

Datum:  
2020-12-18Diarienummer:  
KRN-2020-00032

KOMMUNREVISIONEN

Mottagare:

Uppsala Stadshus AB  
Uppsala Vatten och Avfall AB  
Uppsalahem AB  
Uppsala Skolfastigheter AB

Kommunfullmäktige, för kännedom

## Granskning av underhåll av bolagskoncernens fastigheter, VA-anläggningar och ledningsnät

PwC har av Uppsala kommuns lekmannarevisorer fått i uppdrag att bedöma om Uppsala Stadshus AB:s styrelse, samt de enskilda bolagsstyrelserna i Uppsalahem AB, Uppsala Vatten och Avfall AB samt Uppsala Skolfastigheter AB, har säkerställt ett ändamålsenligt underhåll av bolagens fastigheter samt VA-anläggningar och ledningsnät. Uppdraget är ett fördjupat projekt inom ramen för 2020 års revisionsplan för kommunens lekmannarevisorer.

Efter genomförd granskning bedömer vi att:

- Styrelsen för Uppsala Stadshus AB **delvis har säkerställt** ett ändamålsenligt underhåll av bolagskoncernens fastigheter och VA.
- Styrelsen för Uppsala Vatten och Avfall AB **ej har säkerställt** ett ändamålsenligt underhåll av bolagets VA-anläggningar och ledningsnät.
- Styrelsen för Uppsalahem AB **i allt väsentligt har säkerställt** ett ändamålsenligt underhåll av bolagets fastigheter.
- Styrelsen för Uppsala Skolfastigheter AB **delvis har säkerställt** ett ändamålsenligt underhåll av bolagens fastigheter

Mot bakgrund av de iakttagelser vi gjort inom ramen för granskningen lämnar vi följande rekommendationer till respektive bolag.

Vi rekommenderar styrelsen för **Uppsala Stadshus AB** att:

- I sin årliga uppföljning tillse att uppföljning av underhållsbehov genomförs för att säkerställa kontroll över underhållsskulder i dotterbolagen. Detta är även av vikt i perioder av hög tillväxt.
- Genom sitt internkontrollarbete säkerställa att risker kopplade till bolagens arbete med fastighets- och/eller VA-underhåll fångas upp och bedöms.
- Undersöka behovet av ökad samordning kring underhållsprocesser i koncernen.

Vi rekommenderar styrelsen för **Uppsala Vatten och Avfall AB** att:

- Ge bolagets ledning i uppdrag att ta fram en övergripande drift-, underhåll och förnyelseplan (DUF-plan) samt fastställa ett datum för när en sådan plan ska vara framtagen.
- Säkerställa att ändamålsenliga systemstöd för underhållsinformation och underhållsplanering implementeras avseende bolagets samtliga delar.
- Tillse att ett forum för underhållsplanering tillskapas i syfte att öka samordning av underhållsinsatser inom och mellan bolagets avdelningar.
- Tillse att uppföljning av bolagets underhållskostnader blir möjligt genom ändamålsenligt system för dokumentering.

Vi rekommenderar styrelsen för **Uppsalahem AB** att:

- Försäkra sig om att regelbunden uppföljning av bolagets totala underhållsskuld samt fördelning mellan planerat och avhjälpande underhåll sker till styrelsen.
- Överväga uppföljning av i vilken utsträckning dokumenterad underhållsprocess och investeringsprocess efterföljs exempelvis genom internkontrollplan.

Vi rekommenderar styrelsen för **Uppsala Skolfastigheter AB** att:

- Säkerställa att inlett arbete med att implementera nytt fastighetsförvaltningsystem slutförs, inklusive att i systemet dokumentera bolagets samlade underhållsinformation.
- Säkerställa att underhållsplaner tas fram utifrån dokumenterad underhållsinformation och att dessa omfattar samtliga bolagets fastigheter.
- Se över om debiterad underhållsschablon som del av hyra är tillräcklig för att täcka fastighetens faktiska underhållsbehov. Denna översyn kan med fördel göras i samråd med Uppsala kommun i egenskap av hyresgäst.

