlinjer för avgränsningen mellan investering och underhåll.

För de fastigheter där hyresgästerna anmäler intresse för ombildning till bostadsrätter gäller att hyresgäststyrt lägenhetsunderhåll och övrigt sedvanligt underhåll fortgår, fram till dess att bostadsrättsföreningen i den aktuella fastigheten genom styrelsebeslut i bolaget erbjudits möjlighet att köpa fastigheten i fråga.

### **Uppföljning**

De större projekten följs upp varje månad och de övriga varannan månad från och med april. En samlad bedömning görs mot slutet av året inför den kommande planen.

Enligt bolaget genomförs planen i stort sett helt. Vissa år (t.ex. 2006) har satsningar gjorts utöver den budgeterade nivån. En del förseningar kan dock uppstå och planerade försäljningar kan också medföra att man avvaktar med visst underhåll.

På liknande sätt som Svenska Bostäder deltar även Familjebostäder i den form av benchmarking som genomförs med data från SFI. Vissa jämförelser av nyckeltal görs också mellan olika områden inom bolaget. Bolaget tillämpar också kundenkäter för att systematiskt fånga upp hyresgästernas synpunkter.

### **Kommentarer**

*Har bolaget en effektiv planering och uppföljning av underhållet?*

Bolagets underhållsplanering framstår som väl fungerande och är också till stora delar dokumenterad. Organisationen är decentraliserad, men det finns också en central bygg- och teknikavdelning som expertorgan. Hyresgästerna har ett stort inflytande över underhållet. Ett datoriserat fastighetssystem tillämpas.

Samarbetet med de andra av stadens bostadsbolag är begränsat och bör kunna utvecklas på underhållsområdet, både när det gäller tekniska aspekter på utförande och jämförelser av ekonomiska nyckeltal.

*Är styrelsen delaktig i underhållsplaneringen?*

Tidigare beslutade styrelsen om underhållsplanen, men numera tar man bara ställning till den redovisning som vd gör av planen. Det förekommer ingen omfattande diskussion om underhållsfrågor i styrelsen. Inför beslut om underhållsplanen bör bolagets ledning ta fram förslag till principer för inriktning och prioritering av underhållet under planeringsperioden. Styrelsen bör sedan besluta om vilka principer som ska gälla och vara vägledande för det löpande arbetet.

Familjebostäder har gjort betydande satsningar på underhåll och ligger högst av stadens större bostadsbolag i underhållskostnad per kvm. Men fastighetsbeståndet är gammalt (90 % av beståndet är uppfört före 1980) och behovet av underhåll och upprustning är fortsatt stort. Mot denna bakgrund bör styrelsen ägna ökad uppmärksamhet åt hur underhållsbehovet ska tillgodoses.

*Genomförs underhållsåtgärder utifrån fastställda planer?*

Underhållsplanerna genomförs i stort sett till fullo. Ytterligare satsningar görs vissa år. Orsakerna till att vissa åtgärder inte genomförs är ofta rimliga, t.ex. planerade försäljningar. Underhållsplanen verkar vara realistisk och väl genomarbetad och förankrad, såväl hos hyresgästerna som hos personalen.



*Avsätts nödvändiga resurser så att tillgångarna upprätthålls i reala termer?*

Enligt bolaget ligger underhållet på en hög nivå. Denna uppfattning stöds av jämförelser med andra bostadsbolag, inte minst privata. Under 2006 var underhållskostnaden hos Familjebostäder nästan dubbelt så hög som genomsnittet bland privata fastighetsägare. Intrycket är att Familjebostäder upprätthåller realvärdet av sina fastigheter.

*Görs gränsdragningen mellan investeringar och underhåll på ett korrekt sätt?*

Bolaget har i ett dokument, Principer för aktivering i samband med ombyggnad och reparation/underhåll, pekat på att hanteringen styrs av såväl civilrättsliga regler som skatterättsliga regler. Dessa båda regelverk överensstämmer dock inte helt enligt dokumentet. Det framhålls att Familjebostäder i möjligaste mån ska anpassa bokföringen till de skatterättsliga reglerna och utnyttja möjligheten till direktavdrag. Samtidigt konstateras att "Tyvärr är vårt behov av underhåll och upprustning inom stora delar av beståndet så stort att vårt 'normala' resultat inte räcker till för att kostnadsföra allt, utan vissa mindre avsteg måste därför göras från denna utgångspunkt".

Särskilt när det gäller ombyggnader, där även arbeten av underhållskaraktär ofta ingår, finns risk för att dessa anvisningar får en för långtgående tolkning. Det finns anledning för bolaget att följa upp hur anvisningarna tillämpas i praktiken och även för de externa revisorerna att uppmärksamma frågan.

### 3.3 AB Stockholmshem

#### Uppgift

Bolagets huvuduppgift är att långsiktigt äga och förvalta hyresbostäder med koncentration till Stockholms stad. Stockholmshem ska skapa bästa möjliga förhållanden för sina hyresgäster så att långa och goda hyresgästrelationer bevaras. En långsiktig värdetillväxt ska också uppnås.

Ägardirektiven för 2007-2009 omfattar bl.a. följande punkter:

- bereda möjlighet för de boende att ombilda sina lägenheter till bostadsrätt
- aktivt bidra till ytterstadsförnyelsen
- rationalisera och effektivisera verksamheten

Stockholmshem är efter Svenska Bostäder det näst största bostadsföretaget i Stockholms stad och i landet som helhet. Bolaget äger drygt 31 000 hyreslägenheter. Fastigheternas bokförda värde inklusive pågående projekt var 2006 ca 11,1 mdkr. Marknadsvärdet uppskattas till 29,0 mdkr.

I jämförelse med andra större bostadsföretag har Stockholmshem ett relativt stort bestånd av äldre lägenheter i inre ytterstaden. Ca 60 % av lägenheterna finns i fastigheter uppförda mellan 1930 och 1960. Andelen lägenheter i miljonprogrammets hus är dock relativt liten. Lägenheterna ligger främst i Söderort inkl. Nacka (drygt 60 %) och återstoden är relativt jämnt fördelade mellan Västerort och Innerstaden.

### **Planering av underhållet**

I årsredovisningen 2006 formulerade bolaget som en strategi att fastighetsbeståndet ska förädlas och förändras utifrån en långsiktig förvaltning och kundnytta med syfte att skapa tillväxt i värde och avkastning.

Upprustningen av det äldre beståndet ska genomföras enligt en långsiktig plan efter behov och i den takt som resurser och hyresuttag medger. Stambyten och badrumsombyggnader i 50-talsbeståndet ska prioriteras. Ungefär en tredjedel av de 14 500 lägenheterna byggda på 1940- och 1950-talen har rustats upp. Med nuvarande upprustningstakt tar det ca tio år till innan alla är åtgärdade.

I underhållsorganisationen ingår bl.a. ett 20-tal förvaltare som i genomsnitt svarar för 1 500 lägenheter. Förvaltarna gör dels egna bedömningar av underhållsbehovet, men får också många förslag till åtgärder från enskilda hyresgäster och inte minst från hyresgästföreningarna. Behovet av vissa typer av underhåll bl.a. tvättstugor, värme, vatten och tak bedöms av särskilda specialister som är anställda inom bolaget. Förslagen förs sedan fram till ledningen som gör en samlad bedömning. Åtgärder inriktade på basfunktioner som tak, fönster och hissar prioriteras, medan mera kosmetiska åtgärder står längre ner på listan. Kriterierna är inte dokumenterade. Visst samarbete förekommer med de övriga bostadsbolagen i staden.

Underhållsplanen är treårig, men mest konkret för det första året. Den är gemensam med investeringsplanen, men det framgår hur mycket som ska kostnadsföras och hur mycket som är investering. Planen beslutas inte av styrelsen, men behandlas årligen av styrelsen som en bilaga till styrelseärendet "strategisk treårsplanering". VD rapporterar också löpande till styrelsen om hur underhållsarbetet bedrivs under året. Styrelsen diskuterar också underhållsfrågor vid en årlig konferens och i viss mån i samband med budget.

Ett datoriserat fastighetssystem har nyligen byggts upp med huskort. Där finns information om bl.a. driftkostnader och underhållskostnader samt även historiska data över genomförda underhållsåtgärder. Vid våra intervjuer har dock framkommit att informationen om databasen inte trängt ut i organisationen.

### **Budget och utfall**

Enligt bolaget är underhållet inte eftersatt och man vidmakthåller fastigheternas reala värde. Om underhållsbudgeten var större skulle man satsat mera på ener-

gibesparande åtgärder och mera på den typ av åtgärder som redan är prioriterade också i övrigt.

Budget och utfall för 2006-2007 framgår av följande tabell:

Mnkr	Budget 2006	Utfall 2006	Budget 2007	Prognos 2007
	369	367	363	362

Underhållskostnaden låg 2006 på 165 kr per kvm. Under de senaste fem åren har kostnaden per kvm ökat från 122 kr till 165 kr. I jämförelse med de övriga bostadsbolagen i staden ligger Stockholmshem (145 kr per kvm år 2006) på ungefär samma nivå som Svenska Bostäder (157 kr) och kommunägda bostadsbolag (150 kr) i genomsnitt, men klart högre än privatägda företag (118 kr) och klart lägre än Familjebostäder (211 kr) enligt en bearbetning av Svenskt fastighetsindex (SFI) avseende identiskt bestånd.

Bolaget har tagit fram omfattande interna riktlinjer för bl.a. distinktionen mellan underhåll och investeringar.

För de fastigheter där hyresgästerna lämnat in intresseanmälan för köp görs inga stora underhållsinsatser fram till beslutet om köp efter ca ett halvt år. Löpande nödvändigt underhåll bedrivs dock. Om utförsäljningen blir av stor omfattning kan detta leda till att det övriga beståndet gynnas i underhållshänseende.

### Uppföljning

Distriktscheferna följer varje kvartal upp underhållsplanen. Underlaget bygger bl.a. på en redovisning från varje projektledare av läget i sina projekt. En samlad bedömning görs sedan av förvaltningsledningen. En ny befattning som underhållsplanerare har inrättats som bl.a. avser uppföljning av underhållsåtgärder.

Bolaget bedömer att 80-90 % av underhållsplanen genomförs. En stor del av det som inte genomförs skjuts upp till nästa år. Förutom akuta behov som uppstår och som medför omprioriteringar tillkommer för bostadsbolagen de konsekvenser som bostadsrättsombildningarna medför.

Bolaget gör olika former av benchmarking bl.a. genom SFI med nyckeltal för olika uppgifter. Även kundmätningar görs ner till fastighets- och portnivå. Detta medför bl.a. att förvaltarna får ett omfattande jämförelsematerial.

### Kommentarer

*Har bolaget en effektiv planering och uppföljning av underhållet?*

Bolaget synes ha en väl fungerande underhållsplanering som är utförligt dokumenterad och verkar vara väl förankrad i organisationen. Ett datoriserat fastighetssystem har nyligen införts. Informationen om att detta system finns bör dock

förbättras inom bolaget. Samarbetet med de andra bostadsbolagen i staden är sparsamt och bör kunna utvecklas, bl.a. när det gäller underhållsplanering. Stockholms Stadshus AB bör kunna initiera och driva på detta samarbete.

