

## **Svar på interpellation (2017:8) av Henrik Sjölander (M) om fastighetsnämndens ekonomi**

Interpellanten har ställt följande frågor till mig:

1. Vilka åtgärder avser ansvarigt borgarråd att vidta för att komma tillrätta med den negativa utvecklingen i fastighetsnämndens ekonomi?
2. Vilka åtgärder avser ansvarigt borgarråd att vidta för att komma tillrätta med den bristande prognossäkerheten i fastighetsnämndens investeringsprojekt?
3. Vad anser ansvarigt borgarråd om att fastighetsnämnden inte har några pengar till det löpande underhållet för 2017?
4. Vilka åtgärder avser ansvarigt borgarråd att vidta för att komma tillrätta med att det kommer in få, eller inga, anbud till enskilda investeringsprojekt?

Först vill jag säga att jag delar interpellantens oro över fastighetsnämndens ekonomi. Fastighetsnämnden har under en längre tid haft en negativ utveckling av ekonomin och svårigheter med att leda och genomföra större investeringsprojekt i enlighet med fattade beslut. Detta uppmärksammade vi redan under hösten 2014 och vi har därför kontinuerligt genomfört åtgärder sedan dess.

I kommunfullmäktiges budget för år 2015 gavs kommunstyrelsen i uppdrag att göra en genomlysning av ett urval av fastighetsnämndens investeringsprojekt, som då befann sig i ett utrednings- eller planeringsskede. Utredningarna ledde bland annat till att några projekt som hade för stora projektrisker och inte uppfyllde stadens investeringsstrategi stoppades. I samband med detta kostnadsfördes betydande belopp på grund av förgävesprojektering (Sambandscentral Park 1 och Tekniskt nämndhus Söderstaden). Även ansvaret för ett större projekt (Gasklocka 2) överfördes till exploateringsnämnden och pausades.

Fastighetsnämnden har därefter fortsatt haft problem med ett effektivt projektarbete. I budget 2016 uppmärksammades detta genom att nämnden gavs ett flertal instruktioner om hur projektarbetet ska bedrivas, såsom att ha ett stort fokus på kostnadseffektivitet, att arbeta i enlighet med investeringsstrategin och att säkerställa finansieringen.

Trots detta har nämnden under 2016 och 2017 i flera fall tvingats konstatera att beslutade projekt inte kommer att kunna realiserats i enlighet med fattade beslut, vilket har inneburit att nämnden har hemställt till kommunfullmäktige att anta reviderade genomförandebeslut.

De problemområden som beskrivs i interpellationen var i huvudsak kända under hösten 2016. Därför vidtogs ett antal åtgärder i form av uppdrag i budget 2017; dels att genomföra en aktivitets- och organisationsöversyn i syfte att erhålla en långsiktigt hållbar utveckling på nivån på avkastning och resultat, dels att säkerställa en plan för finansiering av underhållsbehov per fastighetskategori.

Vidare anges i budgeten att nämnden, utifrån en aktiv fastighetsförvaltning och utvecklad användning av nyckeltalsanalyser, ska arbeta med att förbättra fastighetsbeståndets driftnetto. Inriktningen ska vara att hålla kostnaderna nere och att omförhandla externa hyror. Nämnden ska också överväga möjligheterna till avyttring av fastigheter som genererar underskott. Nämnden ska stärka sin analys och framförhållning per fastighetskategori i enlighet med dess avkastningsberäkningsmodell och tydliggöra långsiktiga planer.

I budgeten konstateras att nämnden har ett antal stora investeringsprojekt som kommer att få påverkan på nämndens resultat, som Liljevalchs, Östermalmshallen och Medborgarhuset. Nämnden ska därför kontinuerligt arbeta med att förbättra ekonomi, riskhantering och prognossäkerhet och att utveckla investeringsprocesserna. I samband med beslut om investeringar och reinvesteringar ska nämnden utgå från beslutad investeringsplan.

I budgeten anges vidare att fastighetsnämnden och idrottsnämnden, i syfte att garantera en långsiktigt hållbar strategi för upprustning av idrottsanläggningarna, ska utreda alternativa strategier som renovering, nyproduktion, sammanslagning eller omlokalisering. Nämnden ska också, tillsammans med exploateringsnämnden, pröva vilka simhallar som kan finansieras genom att fastigheterna samtidigt utvecklas med exempelvis bostäder.

I tertiärrapport 1 för 2017 rapporterar fastighetsnämnden ett antal åtgärder. Bland annat har en organisationsförändring genomförts på kontoret för att samla alla projektledare på en avdelning för att skapa förutsättningar för effektivare projekthantering, förbättrad samordning och bättre projektkontroll. Ett arbete pågår med att utveckla projektrutiner och projektmodell. Nämnden redovisar också att man har arbetat med en rad åtgärder för att möjliggöra en budget i balans för året och också möjliggöra en tryggad ekonomi på sikt, exempelvis:

- Fastighetsanalyser för samtliga fastigheter
- Översyn av hyresmodeller
- Satsningar som inte är relaterade till kärnverksamhet har prioriterats bort
- Införande av ett projektstödsverktyg
- Upphandling av nytt fastighetssystem
- Rutin för fördjupad månadsuppföljning av resultatbudgeten
- Förbättrad uppföljning av investeringsprojekt månadsvis

Förbättrade och utökade ekonomiska uppföljningar av både resultat- och investeringsbudgeten har också genomförts för att åstadkomma en bättre prognossäkerhet, men också för att sätta fokus på ekonomisk medvetenhet på kontoret.