Revisionen begär yttrande, utifrån följande frågeställningar, över revisionens iakttagelser och lämnade rekommendationer från respektive bolags senast 2021-03-31 till kommunrevisionen@upsala.se och till det sakkunniga biträdet, richard.vahul@pwc.com

- Med avseende på den genomförda granskningen, vilka åtgärder avser ni att genomföra i syfte att komma tillrätta med gjorda iakttagelser och lämnade rekommendationer?
- Under vilken tidsperiod avser ni att genomföra dessa åtgärder?
- Hur kommer ni att avläsa effekten av dessa åtgärder?
- Hur kommer dessa åtgärder att påverka innehållet i kommande internkontrollplan?

För kommunrevisionen

  
Per Davidsson, ordförande

# Granskning av underhåll av bolagskoncernens fastigheter, VA-anläggningar och led- ningsnät

**Uppsala kommuns lekmanarevisorer**

December 2020

*Kristian Damlin, Projektledare, Certifierad kommunal yrkesrevisor*

*Jesper Häggman, Projektmedarbetare*

*Hugo Horstmann, Projektmedarbetare*



# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning</b>	<b>4</b>
<b>2. Iakttagelser och bedömningar</b>	<b>6</b>
2.1. Uppsala Stadshus AB	6
2.1.1. Revisionsfråga 1: Uppsala Stadshus AB:s styrning	6
2.2. Uppsalahem AB	10
2.2.1. Revisionsfråga 2: Underhållsplaner och bakomliggande underlag	10
2.2.2. Revisionsfråga 3: Underhållsnivå i förhållande till uppskattat behov	13
2.2.3. Revisionsfråga 4: Uppföljning av underhållskostnader	15
2.2.4. Revisionsfråga 5: Implementering av underhållsplaner	17
2.3. Uppsala Vatten och Avfall AB	19
2.3.1. Revisionsfråga 2: Underhållsplaner och bakomliggande underlag	19
2.3.2. Revisionsfråga 3: Underhållsnivå i förhållande till uppskattat behov	23
2.3.3. Revisionsfråga 4: Uppföljning av underhållskostnader	24
2.3.4. Revisionsfråga 5: Implementering av underhållsplaner	26
2.4. Uppsala Skolfastigheter AB	27
2.4.1. Revisionsfråga 2: Underhållsplaner och bakomliggande underlag	27
2.4.2. Revisionsfråga 3: Underhållsnivå i förhållande till uppskattat behov	33
2.4.3. Revisionsfråga 4: Uppföljning av underhållskostnader	37
2.4.4. Revisionsfråga 5: Implementering av underhållsplaner	39

# Sammanfattning














Syftet med granskningen är att bedöma om Uppsala Stadshus AB:s styrelse samt de enskilda bolagsstyrelserna har säkerställt ett ändamålsenligt underhåll av bolagens fastigheter samt VA-anläggningar och ledningsnät.

Efter genomförd granskning bedömer vi att:

- Styrelsen för Uppsala Stadshus AB **delvis har säkerställt** ett ändamålsenligt underhåll av bolagskoncernens fastigheter och VA.
- Styrelsen för Uppsala Vatten och Avfall AB **ej har säkerställt** ett ändamålsenligt underhåll av bolagets VA-anläggningar och ledningsnät.
- Styrelsen för Uppsalahem AB **i allt väsentligt har säkerställt** ett ändamålsenligt underhåll av bolagets fastigheter.
- Styrelsen för Uppsala Skolfastigheter AB **delvis har säkerställt** ett ändamålsenligt underhåll av bolagens fastigheter.

I tabell 1 framgår våra bedömningar per revisionsfråga och bolag.

Tabell 1: Sammanställning av bedömningar per revisionsfråga och granskat bolag.