Mot bakgrund av att Stockholmsbostadsbestånd till största delen är äldre än 35 år bör informationen i årsredovisningen utvecklas beträffande underhållets omfattning, inriktning och utveckling. En bedömning bör redovisas av i vilken utsträckning underhållet är eftersatt. En redovisning bör också finnas med av hur underhållsutgifterna utvecklats i femårsöversikten. Nu redovisas drift- och underhållskostnad sammanslagna.

Eftersom bolagets fastighetsbestånd är relativt gammalt och i behov av betydande underhållsåtgärder bör styrelsen formulera en specifik strategi för underhållet på lite längre sikt och även besluta om vilka kriterier som ska vara vägledande för prioriteringen mellan olika insatser. Detta bör återges i årsredovisningen

*Är styrelsen delaktig i underhållsplaneringen?*

Styrelsen fattar inte beslut om underhållsplanen, utan har en mera övergripande roll. Styrelsen informeras om hur underhållet fungerar i stort och diskuterar också underhållsfrågor ganska ofta. Under senare tid har dock diskussionen handlat mycket om utförsäljningen av fastigheter. Styrelsen bör följa upp hur underhållsarbetet bedrivs på ett bättre sätt än vad som hittills varit fallet.

*Avsätts nödvändiga resurser så att tillgångarna upprätthålls i reala termer?*

Enligt bolaget ligger underhållet på en nivå som medför att fastigheternas realvärde inte urholkas. Man pekar också på att underhållsnivån är betydligt högre än i privatägda fastigheter. Trots att fastighetsbeståndet är gammalt menar bolaget att kvaliteten är relativt hög.

Även om det finns betydande behov av ombyggnader i många av fastigheterna (bl.a. stambyten och energibesparande åtgärder), ännu under många år framöver, är det svårt att hävda att underhållet skulle vara för litet för att bevara fastigheternas realvärde.

*Genomförs underhållsåtgärder utifrån fastställda planer?*

I stora drag genomförs underhållsplanen. Avvikelser beror bl.a. på akuta händelser och pågående utförsäljningar av fastigheter. Intrycket är att underhållsplanen är realistisk och väl genomarbetad

*Görs gränsdragningen mellan investeringar och underhåll på ett korrekt sätt?*

Tydliga interna anvisningar finns för distinktionen mellan investering och underhåll. Ekonomiavdelningen kontrollerar att regelverket följs. Diskussioner förs också med bolagets revisorer som också granskar hur gränsdragningen fungerar. Slutsatsen blir att gränsdragningen i allt väsentligt tycks göras på ett korrekt sätt.

### 3.4 AB Stadsholmen

#### Uppgift

AB Stadsholmen är ett dotterbolag till AB Svenska Bostäder, som innehar drygt 90 % av aktierna. Stadsholmens uppgift är att äga och förvalta kulturhistoriskt värdefulla fastigheter.

Bolagets fastighetsbestånd består av 279 fastigheter med totalt drygt 700 byggnader. Fastigheterna är spridda, men flertalet finns på Södermalm och i Gamla stan. Fastighetsbeståndet har ökat med 35 % under 2000-talet. Så sent som den 1 januari 2007 överfördes till bolaget en sista etapp, av tre, med 21 kulturhistoriskt värdefulla fastigheter från gatu- och fastighetsnämnden (numera fastighets- och saluhallsnämnden). Det bokförda värdet på fastigheterna var 2006 ca 0,7 mdkr. Marknadsvärdet uppskattas till 3,9 mdkr.

Av de 700 byggnaderna används drygt 500 som bostäder och /eller lokaler och drygt 200 är lusthus, vedbodrar, förråd etc. Fastigheterna är uppförda från medeltid till 1900-tal. Beståndet är mycket småskaligt, i genomsnitt 7 lägenheter per fastighet jämfört med Svenska Bostäders 63 i innerstan. Detta påverkar kostnaderna för bl.a. underhåll. Det finns även många kulturhistoriskt värdefulla gårdar och trädgårdar.

#### Planering av underhållet

Byggnaderna är till stor del ombyggda och moderniserade under sent 1900-tal, med den teknik som då tillämpades. Under senare år har ombyggnaderna gjorts med mindre ingrepp, större kvalitet och ökade antikvariska hänsyn. Enligt bolaget medför rollen som byggnadsvårdsföretag att i princip allt traditionellt material repareras i stället för att bytas ut vid reparation och underhåll. Man arbetar också i hög grad med traditionella material och metoder, något som kan medföra högre kostnader i varje fall på kort sikt. Underhållscyklerna är längre än hos andra bostadsföretag.

Underhållsorganisationen är i stort sett av samma typ som Svenska Bostäders. Stadsholmen ses organisatoriskt som ett av moderbolagets tolv affärsområden och den löpande verksamheten leds av en affärsområdeschef. Det finns i Stadsholmen tre fastighetsingenjörer som ansvarar för olika delar av underhållet. En svarar för det yttre underhållet, en för investeringar inklusive ombyggnader och den tredje för myndighetsrelaterade frågor bl.a. ventilation, energi och radon. För det inre underhållet finns en särskild förvaltare. För löpande kontakter med hyresgästerna finns åtta bovärdar.

Underhållsplanen bygger bl.a. på årliga besiktningar av fastighetsingenjörerna, bovärdarnas löpande iakttagelser, förslag från hyresgästerna och en genomgång av föregående års underhållsplan. Tåta kontakter förekommer också med mo-

derbolagets tekniska avdelning. Underhållsplanen är utformad som ett antal excelark, men uppgifterna ska inom kort läggas in i en fastighetsdatabas.

Kriterier för att prioritera underhållet är:

- myndighetskrav som rör ventilation, radon, brand, hissar etc.
- faktiska behov som hittills främst handlat om fasader, fönster och tak
- stambyten; huvuddelen av fastigheterna har fått nya stammar under 1970-talet och under kommande år blir det aktuellt att förnya dem

Förutom med Svenska Bostäder förekommer ett visst samarbete med Fastighetsverket, Riksantikvarieämbetet och Svenska kyrkan i bl.a. underhållsfrågor. Det är dock svårt att jämföra nyckeltal för t.ex. underhållskostnad per kvm med dessa organ, eftersom fastighetsbeståndet skiljer sig så mycket.

Beslut om underhållsplanen i översiktlig form fattas av styrelsen i samband med verksamhetsplan och budget. Diskussionen i styrelsen om underhållsfrågor är ofta inte så omfattande. Under senare tid har dock frågor väckts om hur underhållet påverkas av planerade utförsäljningar.

### Budget och utfall

Underhållskostnaden har de senaste fem åren pendlat mellan 45 och 50 mnkr. Under 2007 ser det ut att bli en påtaglig ökning.

Mnkr	Budget 2006	Utfall 2006	Budget 2007	Prognos 2007
	55	51	55	63

Underhållskostnaden per kvm har varierat mellan ca 250 kr och 320 kr de senaste sex åren (inkl. prognos för 2007). Bolaget ligger därmed väsentligt högre än de övriga av stadens bostadsbolag. Detta kan förklaras av den speciella karaktären hos beståndet.

Enligt bolaget behövs 60-65 mnkr per år för minst de närmaste 5-6 åren, för att uppnå en tillfredsställande nivå på underhållet exklusive stambyten. Det finns stora behov av underhåll i det gamla fastighetsbeståndet bl.a. avseende fönster, fasader och stammar. I de fastigheter som förvärvats från staden de senaste åren är underhållsbehovet generellt sett ännu större. Man kan tala om en underhållsskuld på minst 50-60 mnkr för hela bolagets bestånd, dvs. motsvarande ett års underhållskostnad.

Beträffande gränsdragningen mellan investering och underhåll följer man samma tillämpning som Svenska Bostäder.

För fastigheter som är aktuella för försäljning avvaktar man med planerat underhåll. Reparationer och akut underhåll genomförs dock.

### **Uppföljning**

Underhållsplanen följs upp varje tertiäl. En samlad uppföljning finns i en resultatrapport och uppföljning av verksamheten varje år. Rapporten behandlas i styrelsen. Ett avsnitt i rapporten handlar om underhåll, där utfallet av de större projekten redovisas.

Underhållsplanen genomförs i huvudsak. Kraftiga kostnadsökningar för vissa åtgärder kan dock leda till förskjutningar och revideringar. Även planerade utförsäljningar kan påverka det planerade underhållet.

### **Kommentarer**

*Har bolaget en effektiv planering och uppföljning av underhållet?*

I likhet med Svenska Bostäder har Stadsholmen en ambitiös planering av underhållet med en decentraliserad organisation med bovärdar. Men det finns också centrala expertfunktioner. I verksamhetsplan och budget för 2007 finns ett kort avsnitt om underhållet och en bilaga med planerade upprustningar och investeringar. De kriterier som tillämpas vid prioriteringen av olika insatser bör dock även tas upp i dokumentet, så att de blir föremål för styrelsens ställningstagande.

Uppföljningen av underhållsplanen verkar fungera på ett bra sätt. Det är också positivt att styrelsen får ta ställning till en årlig samlad skriftlig redovisning av utfallet.

Enligt bolaget är underhållsbudgeten för liten för att på ett rimligt sätt tillgodose de behov som finns framöver. En förstärkning uppges behövas med ca 20 %.

*Är styrelsen delaktig i underhållsplaneringen?*

Styrelsen tar ställning till såväl underhållsplan som den årliga uppföljningen av planen. Underhållsfrågor diskuteras dock i övrigt i mycket begränsad omfattning i styrelsen. Styrelsen bör ta ställning till vilken underhållsstrategi som ska tillämpas framöver, den förstärkning som anses behövas av underhållsbudgeten och hur den i så fall ska komma till stånd.

*Genomförs underhållsåtgärder utifrån fastställda planer?*

Underhållsplanen genomförs i huvudsak och avvikelser har ofta rimliga förklaringar. Under 2007 har utrymme skapats för en förstärkning av underhållsbudgeten.

*Avsätts nödvändiga resurser så att tillgångarna upprätthålls i reala termer?*  
En viss underhållsskuld finns enligt bolaget, men man har upprätthållit grundläggande funktioner i fastigheterna. Om en förstärkning av underhållet inte kan göras finns risk för att tillgångarnas realvärde påverkas.

*Görs gränsdragningen mellan investeringar och underhåll på ett korrekt sätt?*  
Stadsholmen tillämpar samma principer och efterhandskontroll som moderbolaget, vilket innebär att gränsdragningen rimligen görs på ett korrekt sätt även för Stadsholmen.

### 3.5 Skolfastigheter i Stockholm AB (SISAB)

#### Uppgift

SISAB:s uppgift är att på uppdrag av Stockholms stad äga och förvalta stadens skolor. Bolaget äger och förvaltar huvuddelen av Stockholms för-, grund-, och gymnasieskolor. Det rör sig om ca 630 objekt, varav 138 kommunala grundskolor, 28 kommunala gymnasier, 13 friskolor samt 336 kommunala och 69 privata förskolor. De övriga objekten inrymmer kommersiella lokaler, bostäder och eftergymnasiala utbildningar.

SISAB ägs i sin helhet av Stockholms Stadshus AB. Det bokförda värdet på objekten inklusive byggnadsinventarier uppgår till ca 7 mdkr och det verkliga värdet uppskattas till 12,5 mdkr. Bolaget är indelat i två regioner och sex avdelningar. De två regionerna äger och förvaltar fastigheterna och svarar bl.a. för underhållet. Varje region är indelad i fyra förvaltningsteam vardera.