I tertialrapport 2 uppger nämnden att arbetet med fastighetsanalyser har fortsatt. Nämnden konstaterar att indelning i fastighetskategorier är ett alltför trubbigt instrument och har därför övergått till att analysera på objektsnivå. Ett antal objekt har identifierats, vilka under en överskådlig tid inte är ekonomiskt försvarbara att behålla i nämndens bestånd. Dessa bör avyttras, rivas eller på annat sätt överförs till annan part i staden. Planering och dialog har påbörjats i syfte att kunna verkställa önskade åtgärder och därigenom få ekonomisk effekt.

Vidare rapporterar nämnden att man arbetar med att i samförstånd med berörda förvaltningar tillsammans möjliggöra en god projekthantering. Ett kontinuerligt arbete med att säkra kostnadskontroll och uppföljning av byggprojekt pågår. Den nyligen genomförda organisationsförändringen har medfört en omformering av projektorganisationen och ett bättre nyttjande av projektledarkompetenser för att säkerställa hög projektledningskvalitet genom projektets alla faser. Arbeta pågår med att kvalitetssäkra kontorets projektmodell och projektprocess. Ett nytt system för projektstyrning ska implementeras för att möjliggöra och säkerställa ekonomisk kontroll, styrning och uppföljning av byggprojekt. Ny mall för projektbudgetering är i bruk och utbildning inom projektekonomi är planerad under hösten. Upphandlingsenheten har förstärkts och genom ökat stöd och kompetens i entreprenad- och konsultupphandlingar säkerställs de affärsmässiga villkoren.

När det gäller nämndens kostnad för löpande underhåll 2017 har den budget som av fullmäktige beslutat om varit tillräcklig för att bibehålla byggnadernas skick och funktion för detta år. Dock finns på längre sikt indikationer om att nämndens utrymme för löpande underhåll kommer att minska, givet ett bibehållt avkastningskrav, i takt med att stora investeringsprojekt genomförs.

Inom upphandlingsområdet rapporterar nämnden att man driver och planerar för en mängd aktiviteter inom upphandlingsområdet. Nämnden fortsätter att driva flera aktiviteter för att öka attraktiviteten på leverantörsmarknaden och därmed öka konkurrensen. Tidigare under året har nämnden tagit fram förenklade avtal och förfrågningsunderlag för projektspecifika entreprenader och konsulter för att därigenom locka fler anbudsgivare. Nämnden har tagit fram en lösning för upphandlingsplanering, något som är nödvändigt för att, i nästa steg, kommunicera upphandlingsplaner.

Under hösten har nämnden genomfört leverantörsdagar för att förbättra kommunikation och driva utvecklingsfrågor mot sina leverantörer och kommer fortsätta med detta under 2018. Under perioden har nämnden tagit fram förslag till process och mallar för strukturerad leverantörsutvärdering. Nämnden kommer att implementera och genomföra dessa under hösten och leverantörsutvecklingsaktiviteter med nämndens viktigaste leverantörer kommer att påbörjas. Under hösten har nämnden startat arbetet med att implementera och genomföra strategiskt kategoriarbete. Arbetet startas upp med tekniska konsulter som första kategori.

Även kommunstyrelsen har under året, genom stadsledningskontoret, agerat i frågan om att säkerställa en hållbar ekonomisk situation för fastighetsnämnden. Stadsledningskontoret har tagit fram en plan för förbättrad ekonomistyrning av fastighetskontoret. Denna innebär bland annat att förvaltningschefen träffar representanter för stadsledningskontoret månadsvis för uppföljning av den ekonomiska utvecklingen och de åtgärder som nämnden har att vidta enligt budgeten. Vidare ingår att i samråd med fastighetskontoret utveckla verksamhetsområden, att förbättra stödet för projektledare i systemet för stora investeringsprojekt (SSIP) och att öka deltagandet i styrgrupperna för några av de större investeringsprojekten.

Under året har stadsledningskontoret låtit genomföra en genomlysning av två stora investeringsprojekt på fastighetskontoret; Östermalmshallen och Medborgarhuset. Båda projekten har blivit väsentligt dyrare än vad som ursprungligen beslutats och har även dragits med förseningar. Frågeställningen var att få en bild av hur fastighetskontoret har arbetat med styrning och uppföljning, hur projekten har varit organiserade, hur beslutsunderlag har tagits fram, hur projekten har arbetat med sina intressenter, hur riskhantering och kvalitetssäkring har hanterats.

De externa utredarna har landat i ett antal slutsatser och rekommendationer. Slutsatserna är bland annat att projektens organisationer har lidit av resurs- och kompetensbrist som har påverkat en

effektiv leverans, att projektstyrningen har påverkats av att projektplanerna inte har använts som styrande dokument, att beslutsunderlagen har haft bristande kvalitet och att riskhanteringen varit otillräcklig. Man har också konstaterat att fastighetsnämnden har påbörjat ett utvecklingsarbete för att utveckla sin projektstyrning. Rekommendationerna är att tydliggöra styrgruppens roll, att säkerställa kompetens och resurser i projekten, att utveckla processbeskrivning, kvalitetsledning, verktyg och rutiner, att se över processen för hyresgästdialogen och att utveckla processen för riskhantering.

I samband med kommunfullmäktiges reviderade genomförandebeslut om Medborgarhuset, den 11 december 2017, beslutades att fastighetsnämnden ska intensifiera sitt utvecklingsarbete med investeringsprojekt utifrån den genomförda genomlysningen.

Stockholm den 24 januari 2018

Karin Wanngård