I budget för 2007 har kommunfullmäktige gett dotterbolagen i uppdrag att bibehålla tillgångarna i reala termer och ge en rimlig avkastning. För SISAB gäller dessutom följande ägardirektiv för 2007-2009:

- fortsätta det förebyggande arbetet mot klotter och annan skadegörelse
- tillsammans med stadsdelsnämnderna m.fl. medverka till att sänka stadens totala kostnader för lokaler
- arbeta kontinuerligt med åtgärder för en tryggare miljö i och omkring skolan och prioritera förebyggande åtgärder mot klotter och annan skadegörelse

#### Planering av underhållet

Grundläggande för underhållsstrategin är uppdraget att bibehålla tillgångarnas reala värde. Utifrån denna uppgift fastställs en underhållsplan. Planen baseras på en rad olika informationskanaler som okulär besiktning (av t.ex. tak och ventilation), statistik över felanmälningar, önskemål och förslag från skolorna samt krav från tillverkare och myndigheter på regelbundet underhåll.



Inom SISAB:s regioner finns fastighetsvärdar som har regelbunden kontakt med skolorna och vaktmästarna. En mera samlad bedömning görs när respektive förvaltare träffar rektor en gång per termin. Den typ av underhåll som prioriteras är det yttre underhållet i form av tak, fönster och dränering samt det inre underhållet i form av ventilation. Någon formell samlad underhållsplan, med angiven strategi och redovisning av tidigare underhåll, upprättas dock inte som styrelsen skulle kunna besluta om. Styrelsen får emellertid information om ramavtalet med skolorna (som reglerar de kommunalt förhyrda lokalerna) och den uppföljning som görs av detta. Där framgår bl.a. uppgifter om drift och underhåll samt vilka större ny-, om- och tillbyggnadsprojekt som genomförts. Frågor om underhåll diskuteras i styrelsen även i samband med redovisningen av tertialrapporterna.

En ny fastighetsdatabas håller på att byggas upp, baserad på ett datoriserat fastighetssystem, Vitec. Där läggs uppgifter in om varje byggnad. Det handlar om olika åtgärder som underhåll, ombyggnader och nyinvesteringar. I basen finns t.ex. för en viss skola under rubriken "Fönster" en beskrivning av vad som planeras t.ex. "Renovering av fönster" planerat till 2007-06-01, budgeterat till 3 mnkr och med ett intervall för nyrenovering på 10 år. Bolaget räknar med att alla uppgifter ska vara inlagda i denna databas våren 2008. Då får man också underlag för att kvantifiera underhållsbehovet och fastställa en mera långsiktig underhållsstrategi. Bedömningen inom bolaget är att det finns ett eftersatt underhåll främst vad gäller byte av avloppsstammar, ventilationsåtgärder samt energibesparande åtgärder. Dessutom är vissa förskolor i behov av betydande underhåll.

### Budget och utfall

Underhållsplanen har inte tagits upp separat i styrelsen utan behandlats i samband med budgeten. Hyresavtalet mellan SISAB och skolorna som bl.a. reglerar ansvarsfördelningen mellan parterna avseende underhåll rapporteras dock till styrelsen. I samband med styrelsens behandling av tertialrapporterna diskuteras också underhållsfrågor. Kostnaderna för underhåll 2006-2007, utfört av regionerna, framgår av följande tabell:

Mnkr	Budget 2006	Utfall 2006	Budget 2007	Prognos 2007
Underhåll	260	265	277	177

Avvikelsen 2007 mellan budget och prognos är markant. Den beror enligt bolaget främst på att ett stort behov av ombyggnader uppkommit som i huvudsak initierats av skolor och förskolor (t.ex. att flytta väggar). Samtidigt görs också en del underhållsarbete t.ex. ommålning. Pengar till detta, för den del som inte avser investeringar, har i stor utsträckning tagits från underhållsmedlen. De sammantagna ombyggnads- och underhållskostnaderna under 2006-2007 uppvisar en mindre drastisk förändring:

Mnkr	Budget 2006	Utfall 2006	Budget 2007	Prognos 2007
	399	472	433	385

Under senare år har en stor del av underhållsarbetet utförts i samband med större ombyggnadsprojekt genom projektavdelningen och inte som tidigare av respektive region (förvaltare). För ombyggnadsprojekten konteras och redovisas underhållskostnaderna på byggkostnadskonton och inte på underhållskostnadskonton. Enligt bolaget är det mycket komplicerat att särredovisa underhållskostnaderna.

SISAB uppger att man tidigare haft gott om pengar för underhåll, ombyggnader och nyinvesteringar. Sedan bolaget bildades har betydande investeringar genomförts i skolorna, något som på sikt bör minska underhållsbehovet. Intäkterna har dock minskat med ca 137 mnkr per år till följd av de nya hyresavtalen 2004 och 2006. Dessutom stiger kostnaderna kraftigt för upphandlingar av bl.a. byggnads- och installationsarbeten i den överhettning på marknaden som råder i Stockholmsområdet. Driftskostnaderna ökar också på grund av bl.a. ökade uppvärmningskostnader, ökade kostnader för tomträttsavgälder och ökade försäkringskostnader för skadegörelse och bränder i skolorna.

Utrymmet för underhåll blir därför något av en restpost och blir mindre och mindre. År 2002 uppgick underhållskostnaderna till 211 kr per kvm. Kostnaderna har därefter sjunkit varje år och beräknas bli 116 kr per kvm 2007 och 107 kr per kvm 2008. Det betyder mer än en halvering av underhållskostnaderna i reala termer under en femårsperiod. Under perioden från 2002 fram till 2007 har det skett en samordning av underhållsåtgärder i samband med ombyggnadsprojekt i allt högre grad. Hur stor del av ombyggnadskostnaderna som är underhåll kan dock bolaget inte uppge. Bolaget bedömer dock att man för närvarande har ett underhåll som medför att det reala värdet av tillgångarna bibehålls, men att det är osäkert om man klarar detta framöver.

SISAB har utarbetat ett dokument om verksamhetskoder. Där anges vad som ska klassificeras som investering, driftskostnad och underhållskostnad med exempel tagna från skolornas verksamhet.

### **Uppföljning**

Underhållsplanen för de olika skolorna uppdateras tre gånger per år och kopior av planen sänds till respektive hyresgäst och till stadsledningskontoret en gång per år. Planen följs också upp i samband med uppföljningen av ramavtalet med hyresgästerna. Dessutom görs en uppföljning i samband med tertialrapporterna. I tertialrapporterna redovisas prognosavvikelser för större underhålls- och om-

byggnadsprojekt. Någon samlad årlig utvärdering av de planerade underhållsinsatserna görs dock inte.

SISAB deltar sedan 2003 i ett samarbete med andra fastighetsbolag (Akademiska Hus, Locum och Specialfastigheter) och får då underlag för viss benchmarking även beträffande underhåll. Några jämförelser med underhållskostnaderna i skolor i andra kommuner i Sverige eller i de nordiska huvudstäderna görs dock inte.

En viss uppfattning om hur underhållet bedrivs kan också fås från de Nöjd-kund-mätningar som görs och som enligt bolaget visar höga och stigande värden på det index som mäts (79, på en skala upp till 100, för år 2006 mot 75 år 2003).

#### **Kommentarer**

*Har bolaget en effektiv planering och uppföljning av underhållet?*

Inom SISAB pågår för närvarande ett omfattande arbete med att lägga in uppgifter i den nya fastighetsdatabasen. Våren 2008 kommer underlaget för planeringen av underhållet att bli väsentligt bättre än i dag, inte minst på längre sikt. Bolaget bör då upprätta en formell samlad underhållsplan och dokumentera underhållsprocessen. Underhållsplanen bör bl.a. innehålla information om fastighetsbeståndets skick, strategi för underhållet, prioriteringskriterier och analys av utfallet av föregående års plan.

Den information som ges om skolornas underhåll i relation till behovet är mycket begränsad i årsredovisning och budget.

I årsredovisningen för 2006 finns inte ens de renodlade underhållskostnaderna angivna i resultaträkningen eller i några noter till den. Inte heller finns några tidsserier för underhållskostnaderna i motsats till vad som gäller för t.ex. stadens bostadsbolag. I förvaltningsberättelsen ges ingen information om att satsningen på underhåll av stadens skolor enligt redovisningen mer än halverats i reala termer de senaste fem åren. De sammantagna ombyggnads- och underhållskostnaderna har dock inte reducerats så mycket. Bolaget kan emellertid inte uppge hur mycket av ombyggnadskostnaderna som är underhåll. Men eftersom ombyggnaderna i stor utsträckning styrs av skolornas önskemål torde det av bolaget planerade underhållet ändå ha reducerats markant.

SISAB bör överväga att revidera sin redovisning så att det framgår hur stor del av ombyggnadskostnaderna som är underhållskostnader. I dagsläget kan inte bolaget ge en samlad bild av hur underhållskostnaderna utvecklats över tiden. Mot bakgrund av att frågan om underhållet av skolorna tilldragit sig stort intresse bland politiker och allmänhet under många år, är det inte heller tillfredsställande att årsredovisningen är så ofullständig på denna punkt.

I budget för 2007 skriver SISAB att: "Nivån på underhåll, verksamhetsanpassningar och investeringar i skolor bedöms vara fortsatt hög." Beträffande underhåll kan denna formulering ifrågasättas. Inte heller i detta dokument redovisas de renodlade underhållskostnaderna, utan de redovisas tillsammans med ombyggnadskostnaderna.

Uppföljningen av underhållsbudgeten bör också utvecklas. Det bör i en samlad årlig redovisning framgå vilka större underhållsprojekt som pågår eller slutförts och vilka som fått uppskjutas. Även konsekvenserna av dessa prognosavvikelser bör beskrivas.

Det är positivt att SISAB deltar i ett samarbete med andra fastighetsbolag för att få underlag för benchmarking och fördjupade diskussioner om bl.a. orsaker till skillnader i underhållskostnader. Jämförelserna avser dock inte skollokaler för grund- och gymnasieskolan. Det bör även vara möjligt att etablera samarbete rörande sådana skollokaler med bolag och förvaltningar i andra större kommuner i Sverige och de nordiska grannländerna. Sådana jämförelser kan leda till ett värdefullt tankeutbyte om underhållsstrategier och underhållsplanering även om det finns betydande skillnader i förutsättningarna för verksamheten i de olika kommunerna.

*Är styrelsen delaktig i underhållsplaneringen?*

Som framgått ovan upprättas ingen formell underhållsplan som styrelsen kan besluta om. Styrelsen tar dock ställning till underhållskostnaderna i samband med fastställandet av budget och diskuterar underhållsfrågor löpande i samband med tertialrapporter och uppföljningar av ramavtalet.

Inte minst mot bakgrund av att kostnaderna för underhåll, utfört av regionerna, kraftigt reducerats och allt mera tenderar att bli en restpost är det angeläget att styrelsen tar ett samlat grepp om underhållsproblematiken och utvecklar en strategi för hur det framtida underhållsbehovet ska tillgodoses. Storleken på det eftersatta underhållet är inte känd i dag, men bör kunna uppskattas när fastighetsdatabasen är utbyggd till våren. Styrelsen bör också ägna ökad uppmärksamhet åt att följa upp utfallet av underhållsplanen.

När underlaget för det framtida underhållsbehovet är framtaget finns det även anledning för Stockholms Stadshus AB att närmare analysera vilka resurser som behöver avsättas för underhållet och vilka konsekvenser det får på ramavtalet. Inom koncernledningen överväger man att genomföra en sådan analys.

*Avsätts nödvändiga resurser så att tillgångarna upprätthålls i reala termer?*

Även om satsningen på det regionstyrda underhållet väsentligt skurits ner de senaste åren, så klarar man enligt bolaget av att upprätthålla det reala värdet på tillgångarna. Men om det blir ytterligare neddragningar riskerar realvärdet att sjunka.

Men den bild bolaget förmedlar är inte helt entydig. Samtidigt uppger bolaget att det finns ett stort eftersatt underhåll i form av avloppsstammar, ventilationsåtgärder och energibesparande åtgärder. Dessutom finns ett stort underhållsbehov hos vissa förskolor. I vilken utsträckning dessa ej tillgodosedda underhållsbehov påverkar tillgångarnas realvärde är för närvarande oklart.

*Genomförs underhållsåtgärder utifrån fastställda planer?*

Enligt bolaget genomförs huvuddelen av underhållsplanen. För 2007 har dock en betydande del av underhållsbudgeten tagits i anspråk för ombyggnader. Vissa förskjutningar i tiden uppstår också av tekniska eller ekonomiska skäl. När man påbörjat ombyggnad och underhåll av en skola kan det visa sig att bristerna var större än väntat. Men planerna påverkas även av prisutvecklingen för byggnads- och installationsarbeten i Stockholmsregionen, som medför att vissa åtgärder blir dyrare än planerat. Men de stigande driftskostnaderna leder också till att budgeten för underhåll stramas åt. I VD-kommentaren till den andra tertialrapporten för 2007 nämns att hårdare prioriteringar gjorts i underhållet.

*Görs gränsdragningen mellan investeringar och underhåll på ett korrekt sätt?*  
Bolaget har tagit fram riktlinjer för hur gränsdragningen ska göras. Kontroll görs av att regelverket följs av bl.a. en controller på ekonomiavdelningen samt av revisorerna. Hanteringen framstår som ändamålsenlig och korrekt.

### 3.6 Stockholm Vatten AB

#### Uppgift

Bolaget ska säkerställa leverans av hälsosamt och gott vatten till hushållen i Stockholm samt under högt ställda säkerhets- och miljökrav sköta avloppshantering i staden. Bolagets arbete med ökad effektivisering ska intensifieras och leda till att taxesänkningar kan genomföras.

Förutom de generella ägardirektiv som gäller för alla stadens bolag har Stockholm Vatten att följa särskilda ägardirektiv för 2007-2009:

- fortsätta arbetet med sjörestaureringar enligt vattenprogrammet
- tillsammans med andra myndigheter utveckla arbetet så att stadens mål om lokalt omhändertagande av dagvatten uppnås enligt dagvattenstrategin
- bolaget förutsätts inrikta arbetet på att genomföra taxesänkningar
- bolaget ska rationaliseras kraftigt och fokusera på kärnverksamheten

Ledningsnätet för dricksvatten omfattar ca 220 mil. Det finns 2 vattenverk, 12 vattentorn och ca 60 vattenpumpstationer. Avloppsnätet är ännu längre och omfattar ca 305 mil ledningar, ca 200 avloppspumpstationer och ca 20 magasin som lagrar vatten vid häftiga regn eller stark snösmältning. Under fjolåret producerades ca 133 miljoner m<sup>3</sup> dricksvatten och renades ca 134 miljoner m<sup>3</sup> avloppsvatten. Dricksvatten levereras till tio grannkommuner och avloppsvatten renas åt sju kommuner. Bolagets anläggningstillgångar uppgår enligt balansräkningen 2006 till ett bokfört värde på ca 5 mdkr. Nyanskaffningsvärdet uppskattas till 50-60 mdkr.

Ett stort förändringsprogram genomförs inom bolaget. Bakgrunden uppges vara att Stockholm Vatten utvecklats till en diversifierad verksamhet med flera kunder, produkter och tjänster samt särskilda åtaganden. Detta anses ha medfört ökade kostnader, svårigheter att styra verksamheten och omfattande investeringar. Förändringarna innebär bl.a. större fokus på kärnverksamheten, ökade inköp av tjänster från externa partners samt krav på en kraftig kostnadseffektivisering. Detta leder bl.a. till personalneddragningar. För 2007 beräknas antalet anställda sjunka med ca 15 %.

Bolaget har fr.o.m. den 1 april 2007 en ny organisation. Stockholm Vatten AB är moderbolag och Stockholm Vatten VA AB samt Stockholm Vatten Utveckling AB är dotterbolag. Inom Stockholm Vatten VA AB finns de tre tunga verksamheterna vattenproduktion, ledningsnät och avloppsrening. Inom moderbolaget finns stabs-, service- och supportenheter.

Stockholm Vattens verksamhet påverkas också av ett omfattande ramverk i form av t.ex. den nya lagen om allmänna vattentjänster, Livsmedelsverkets kungörelse om dricksvatten, EU:s ramdirektiv för vatten, Naturvårdsverkets förordningar gällande slam samt tillståndsgivning av Miljödomstolen.

### **Planering av underhållet**

Underhållsprocessen är inte dokumenterad på ett samlat sätt. Var och en av de tre avdelningarna har ett eget system för underhållsplanering. Dessutom saknas i årsredovisningen uppgifter om kostnader för underhållet och hur kostnaderna utvecklats. Det saknas också en bedömning av standarden på ledningar och anläggningar. En sektionschef uttrycker emellertid i en intervju i årsredovisningen att bolagets uppgift bl.a. är att hålla ledningsnätet i gott skick genom drift- och underhållsarbete.

Vid kontakt med bolaget har det visat sig att uppgifter om underhållskostnaderna inte funnits centralt för hela bolaget, utan endast för två av avdelningarna. Dessa uppgifter har senare visat sig felaktiga enligt de intervjuade avdelningscheferna. Det har dessutom varit förknippat med betydande svårigheter att från avdelningarna få fram information om underhållskostnaderna och dess utveck-

ling. Från avdelningarna hänvisar man bl.a. till omorganisationer som en förklaring.

De nya ägardirektiven har också medfört en förändrad strategi beträffande underhåll och investeringar. Underhållet av anläggningar och ledningsnät var tidigare i hög grad inriktat på periodiskt förebyggande underhåll. Målet var att förbättra driftssäkerheten och minska omfattningen av läckor och andra störningar.

Denna strategi ersätts eller kompletteras nu med ett tillståndsbaserat underhåll i syfte att reducera underhållskostnaderna. (Det bör noteras att dessa kostnader inte är redovisade och svåra att få fram, såväl vad avser nuläge som historisk utveckling). På motsvarande sätt tillämpas också en ny strategi beträffande investeringar, där den hittillsvarande 10-åriga investeringsplanen för ledningsnätet ersätts med en årlig prövning av investerings- och underhållsnivån i samband med budgetarbetet. Motivet är bl.a. att ledningsnätet är av varierande ålder och kvalitet och att gamla ledningar inte nödvändigtvis är sämre än nyare. Bolaget uppger att det finns ledningar som är 60-70 år gamla som fortfarande är i ganska gott skick och inte har högre frekvens av läckor än yngre ledningar. Det är enligt bolaget viktigt att man i samband med övergången till ett mer tillståndsbaserat underhåll utvecklar effektiva och pålitliga diagnosmetoder. Inspiration till den nya strategin har bl.a. hämtats från Köpenhamn samt från industrin.

För att få en uppfattning om hur ledningsnätet ser ut genomförs bl.a. TV-inspektioner i avloppsnätet. Men det finns ytterligare information om ledningsnätet i systemet CityWorks. Detta system innehåller information om hela ledningsnätet i form av kartor över ledningar och tunnlar, uppgifter om driftstörningar och åtgärder samt kundänmälningar om störningar och därav föranledda åtgärder. Om det t.ex. visar sig att en ledning under en period varit utsatt för onormalt många driftsavbrott kan det leda till att den byts ut, även om den inte är särskilt gammal. På motsvarande sätt kan en mycket gammal ledning som inte uppvisar någon hög felfrekvens behållas ytterligare en tid. Enligt bolaget sjönk antalet stopp i spillvattenledningarna drastiskt under 90-talet för att under senare år vara konstant. Antalet vattenläckor har under en längre tid legat på samma nivå.

Bolaget har genomfört en konsekvensanalys av det pågående förändringsarbetet. I den framhålls bl.a. att den genomsnittliga förnysetakten per år för vattenledningsnätet reduceras från ca 0,7 % till ca 0,4 %, dvs. med drygt 40 %. Det kommer därmed att ta 250 år innan ledningsnätet i sin helhet är förnyat. Detta innebär enligt analysen på sikt ett ökat behov av insatser för avhjälpande underhåll. Ytterligare konsekvenser är bl.a. att åtgärder mot brister som inte direkt drabbar kund kommer att nedprioriteras och att underhåll på byggnadsverk samt dagvattenåtgärder kommer att senareläggas. Bolagets bedömning är att målen för dricksvattenkvalitet, kundservice, leveransavbrott och översvämningar på

kort sikt kommer att uppnås. På lång sikt anser man dock att det finns risk att målen inte kommer att uppnås och att ökade investeringar kan behövas.

Eftersom underhållsprocessen är specifik för varje avdelning beskrivs den separat för var och en av de tre avdelningarna.

Avdelningen för *vattenproduktion* ansvarar bl.a. för de två vattenverken Lovö och Norsborg samt 35 mil huvudvattenledningar, 22 vattenpumpstationer och 11 reservoarer.

Det finns en särskild underhållsenhet med 23 anställda med olika specialkompetenser. Underhållsplanen är löpande och datoriserad. Underhållet av den maskinella utrustningen styrs i huvudsak av tillverkarnas rekommendationer. Underhållsintervallet anpassas efter drifterfarenhet för att optimal underhållsfrekvens ska uppnås. Underhållet är till stor del drifttidsbaserat och handlar om åtgärder som kalibrering, smörjning, tillsyn m.m. I första hand prioriteras akut underhåll och därefter följer förebyggande och planerat underhåll. Underhåll som inte är avgörande för produktionen, t.ex. byggnadsunderhåll kan man skjuta på.

Avdelningen för *ledningsnät* har ansvar för det omfattande vatten- och avloppsledningsnätet med bl.a. 260 vattenpumpstationer, ca 60 000 ventiler och ca 14 000 brandposter.

Underhållsorganisationen består av ca 160 personer från flera enheter och sektioner i de två distrikten norr och söder. Ingen konkret underhållsplan upprättas för nätet, utan underhållet styrs av handlingsplaner med mål för läckor och stopp samt hur lång tid det får ta innan de är åtgärdade. Underhållet domineras av akuta åtgärder, som står för ca 60 % av insatserna och i vissa delar av beståndet 75-80 %. För pumpstationer finns dock underhållsplaner. Däremot finns inget program för genomgång av ventiler. Tidigare hade man en 10-årscykel för spolning av avloppsledningar för att motverka stopp och avlyssning av vattenledningar för att bedöma deras skick. Resurser för detta förebyggande underhåll har minskat.

Inom avdelningen för *avloppsrening* hanteras stadens två stora reningsverk, Henriksdal och Bromma. I reningsverkssystemet ingår även pumpstationer, kanaler m.m. Det rör sig om en komplex verksamhet av processindustrikaraktär.

När det gäller underhållet finns inom avdelningen en särskild underhållsenhet med närmare 30 anställda, som är specialiserade på olika delar. Underhållsplanen, som är treårig, bygger på regelbundna besiktningar av anläggningarna, tillverkarnas krav på serviceintervall, förordningar, erfarenhetsmässiga bedömningar m.m. Vissa jämförelser görs med andra reningsanläggningar i regionen samt med anläggningar i de sex större städer som bolaget samarbetar med.



### Budget och utfall

Underhållsplanen tas inte upp separat i styrelsen. I samband med budgeten tar dock styrelsen även ställning till underhållsbudgeten. Kostnaderna för underhåll 2006-2007 framgår av följande tabell (För 2007 är det inom avdelningen för ledningsnät svårt att få fram jämförbara uppgifter med 2006 på grund av bl.a. nytt ekonomisystem, så dessa uppgifter är ungefärliga):

Mnkr	Budget 2006	Utfall 2006	Budget 2007	Prognos 2007
Vattenproduktion (inkl. huvudvatten)	21	20	20	21
Ledningsnät	174	178	174 (ca)	178 (ca)
Avloppsrening	34	37	39	44
Summa	229	235	233	243

Underhållskostnaderna uppges inte ha förändrats så mycket under senare år, trots att kraftiga kostnadsökningar inträffat på entreprenadmarknaden i regionen. Underhållsplanerna genomförs dock i stort sett som det var tänkt.

Inom avdelningen för *vattenproduktion* uppges vattenreningsprocessen vara väl underhållen och vattenverken moderna. När det gäller byggnader är underhållsläget något sämre. Resurserna för underhåll har minskat, men på grund av organisationsförändringar kan man ej uppge hur mycket. Det är svårt att bedöma, enligt avdelningen, om det finns någon underhållsskuld och hur stor den i så fall är. Men på byggnadssidan skulle mera behöva göras. Den årliga satsningen på underhållet är på gränsen till att man kan bibehålla anläggningarnas realvärde för produktionsutrustningen och på byggnadssidan ligger man förmodligen under den gränsen.

Inom avdelningen för *ledningsnät* bedöms underhållssituationen var mest prekär. Den reducerade förnyelsetakten av ledningarna på 0,4 % per år borde enligt avdelningen vara högre, ca 0,8-1 %. Ledningsnätet är i genomsnitt 50 år och därmed äldst i landet. En stor del av vattenledningsnätet utgörs av järnrör som rostar både inifrån och utifrån.

Några kvantitativa uppgifter om utvecklingen av underhållsbudgeten under 2000-talet har inte gått att få fram, varken från ekonomisystemet eller från avdelningen. Avdelningen bedömer att budgeten i nominella termer varit i stort sett oförändrad. Underhållsbudgeten har därmed urholkats av inflationen. Stigande behov av akuta insatser har medfört att det förebyggande underhållet ytterligare reducerats. Avdelningen har svårt att kvantifiera den underhållsskuld som finns, men den torde uppgå till betydande belopp. Den nuvarande underhållsbudgeten är inte tillräcklig för att upprätthålla realvärdet av anläggningarna

inom avdelningens område. Vid intervjuerna uttrycker avdelningen stor frustration över underhållssituationen inom sitt område och svårigheterna att få förståelse för detta hos bolagets styrelse och hos koncernstyrelsen.

Inom avdelningen för *avloppsrening* har underhållsbudgeten tidigare minskat under perioden 1995-2005 och underhållet eftersatts. Bland annat gjordes inga avsättningar för akuta händelser. Men en viss förstärkning har skett de senaste två åren. Tidigare ansågs realvärdet på anläggningarna urholkas, men nu är man på väg att uppnå en nivå där det kan upprätthållas, i varje fall för den maskinella delen. Det finns enligt avdelningen ett eftersatt underhåll, som dock är svårt att uppskatta. Den maskinella utrustningen uppges emellertid vara i gott skick. Byggnader och konstruktioner är i vissa fall i betydligt sämre skick, bl.a. finns brister i betongen i bassänger och kanaler samt i utrustning som inte används så ofta, t.ex. luckor och ventiler.

När det gäller avgränsningen mellan investeringar och underhåll följer bolaget rekommendationer från Redovisningsrådet (Numera Rådet för finansiell rapportering). Bolaget har i dokumentet "Riktlinjer för investeringsstyrning inom Stockholm Vatten" angivit den generella definitionen på underhåll respektive investering. Det finns dock inget internt regelverk där dessa definitioner tolkats för den specifika verksamhet som bedrivs vid bolaget. Gränsdragningen kontrolleras i efterhand av bolagets ekonomiavdelning samt i samband med den årliga revisionen

### **Uppföljning**

Underhållsplanerna följs upp månadsvis i ett centralt system som ekonomiavdelningen sköter. Varje processansvarig lämnar regelbundet uppgifter till detta system.

Uppföljningen av underhållsplanen inom avdelningen för *vattenproduktion* är likartad som inom *avloppsrening*. Inom underhållsenheten har man veckovisa genomgångar med respektive vattenverk och yrkesgrupp. Även inom avdelningen samt inom bolagets ledningsgrupp genomförs veckovisa möten, där även underhållsfrågor tas upp.

Underhållsplanen genomförs i stort sett till 100 % enligt intervjuerna. Det görs inga jämförelser avseende nyckeltal för underhållskostnad med andra vattenverk.

Uppföljningen av underhållet inom avdelningen för *ledningsnät* görs genom ett rapporteringssystem. För pumpstationer genomförs det underhåll som är angivet i underhållsplanen. Uppföljningen görs dels på enhetsnivå, dels på avdelningsnivå och rapporteras sedan vidare till ledningsgruppen.

Inom avdelningen för *avloppsrening* följer underhållsenheten upp underhållsplanen varje vecka och på avdelningsnivå följs den upp månadsvis. Underhålls-

planen genomförs till 80-90 %. Det är vanligen akuta händelser som gör att den inte helt kan genomföras.

Stockholm Vatten deltar i ett samarbete med andra större städer Göteborg, Malmö, Oslo, Köpenhamn och Helsingfors. Även om det råder skilda förutsättningar i de olika städerna kan dock vissa jämförelser göras beträffande t.ex. underhållskostnader och underhållsstrategier.

### **Kommentarer**

*Har bolaget en effektiv planering och uppföljning av underhållet?*

Bolagets underhållsverksamhet skiljer sig från hur andra bolag och nämnder som ingår i granskningen bedriver sin underhållsverksamhet. Inom Stockholm Vatten finns i princip tre självständiga avdelningar som har karaktär av dotterbolag i varje fall när det gäller underhållet. Det har inte varit möjligt att centralt inom bolaget få närmare information om hur verksamheten bedrivs, hur stor underhållsbudgeten är och hur den utvecklats samt i vilket skick olika anläggningar befinner sig.

För den processinriktade delen av anläggningarna bedrivs en underhållsplanering som framstår som rimlig. Men inom detta område finns också krav på eller rekommendationer om regelbundet underhåll från tillverkare och myndigheter. För ledningsnätet finns dock inte någon underhållsplan och det uppges att det knappast är möjligt att utforma en sådan för hela nätet. Någon form av underhållsplan bör dock vara möjlig att ta fram i varje fall för delar av nätet och i översiktlig form, så att styrelse, andra beslutsfattare och allmänheten får bättre information om hur situationen ser ut. Dessutom bör en gemensam sammanfattande underhållsplan utarbetas för hela bolaget, som innehåller en övergripande beskrivning av anläggningarnas skick, underhållsstrategin, prioriteringskriterier för olika delar av anläggningarna, fördelningen mellan akuta insatser och förebyggande underhåll m.m. En årlig uppföljning av denna plan bör också göras och redovisas för styrelsen.

Vid intervjuerna har framkommit att det endast i begränsad omfattning görs jämförelser av nyckeltal för underhåll med andra aktörer. Det finns ett klart utrymme för att göra betydligt mera även på denna punkt.

*Är styrelsen delaktig i underhållsplaneringen?*

Styrelsen tar inte aktiv del i planeringen av underhållet, men har beslutat om den nya underhålls- och investeringsstrategin. Mot bakgrund av att det redan i utgångsläget finns ett eftersatt underhåll och att den nya strategin kommer att leda till en minskad förnyelsetakt för va-ledningsnätet kan ökade behov av underhåll successivt uppstå. Det är därför angeläget att styrelsen i högre grad engagerar sig i underhållsfrågorna och löpande begär uppgifter om hur underhållssituationen ser ut.

Av samma skäl är det också viktigt att Stockholms Stadshus AB följer utvecklingen mera ingående än vad som hittills varit fallet. Koncernstyrelsen bör genomföra en extern analys av underhållssituationen inom Stockholm Vatten för att få en oberoende syn på det faktiska läget och en bedömning av om den nya underhålls- och investeringsstrategin är ändamålsenlig och effektiv även på längre sikt. I denna analys bör också ingå en bedömning av vilket ekonomiskt utrymme som bolaget har för att uppnå en tillfredsställande nivå på underhållet och om detta utrymme eventuellt behöver utökas.

*Avsätts nödvändiga resurser så att tillgångarna upprätthålls i reala termer?*  
Inom avdelningen för *vattenproduktion* befinner man sig på gränsen till att upprätthålla realvärdet för produktionsutrustningen och troligen under den gränsen för byggnader. Någon uppskattning av värdet på det eftersatta underhållet har avdelningen dock inte kunnat göra.

Avdelningen för *ledningsnät* har det största eftersatta underhållet. Någon kvantitativ uppskattning av underhållsskulden har dock inte gått att få fram. Men den torde vara betydande. Nivån på den nuvarande underhållsbudgeten är otillräcklig för att bibehålla realvärdet av ledningsnätet. Huvuddelen av underhållsbudgeten används till akuta insatser och det förebyggande underhållet blir mindre och mindre.

Inom avdelningen för *avloppsrening* har man nu kommit till ett läge där man är på väg att uppnå en underhållsnivå som är förenlig med bibehållet realvärde, i varje fall för den maskinella delen. Men det finns ett eftersatt underhåll på anläggningar och byggnader som avdelningen inte kunnat uppskatta.

I bolagets årsredovisning saknas information om underhållssituationen avseende anläggningar och nät. Det är anmärkningsvärt att bolaget inte enkelt kan ta fram uppgifter om underhållskostnader och hur de utvecklats. Det lär bli möjligt först i och med det nya ekonomisystem som nyligen införts.

I bolagets konsekvensanalys avseende den nya strategin framförs farhågor för att behovet av såväl underhåll som investeringar på sikt kommer att öka. Även i våra intervjuer med företrädare för bolaget har man framhållit dessa risker. Bolaget pekar på svårigheter att kompensera kostnadsökningar med ökade intäkter. Dessutom blir anläggningarna allt äldre och mera underhållskrävande. Men hittills finns, enligt bolaget, inga indikationer beträffande vattenkvalitet, läckor eller andra störningar på att ledningsnätet eller andra anläggningar skulle uppvisa en försämring.

Med hänsyn till den betydande osäkerhet som råder om konsekvenserna av den nya strategin och att bibehålla tillgångar realt sett är ett centralt ägardirektiv, bör vikten av att koncernstyrelsen ägnar särskild uppmärksamhet åt att följa upp denna strategi åter betonas.

*Genomförs underhållsåtgärder utifrån fastställda planer?*

Enligt bolaget genomförs huvuddelen av underhållsplanerna och den avsatta budgeten förbrukas i stort sett. Akuta händelser medför dock att förskjutningar sker.

*Görs gränsdragningen mellan investeringar och underhåll på ett korrekt sätt?*  
Bolaget följer rekommendationer från Redovisningsrådet (Rådet för finansiell rapportering). Kontrollen av att regelverket följs görs dels av ekonomiavdelningen, dels i samband med den årliga revisionen. Inte minst mot bakgrund av den speciella karaktären hos bolagets anläggningar bör med utgångspunkt från Redovisningsrådets (Rådet för finansiell rapportering) generella rekommendationer ett internt regelverk tas fram som underlag för gränsdragningen.

### 3.7 Kyrkogårdsnämnden

#### Uppgift

Kyrkogårdsnämnden är huvudman för begravningsverksamheten i Stockholm. Nämnden äger och förvaltar stadens begravningsplatser, upplåter gravplatser, ställer begravningskapell till allmänhetens förfogande samt svarar för stadens krematorier. Nämnden svarar också för skötsel och plantering på enskilda gravar mot ersättning. Verksamheten finansieras av en begravningsavgift som baseras på den kommunalt beskattningsbara inkomsten.

Enligt nämnden består verksamheten av tre huvudområden: begravningsverksamhet, serviceverksamhet och ansvar för att skydda och bevara kulturhistoriska värden.

I budget för 2007 har kommunfullmäktige som mål för verksamhetsområdet angivit att nämnden ska erbjuda stockholmarna rofyllda, vackra och miljömässigt hållbara begravningsplatser. Kyrkogårdsnämnden ska:

- i samarbete med stadsbyggnadsnämnden och exploateringsnämnden säkerställa att en ny begravningsplats vid Norra Järva etableras
- fortsätta att utveckla riktlinjer för begravningsverksamheten som kombinerar tillgänglighet med krav på rofylldhet
- fortsätta att miljöanpassa verksamheten vad avser utsläpp, drift och återvinning

Nämnden svarar för underhåll av 11 begravningsplatser med 13 kapell. Totalt finns ett 60-tal byggnader, inklusive två krematorier. Det bokförda värdet på anläggningarna uppgår till ca 100 mnkr.

### **Planering av underhållet**

Styrande för underhållet på övergripande nivå är det grundläggande målet att erbjuda stockholmarna rofyllda, vackra och miljömässigt hållbara begravningsplatser samt de krav som bl.a. kulturminneslagen ställer.

Tidigare hade man två regioner, norr och söder, som var för sig svarade för underhållsverksamheten. Från och med 2007 har verksamheten centraliserats och hanteras nu inom teknikavdelningens planeringsenhet.

Förslag till underhållsåtgärder kommer från platscheferna, men även från planeringsenheten som har god kännedom om anläggningarna. Regelbundna besiktningar görs också flera gånger per år. Ett datoriserat underhållssystem kommer att införas inom kort som bedöms underlätta planeringen av underhållet påtagligt. Underhållsplanen gäller tre år, men är mer specifik för det första året.

Underhållet har koncentrerats till avhjälpande insatser, t.ex. att reparera frysskador. Underhållet styrs också av kulturminneslagen som medför att man vanligen måste använda samma typ av material som tidigare och att det ofta rör sig om en hantverksmässig verksamhet. På vissa kyrkogårdar finns gravvårdar i form av monument, bl.a. byggnader som kan ha en yta upp till 300 kvm. Monumenten har skänkts av privatpersoner. Det är inom förvaltningen oklart vilken underhållsstrategi man ska tillämpa för dessa anläggningar.

Anläggningarna i norr uppges vara i bättre skick än i söder, som anses ganska eftersatta. På t.ex. Skogskyrkogården har inte så stora insatser gjorts, något som i och för sig kan ha bidragit till dess unika ställning som världsarv. Krematoriet inom området är gammalt och kräver ett betydande underhåll. Murar och trappor som finns på kyrkogårdarna är ofta dyra att laga, eftersom det rör sig om ett hantverksmässigt arbete. Handikappåtgärder och trädvårdsåtgärder uppges också vara underdimensionerade. En underhållsskuld finns fortfarande, men det handlar inte om att delar av anläggningarna fått förfalla, utan de är fortfarande i funktion.

### **Budget och utfall**

Beslut om underhållsplanen tas av förvaltningschefen. Kyrkogårdsnämnden informeras i efterhand i samband med verksamhetsberättelsen. I verksamhetsberättelsen för 2006 finns dock ingen redovisning av underhållet och underhållskostnaderna. Enligt förvaltningen beror detta på någon form av missförstånd. Några omfattande diskussioner förs inte i nämnden om underhållet. I nämnden har dock kritik framförts muntligt från oppositionen mot att hela underhållsbudgeten inte utnyttjats vissa år. Enligt förvaltningen beror detta på att man inte haft tillräckligt med resurser för upphandling och personal för att sköta underhållet.

Kostnaderna för underhåll 2006-2007 redovisas i följande tabell:

Mnkr	Budget 2006	Utfall 2006	Budget 2007	Prognos 2007
	10,0	10,2	10,5	10,0

Under 2000- talet har underhållsbudgeten väsentligt förstärkts, men det uppges finnas en underhållsskuld som man snart kommit ifatt.

Det finns inget internt regelverk för distinktionen mellan investering och underhåll. Underhållsprojekten är i allmänhet av begränsad omfattning och investering sker främst i samband med nybyggen.

### Uppföljning

Nämnden uppger att 70-80 % av underhållsplanen genomförs varje år. Akuta åtgärder orsakade bl.a. av ett svårt klimat är en viktig orsak till detta. Dessutom har man, som tidigare påpekats, tidvis inte haft egna upphandlings- och underhållsresurser i tillräcklig utsträckning för att helt kunna utnyttja underhållsbudgeten. Däremot har kostnadsstegringarna inte varit så stora för underhållsåtgärderna som inom andra nämnder och bolag som ingår i granskningen.

Underhållsplanen följs upp löpande varje månad, då omprioriteringar kan bli aktuella. En samlad bedömning uppges göras i samband med verksamhetsberättelsen.

Nämnden gör inga externa jämförelser av nyckeltal för underhåll. Däremot görs interna jämförelser mellan de olika anläggningarna.

### Kommentarer

*Har nämnden en effektiv planering och uppföljning av underhållet?*

Underhållsplaneringen har tidigare haft vissa brister. En del av dessa kommer att avhjälpas med det nya datoriserade system som nu kommer att införas. Men det finns utrymme för ytterligare förbättringar, bl.a. bör nämnden ta fram en underhållsstrategi. Underhållsplanen bör, förutom en strategi, innehålla en bedömning av anläggningarnas skick, prioriteringskriterier och en analys av utfallet av föregående års plan.

Uppgifterna om underhållet är mycket begränsade i verksamhetsberättelsen och verksamhetsplanen. I den senaste verksamhetsberättelsen har avsnittet, enligt uppgift av misstag, utelämnats och i verksamhetsplanen finns ett kort avsnitt om underhåll under rubriken Förändring, förbättring och förnyelse.

Den löpande uppföljningen av underhållsplanen verkar bedrivas på ett godtagbart sätt. Däremot saknas en samlad bedömning efter årets slut av hur underhål-

let fungerat under året i verksamhetsberättelsen 2006. En sådan redovisning bör ingå i framtida verksamhetsberättelser.

För att få ytterligare underlag för en bedömning av effektiviteten i underhållsarbete bör nämnden göra externa jämförelser av nyckeltal även för underhåll med andra församlingar och samfälligheter som ansvarar för kyrkogårdar i Sverige, men även med de nordiska huvudstäderna, bl.a. Oslo där kommunen har ansvaret.

*Är nämnden delaktig i underhållsplaneringen?*

Kyrkogårdsnämnden är i mycket begränsad omfattning delaktig i underhållsplaneringen. Nämnden saknar en tydlig underhållsstrategi. För t.ex. de gravvårdar som skänkts av privatpersoner är förvaltningen osäker på vilket underhåll som ska bedrivas. Underhållet styrs också av olika lagar bl.a. kulturminneslagen och det kan vara svårt för förvaltningen att avgöra hur de ska tolkas. Även i övrigt saknas dokumenterade riktlinjer för underhållet. Nämnden bör uppdra till förvaltningen att utarbeta ett förslag till underhållsstrategi och sedan fastställa en strategi.

Att det i verksamhetsberättelsen 2006 av misstag saknas ett avsnitt om underhåll vill man från förvaltningens sida förklara med, att verksamhetsberättelsen togs fram i samband med att ny förvaltningschef och ny nämnd tillträdde. I fortsättningen bör nämnden se till att ett sådant avsnitt finns med såväl i verksamhetsplanen som i verksamhetsberättelsen.

*Avsätts nödvändiga resurser så att tillgångarna upprätthålls i reala termer?*

Enligt förvaltningen finns en viss underhållsskuld, men den har påtagligt reducerats. Även om det inte finns något direktiv från kommunfullmäktige om att realvärdet av anläggningarna ska bibehållas, anser förvaltningen att detta är underförstått och även i linje med kulturminneslagen.

*Genomförs underhållsåtgärder utifrån fastställda planer?*

I huvudsak genomförs det planerade underhållet. Men till följd av akuta händelser som förvaltningen inte råder över måste vissa omprioriteringar göras.

Under vissa år har det budgeterade underhållet inte kunnat genomföras på grund av brist på bl.a. upphandlingsresurser. Detta är ett organisatoriskt problem som nämnden uppger att man nu löst. Det är inte tillfredsställande att en nämnd som anser sig ha en underhållsskuld inte kan använda de medel som man anslår till underhåll på grund av administrativa problem.

*Görs gränsdragningen mellan investeringar och underhåll på ett korrekt sätt?*

Det finns inget internt regelverk som anger hur denna gränsdragning ska göras. Mot bakgrund av den speciella verksamhet som nämnden bedriver finns anled-



ning att införa ett sådant regelverk, även om underhållsprojekten hittills i allmänhet varit begränsade.

### 3.8 Idrottsnämnden

#### Uppgift

Idrottsnämnden ska främja idrott och friluftsliv för stadens invånare. Det huvudsakliga uppdraget är att svara för drift och förvaltning av stadens anläggningar för idrott, bad och motion. Nämnden sköter också stadens bidragsgivning och stöd till idrottsföreningar och andra sammanslutningar. Därutöver ansvarar nämnden för fiskevård inom stadens vatten samt frågor som rör camping och friluftsverksamhet.

Inom nämndens område finns ca 250 fastigheter med en total uppvärmd yta på ca 250 000 kvm. Tillgångarna är i den senaste balansräkningen värderade till ca 1,7 mdkr. En stor del av anläggningarna uppfördes i samband med miljonprogrammet, något som påverkar behovet av underhåll. Fastighetsbeståndet är också hårt utsatt genom periodvis intensiv användning av anläggningarna.

Under 2006 var investeringsbudgeten 358 mnkr, men utfallet blev endast 206 mnkr. Orsaken till denna avvikelse är främst förskjutningar inom några större projekt bl.a. Af Chapman, Beckomberga sim- och idrottshall och Sätra ridanläggning. Investeringsbudgeten för 2007 ligger på 267 mnkr.

Kommunfullmäktige har satt upp nio mål för verksamheten, bl.a. att barns och ungas idrottande ska prioriteras, att rikta fokus på idrottens betydelse ur ett integrationsperspektiv, att så långt som möjligt handikappanpassa idrottshallar och arenor samt att uppmuntra äldres idrottande.

Idrottsnämnden ska:

- ta fram en långsiktig och prioriterad utbyggnadsplan för idrottshallar och andra större idrottsanläggningar
- utreda hur investeringskostnaderna för nya idrottshallar och andra anläggningar kan hållas nere
- ägna särskild uppmärksamhet åt hur idrotten kan göras mer tillgänglig
- utreda hur förutsättningarna för vardagsmotion kan förbättras
- ta fram en plan för energieffektivisering av verksamheten
- ta fram en plan för hur driften av anläggningar kan upphandlas i så hög grad som möjligt

#### Planering av underhållet

För bolagen har kommunfullmäktige utfärdat en riktlinje som innebär att de ska bibehålla tillgångarna i reala termer. Motsvarande direktiv har dock inte formu-

lerats för stadens nämnder. Idrottsnämnden har dock uppfattat att detta ska vara en ambition även för den nämnden. Nämnden har dock inte formulerat någon strategi för hur underhållet ska bedrivas.

Inom idrottsförvaltningen finns en underhållsorganisation bestående av ett 20-tal personer som är specialiserade på olika uppgifter i en matrisorganisation. Dessa personer har även andra uppgifter. En underhållsplan fastställs årligen som sträcker sig tre år framåt, med utblick mot ytterligare tre år. Planen beslutas av en styrgrupp som även hanterar investeringar. Styrgruppen, som sammanträder varannan vecka, består av förvaltningschefen, cheferna för berörda avdelningar samt controllern som arbetar med investeringar. Gruppen tar också ställning till bl.a. finansiering och omfördelning av budgetmedel och svarar för uppföljning av de större projekten.

I samband med att underhållsplanen upprättas har förvaltaren, som ansvarar för 2-10 anläggningar, kontakt med respektive anläggningschef. Anläggningscheferna har ofta verksamhetsanpassade önskemål som är ambitiösa och kräver t.ex. ombyggnader. Idrottsrörelsen utgör också en stark påtryckargrupp. Förvaltarna har själva också god kännedom om de olika anläggningarnas skick genom att de ofta besöker anläggningarna och ser vad som behöver göras. Men man utgår också från underhållscykler, t.ex. att tak bör underhållas vart 20:e år. Ibland krävs kortare cykler. Till sin hjälp har förvaltarna olika experter inom nämnden inom t.ex. områdena kyla och vatten. Cheferna för berörda avdelningar har planeringsmöten två gånger per år för att utforma planerna, i maj-juni och i september-oktober. Underhållsplanen är treårig, men med inriktning mot ytterligare tre år. Den är mest konkret för det första året.

En databas är under uppbyggnad som innehåller uppgifter om ritningar, avtal m.m. Däremot ingår inte underhåll, men det finns möjligheter att lägga in sådana uppgifter.

De kriterier som används vid prioritering mellan olika projekt är:

- Projekt som blivit uppskjutna på grund av t.ex. att akuta händelser inträffat som medfört att andra åtgärder varit nödvändiga
- Haverier eller skador som motiverar snabba åtgärder, t.ex. att ett kylaggregat går sönder i en ishall mitt under säsongen
- Säkerhetsmotiverade åtgärder
- Av myndigheter föreskrivna åtgärder
- Slitage
- Planerat underhåll
- Önskemål från anläggningarna, t.ex. att få snurror i stället för dörrar vid entrén
- Åtgärder för att bibehålla fastigheters reala värde

### Budget och utfall

Underhållsplanen ingår i en bilaga till verksamhetsplanen och beslutas av nämnden. Enligt intervjuerna genomförs huvuddelen av underhållsplanen varje år. En del uppskjuts dock till följd av akuta händelser och att kraftiga kostnadsstegringar uppstått för någon åtgärd. Enligt en granskning av nämndens internkontroll fanns 66 objekt med i 2006 års underhållsprogram. Av dessa har 16 inte genomförts. De flesta har förskjutits till 2007.  
Budget och utfall för 2006-2007 framgår av följande tabell:

Mnkr	Budget 2006	Utfall 2006	Budget 2007	Prognos 2007
	44	50	47	54

Enligt intervjuerna är underhållet högt prioriterat och förankras i nämnden även genom informella diskussioner med gruppledarna. Under de senaste fem åren har underhållet legat mellan 47 och 66 mnkr, med en svag trendmässig nedgång. Vissa år har särskilda medel kunnat tillföras underhållsbudgeten. Det gäller bl.a. för 2006 och kommer att gälla även för 2007, när överblivna medel från andra områden används för underhåll.

Många av anläggningarna uppfördes i samband med miljonprogrammet och är i behov av bl.a. stambyten. Fastighetsbeståndet är mycket utsatt. Det gäller bl.a. badanläggningarna till följd av den inverkan klor har på materialet och att temperaturen i bassängerna höjts med högre luftfuktighet som följd. Kylaggregaten i ishallarna är numera i drift från mitten av juli varje år, något som också ökar behovet av underhåll.

Underhållet har i genomsnitt legat på 50 mnkr per år under perioden 2000-2007. Bedömningen från idrottsförvaltningen är att det borde ha varit 40 % högre, dvs. 70 mnkr och att det eftersatta underhållet uppgår till 140 mnkr under denna period. I en granskning av internkontrollen 2006 konstateras att underhållet generellt inte är eftersatt, men att det finns exempel på motsatsen. Kritiska objekt ur underhållssynpunkt är enligt granskningen kylmaskiner och bad vilka slits hårt. I intervjuerna har också framkommit att fokus ligger på nyinvesteringar och att underhållet inte ges samma prioritet.

En gränsdragningslista har utarbetats inom förvaltningen för att precisera ansvarsfördelningen mellan fastighetsägaren och driftansvarig enhet avseende fastighetsskötsel, underhåll och teknisk tillsyn. En definition av begreppet underhåll finns också med. Däremot klargörs inte i listan skillnaden mellan underhåll och investering för olika åtgärder. Av intervjuerna har framgått att det finns tendenser till att klassificera åtgärder som investering i stället för underhåll, när underhållsbudgeten är för liten.

### **Uppföljning**

Underhållsplanen följs upp och diskuteras löpande. Tre-fyra gånger per år hålls formella möten i styrgruppen. En årlig redovisning görs i verksamhetsberättelsen. I 2006 års verksamhetsberättelse finns en särskild bilaga (bilaga 3) om fastighetsunderhållet 2006. Bilagan som omfattar två sidor är emellertid behäftad med en rad brister i form av tre felsummeringar och två olika uppgifter för utfall och budgetöverskridande.

Inom förvaltningen görs inga jämförelser med andra städer beträffande nyckeltal för underhåll i olika anläggningstyper. Man besöker dock andra städer och diskuterar investeringar av olika slag.

### **Kommentarer**

*Har nämnden en effektiv planering och uppföljning av underhållet?*

Arbetet med att ta fram underhållsplanen förefaller vara väl organiserat och involverar personer som har stor kunskap om de olika anläggningarna. En rad kriterier finns för att prioritera mellan objekten. Däremot saknas en underhållsstrategi. Nämnden bör ta fram en sådan strategi och redovisa den i underhållsplanen tillsammans med en bedömning av fastighetsbeståndets skick, prioriteringskriterier och en analys av föregående års plan.

Det finns enligt förvaltningen ett visst eftersatt underhåll, men i stort anses anläggningarna vara väl underhållna. En viss trendmässig nedgång har dock skett av underhållsbudgeten de senaste fem åren. Anläggningarnas realvärde uppges dock inte äventyras ännu. Om nedgången fortsätter riskerar realvärdet och funktionaliteten hos olika anläggningar att minska. Det är därför angeläget att nämnden lyfter fram underhållsfrågorna och genomför en analys av på vilken nivå underhållet bör ligga och hur denna nivå ska uppnås.

I den databas som är under uppbyggnad för de olika anläggningarna bör nämnden överväga att även inkludera uppgifter om vilket underhåll som genomförts och som planeras för respektive anläggning.

Den uppföljning av underhållet under 2006 som redovisats som en bilaga till verksamhetsberättelsen innehåller så många brister, att man kan fråga sig om någon i nämnden eller bland förvaltningens chefer läst den. Det kan ge ett intryck av att underhållsfrågorna inte är så högt prioriterade. I verksamhetsberättelsens huvudtext bör ett längre avsnitt finnas med om underhållets omfattning och inriktning under året samt en bedömning av i vilken grad detta underhåll varit av tillräcklig omfattning.

Nämnden bör söka få till stånd ett samarbete med andra större städer i Sverige och de nordiska grannländerna för att ta fram nyckeltal för bl.a. underhåll av idrottsanläggningar. Även om det är förknippat med svårigheter att göra denna

typ av jämförelser, innebär de ändå att man kan få uppslag till hur olika underhållsproblem kan lösas på effektivare sätt.

*Är nämnden delaktig i underhållsplaneringen?*

Nämnden beslutar om underhållsplanen och verksamhetsberättelsen varje år. När det gäller den löpande planeringen tas dock besluten inom förvaltningens styrgrupp och nämnden informeras i efterhand. Informella diskussioner förs också med gruppledarna.

Den information som framkommit pekar på att nämnden är delaktig i den övergripande planeringen, men att förvaltningen sköter den löpande planeringen och omprioriteringen mellan olika objekt. I den analys av underhållssituationen som ovan föreslagits bör även ingå att nämnden fastställer en underhållsstrategi med bl.a. kriterier som ska vara styrande för prioriteringen mellan olika objekt.

*Avsätts nödvändiga resurser så att tillgångarna upprätthålls i reala termer?*

För stadens bolag har kommunfullmäktige utfärdar en riktlinje om att bibehålla tillgångarna i reala termer. Stadsledningskontoret bör utarbeta ett förslag till motsvarande direktiv för de nämnder som hanterar anläggningar och fastigheter som kommunstyrelsen och kommunfullmäktige sedan kan besluta om.

Den information som nämnden förmedlat tyder på att underhållet numera ligger på en nivå som är förenlig med bibehållet realvärde för anläggningarna. Sedan tidigare uppges det dock finnas en underhållsskuld motsvarande underhållsbudgeten under nära tre år. I likhet med övriga nämnder och bolag som ingår i granskningen möter även idrottsnämnden starkt stigande kostnader för olika underhållsåtgärder. Med en fortsatt neddragning av underhållsutgifterna och ett fortsatt stort underhållsbehov finns därför risk för att man ganska snart kommer till en situation där realvärdet inte kan upprätthållas. Detta illustrerar ytterligare behovet av den analys av underhållsnivån som föreslagits ovan.

*Genomförs underhållsåtgärder utifrån fastställda planer?*

I stort sett uppges underhållsplanen bli genomförd. Vissa förskjutningar sker dock av olika skäl, men förefaller inte tyda på bristande planering utan ha andra förklaringar. Ofta har extra medel kunnat tillföras underhållsbudgeten så att underhållet blivit större än planerat.

*Görs gränsdragningen mellan investeringar och underhåll på ett korrekt sätt?*

Det finns övergripande riktlinjer för vad som ska betraktas som underhåll respektive investering. Men det saknas en närmare precisering anpassad till nämndens verksamhet. En sådan lista bör tas fram, inte minst mot bakgrund av att det i granskningen framkommit att det finns tendenser till att klassificera underhållsåtgärder som investeringar i vissa situationer.

## 4. Sammanfattande kommentarer

### 4.1 Utgångspunkter

Underhållet av anläggningar och fastigheter regleras av vissa generella lagar. Enligt plan- och bygglagen (PBL) och lagen om tekniska egenskaper på byggnadsverk m.m. (BVL) ska byggnadernas inre delar underhållas så att väsentliga tekniska egenskaper (rörande bärförmåga, brand etc.) i huvudsak bevaras. Byggnadernas yttre delar, liksom tomter ska enligt PBL hållas i vårdat skick. Underhållet måste också vara förenligt med kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning.

För de objekt som ingår i granskningen gäller dessutom en rad andra former av lagstiftning, t.ex. rörande miljö och kulturminnesvård.

De bolag och nämnder som ingår i granskningen har anläggningar och fastigheter som representerar betydande värden. De bokförda värdena uppgår till mer än 45 mdkr. De uppskattade marknadsvärdena är sammanlagt 113 mdkr. I detta belopp ingår inte Stockholm Vattens anläggningar, som har ett återanskaffningsvärde på 50-60 mdkr.

I granskningen har fem revisionsfrågor formulerats som varit utgångspunkter för arbetet. Var och en av dessa frågor behandlas och kommenteras på ett sammanfattande sätt i den följande framställningen.

### 4.2 Har staden en effektiv planering för underhåll av sina anläggningar?

Samtliga av de fyra bostadsbolagen har en ambitiös och väl fungerande löpande planering av underhållet. Den baseras på en decentraliserad organisation och initieras av personer med god kännedom om fastighetsbeståndet både lokalt och centralt. Datoriserade fastighetsregister finns eller håller på att introduceras hos bolagen. Däremot är informationen i årsredovisningarna hos bolagen om fastighetsbeståndets skick ofta bristfällig. Det gäller särskilt beträffande Svenska Bostäder, där den kan betecknas som närmast vilseledande. Samarbetet mellan bostadsbolagen i underhållsfrågor är begränsat, även om det under senare år ökat. Det bör finnas utrymme för ytterligare förbättringar. Stockholm Stadshus AB bör ta lämpliga initiativ för att driva på samarbetet.

Även SISAB och de två nämnderna har en väl organiserad underhållsplanering. Kyrkogårdsnämndens tidigare brister håller nu på att avhjälpas. Både SISAB och kyrkogårdsnämnden lämnar bristfällig information om underhållet i sin årsredovisning respektive verksamhetsberättelse.

Stockholm Vatten avviker från de övriga granskade bolagen och nämnderna inom detta område. Vid kontakt med bolaget har det visat sig att uppgifter om underhållskostnaderna inte funnits centralt för hela bolaget, utan endast för två av avdelningarna. Dessa uppgifter har senare visat sig felaktiga. Det har dessutom varit förknippat med betydande svårigheter att från avdelningarna få fram information om underhållskostnaderna och dess utveckling. Det finns ingen samlad dokumentation om hur underhållsprocessen bedrivs, hur stor underhållsbudgeten är eller hur utfallet varit. Inom den processinriktade verksamheten finns underhållsplaner, men inte inom den omfattande delen som består av ledningsnät. En samlad, övergripande underhållsplan bör tas fram och informationen i årsredovisningen måste radikalt förbättras.

För alla bolagen och för de två nämnderna bör underhållsplanerna utvecklas i olika avseenden, så att de innehåller en bedömning av bl.a. beståndets skick, strategi för underhållet, prioriteringskriterier och analys av utfallet av föregående års plan. För samtliga gäller också, att ytterligare jämförelser bör göras av nyckeltal för underhållskostnader med andra bolag, nämnder och övriga organisationer.

### **4.3 Är nämnden eller styrelsen delaktig i underhållsplaneringen?**

Av de åtta granskade bolagen och nämnderna är det endast i två fall som styrelsen/nämnden beslutar om underhållsplanen, Stadsholmen och idrottsnämnden. Underhållet är överhuvudtaget ingen stor fråga vid styrelse- och nämndsamtalen. Eftersom styrelserna och nämnderna har ansvaret för anläggningar och fastigheter, vars värden uppgår till betydande belopp, bör styrelserna och nämnderna ägna ökad uppmärksamhet åt hur underhållet bedrivs.

Även om inte styrelser och nämnder beslutar om underhållsplanerna bör de i varje fall fastställa en underhållsstrategi som förvaltningarna kan följa i det löpande arbetet. Styrelserna och nämnderna bör följa upp hur underhållsarbetet bedrivs på ett bättre sätt än vad som hittills varit fallet och se till att informationen om anläggningarnas och fastigheternas skick förbättras i årsredovisningarna respektive i verksamhetsberättelserna.

Vikten av att styrelsen engagerar sig mera bör framhållas särskilt beträffande Stockholm Vatten. I bolaget finns redan i utgångsläget ett eftersatt underhåll och den nya underhållsstrategin kommer att leda till en minskad förnyelsetakt för va-ledningsnätet med risk för ett successivt ökat behov av underhåll. Av samma skäl är det också viktigt att Stockholms Stadshus AB följer utvecklingen mera ingående än vad som hittills varit fallet. Koncernstyrelsen bör genomföra en extern analys av underhållssituationen inom Stockholm Vatten för att få en oberoende syn på det faktiska läget och en bedömning av om den nya underhålls- och investeringsstrategin är ändamålsenlig och effektiv även på längre sikt. I denna analys bör också ingå en bedömning av vilket ekonomiskt utrymme som

bolaget har för att uppnå en tillfredsställande nivå på underhållet och om detta utrymme eventuellt behöver utökas.

#### **4.4 Genomförs underhållsåtgärder utifrån fastställda planer?**

Samtliga bostadsbolag uppger att huvuddelen (80-90 %) av underhållsplanerna genomförs. Avvikelser beror bl.a. på att vissa fastigheter blivit aktuella för försäljning och att oväntade kostnadsstegringar inträffat. Familjebostäder och Stadsholmen har vissa år kunnat förstärka underhållsbudgeten under året.

Även för de övriga två bolagen genomförs normalt det planerade underhållet. Under 2007 har dock en betydande avvikelse uppstått hos SISAB, på grund av att underhållsmedel använts till ombyggnader och att kraftiga prisstegringar inträffat.

Båda nämnderna uppger också att det planerade underhållet i stort sett blir genomfört. Kyrkogårdsnämnden har dock vissa år haft svårt att använda hela underhållsbudgeten till följd av brist på upphandlingsresurser. Idrottsnämnden har ofta kunnat förstärka budgeten med extra medel.

Det samlade intrycket är att underhållsplanerna genomförs i mycket hög grad och att avvikelser i regel har rimliga förklaringar. Underhållsplanerna verkar realistiska och väl förankrade ute i organisationerna.

#### **4.5 Avsätts nödvändiga resurser så att förmögenhetsvärdena långsiktigt inte minskar?**

Av de bolag och nämnder som ingår i granskningen är det bara Familjebostäder och Stockholms hem som uppger att man inte har något eftersatt underhåll och någon "underhållsskuld". Bland de övriga har hälften kunnat uppskatta "underhållsskulden". Sammanlagt bedöms den uppgå till drygt 2-3 mdkr. De sammanlagda underhållskostnaderna uppgick år 2006 till 2,2 mdkr.

Av bostadsbolagen är det Svenska Bostäder som enligt granskningen har det största eftersatta underhållet, med en uppskattad underhållsskuld på 2-3 mdkr. Den nuvarande avsättningen av resurser är förmodligen otillräcklig för att bevara realvärdet av byggnaderna. Styrelsen för bolaget har emellertid uppdragit åt vd att komma med förslag till genomförande och finansiering av en väsentlig förstärkning av underhållsvolymen. Även Stadsholmen uppges ha en viss underhållsskuld och risk finns att realvärdet urholkas om inte underhållsbudgeten förstärks.

Att Svenska Bostäder hamnat i en situation med ett stort eftersatt underhåll tyder på att bolagets styrelse inte tillräckligt uppmärksammat och prioriterat underhållsbehovet. Trots att det i ägardirektiven sedan flera år tillbaka angivits att Svenska Bostäder ska öka eller väsentligt öka ombyggnads- och underhållsät-



gärder i miljonprogrambeståndet har någon påtaglig ökning inte ägt rum. Kritik kan därför också riktas mot Stockholms Stadshus AB för bristande styrning och uppföljning av Svenska Bostäder när det gäller underhållsnivån.

Inom SISAB har underhållet tidigare legat på en hög nivå, men budgeten har successivt minskat. Bolaget befinner sig nu i ett läge där ytterligare nedskärningar av underhållet riskerar att leda till att realvärdet av skolorna inte kan upprätthållas.

Av de granskade bolagen och nämnderna torde Stockholm Vatten ha det största eftersatta underhållet. Det gäller särskilt inom ledningsnätet, men också beträffande byggnader och betongkonstruktioner inom vattenproduktion och avloppsrening. Underhållsbudgeten är otillräcklig för att bibehålla realvärdet för dessa delar. Beträffande den maskinella utrustningen uppges att bolaget klarar att upprätthålla realvärdet.

Såväl kyrkogårdsnämnden som idrottsnämnden har sedan tidigare ett visst eftersatt underhåll, men avsättningen av resurser är numera av sådan storlek att man upprätthåller anläggningarnas realvärde.

För bolagen har kommunfullmäktige utfärdat en riktlinje som innebär att de ska bibehålla tillgångarna i reala termer. Kommunfullmäktige bör formulera motsvarande direktiv för stadens nämnder.

#### **4.6 Hanteras gränsdragningen mellan investeringar och underhåll på ett korrekt sätt?**

Gränsdragningen mellan investeringar och underhåll görs vanligen med utgångspunkt från generella anvisningar enligt bokföringslagen, skattelagstiftningen, Föreningen för auktoriserade revisorer (FAR) eller Redovisningsrådet (Nuvarande Rådet för finansiell rapportering). Fem bolag har ett internt regelverk till stöd för denna klassificering. Det är de fyra bostadsbolagen och SISAB. Stockholm Vatten och de två nämnderna bör också ta fram ett internt regelverk. Koncernstyrelsen bör ge Stockholm Vatten ett sådant uppdrag. I detta sammanhang bör koncernstyrelsen även granska behovet av motsvarande uppdrag till övriga bolag.

Kommunstyrelsen har i ett cirkulär (nr 6, 2003-08-11) lämnat tillämpningsanvisningar vad gäller redovisning av investeringar för ett antal nämnder, bl.a. kyrkogårdsnämnden och idrottsnämnden. I dessa anvisningar uppmanas nämnderna att utarbeta egna detaljerade anvisningar för sin specifika verksamhet. Kommunstyrelsen bör följa upp tillämpningen av dessa anvisningar hos nämnderna.

Uppföljningen av regelverken förefaller vara väl organiserad i flertalet av de granskade bolagen.