	Uppsala Stadshus AB	Uppsalahem AB	Uppsala Vatten & Avfall AB	Uppsala Skolfastigheter AB
Rev. fråga 1: Uppsala Stadshus ABs styrning		E/T	E/T	E/T
Rev. fråga 2: Underhållsplaner och bakomliggande underlag	E/T			
Rev. fråga 3: Underhållsnivå i förhållande till uppskattat behov	E/T			
Rev. fråga 4: Uppföljning av underhållskostnader	E/T			
Rev. fråga 5: Implementering av underhållsplaner	E/T			

## Rekommendationer

Vi rekommenderar styrelsen för Uppsala Stadshus AB att:

- I sin årliga uppföljning tillse att uppföljning av underhållsbehov genomförs för att säkerställa kontroll över underhållsskulder i dotterbolagen. Detta är även av vikt i perioder av hög tillväxt.
- Genom sitt internkontrollarbete säkerställa att risker kopplade till bolagens arbete med fastighets- och eller VA-underhåll fångas upp och bedöms.
- Undersöka behovet av ökad samordning kring underhållsprocesser i koncernen.

Vi rekommenderar styrelsen för Uppsala Vatten och Avfall AB att:

- Ge bolagets ledning i uppdrag att ta fram en övergripande drift-, underhåll och förnyelseplan (DUF-plan) samt fastställa ett datum för när en sådan plan ska vara framtagen.
- Säkerställa att ändamålsenliga systemstöd för underhållsinformation och underhållsplanering implementeras avseende bolagets samtliga delar.
- Tillse att ett forum för underhållsplanering tillskapas i syfte att öka samordning av underhållsinsatser inom och mellan bolagets avdelningar.
- Tillse att uppföljning av bolagets underhållskostnader blir möjligt genom ändamålsenligt system för dokumentering.

Vi rekommenderar styrelsen för Uppsalahem AB att:

- Försäkra sig om att regelbunden uppföljning av bolagets totala underhållsskuld samt fördelning mellan planerat och avhjälpande underhåll sker till styrelsen.
- Överväga uppföljning av i vilken utsträckning dokumenterad underhållsprocess och investeringsprocess efterföljs exempelvis genom internkontrollplan.

Vi rekommenderar styrelsen för Uppsala Skolfastigheter AB att:

- Säkerställa att inlett arbete med implementera nytt fastighetsförvaltningssystem slutförs, inklusive att i systemet dokumentera bolagets samlade underhållsinformation.
- Säkerställa att underhållsplaner tas fram utifrån dokumenterad underhållsinformation och att dessa omfattar samtliga bolagets fastigheter.
- Se över om debiterad underhållsschablon som del av hyra är tillräcklig för att täcka fastigheternas faktiska underhållsbehov. Denna översyn kan med fördel göras i samråd med Uppsala kommun i egenskap av hyresgäst.

# 1. Inledning

## Bakgrund

I kommunkoncernens balansräkning utgörs en stor del av tillgångsmassans värde av fastigheter. Det är viktigt att kommunkoncernen och respektive bolag har en ändamålsenlig organisation samt rutiner för underhåll av dessa fastigheter både ur ett ekonomiskt och verksamhetsmässigt perspektiv. Kommunerna (inkl. kommunkoncernerna) har genomgående under en längre tid inte avsatt tillräckligt med medel för planerat underhåll av sina fastigheter, gator och vägar så att dessa investeringar kan behålla sitt värde.

Uppsala Stadshus AB svarar för aktiv ägarstyrning och strategisk planering inom bolagskoncernen. Uppsala Stadshus AB ska vara en central funktion som möjliggör och skapar förutsättningar för dotterbolagen att fokusera på sina kärnverksamheter. I syfte att uppnå detta ska Uppsala Stadshus AB bl.a. ansvara för att initiera samarbete i samordnings- eller utvecklingsgrupper inom t.ex. fastighetsfrågor.

Lekmannarevisorerna har utifrån sin riskbedömning 2020 funnit det relevant att granska bolagens styrning, interna kontroll och uppföljning av underhållet.

## Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om Uppsala Stadshus AB:s styrelse samt de enskilda bolagsstyrelserna har säkerställt ett ändamålsenligt underhåll av bolagens fastigheter och VA-anläggningar och ledningsnät.

Revisionsfrågor:

1. Säkerställer Uppsala Stadshus AB:s styrelse att underhållsarbetet styrs och samordnas på ett effektivt och tillräckligt sätt?
2. Utgår respektive styrelse från tillförlitliga underlag om tillgångarnas status och upprustningsbehov när kostnaderna uppskattas? Finns dokumenterade underhållsplaner på kort och långsikt?
3. Är nuvarande underhåll tillräckligt i förhållande till verksamheternas egna bedömningar av det egentliga behovet?
4. Finns det en tillfredsställande uppföljning av underhållskostnader?
5. Har underhållsplanerna implementerats och görs en löpande uppföljning av verkställighet av underhållsplanerna?

## Revisionskriterier

- Kommunallagen 6 kap 6 §
- God ekonomisk hushållning enligt kommunallagen (11 kap)
- Tillämpbara interna regelverk och policy

## Avgränsning

Granskningen avgränsas till fastigheter, VA-anläggningar och ledningsnät för följande bolag:

- Uppsala Stadshus AB
- Uppsalahem AB

- Uppsala kommun Skolfastigheter AB
- Uppsala Vatten och Avfall AB

Det görs ingen granskning av redovisningen av underhåll och regler för komponentredovisning.

### **Metod**

Granskningen har genomförts genom studier av styrdokument, underhållsplaner, verksamhetsberättelse etc. samt intervjuer med tjänstepersoner och styrelseledamöter.

Inom ramen för granskningen har följande funktioner intervjuats:

#### *Uppsala Stadshus AB*

- VD tillika stadsdirektör i kommunen
- Finanschef

#### *Uppsalahem AB*

- Styrelseordförande
- VD
- Ekonomichef
- Förvaltningschef
- Chef fastighetsutveckling

#### *Uppsala Kommun Skolfastigheter AB*

- Styrelseordförande
- VD
- Administrativ chef
- Chef fastighetsutveckling
- Fastighetschef

#### *Uppsala Vatten och Avfall AB*

- Styrelseordförande
- VD
- Ekonomichef
- Redovisningsansvarig
- Chef teknik/fastighet
- Avdelningschef verksamhetsstöd

Frågor har även stämts av via e-post med avdelningschefer för avdelningarna: Spillvatten, Dricksvatten, VA-nät och Avfall.

Revisionsrapporten har varit föremål för sakgranskning av de intervjuade.



## 2. Iakttagelser och bedömningar

### 2.1. Uppsala Stadshus AB

#### 2.1.1. Revisionsfråga 1: Uppsala Stadshus AB:s styrning

---

Säkerställer Uppsala Stadshus AB:s styrelse att underhållsarbetet styrs och samordnas på ett effektivt och tillräckligt sätt?

---

#### *Iakttagelser*

##### **Strategi och planering**

Enligt *ägardirektiv* för samtliga bolag ansvarar de helägda bolagen för att verksamheten bedrivs i enlighet med fullmäktiges styrdokument och regleras via beslutad ägarpolicy, bolagsordning och ägardirektiv.

I Uppsala Stadshus AB:s *bolagsordning* anges att föremålet för bolagets verksamhet är att inom Uppsala kommun äga och förvalta aktier i bolag verksamma inom Uppsala kommuns kompetensområde.

Uppsala Stadshus AB ska vidare, enligt ägardirektiv, verkställa kommunfullmäktiges beslut som är av ägarkaraktär och följa upp att dotterbolagen arbetar utifrån de av kommunfullmäktige uppsatta ägardirektiven. Det anges även att Uppsala Stadshus AB ska ansvara för strategisk planering, samordning och avgöra gemensamma frågor för bolagen inom bolagskoncernen.

Ägardirektivet föreskriver att Uppsala Stadshus AB ska bidra till effektivare styrning i bolagskoncernen och tillse löpande ekonomisk kontroll och uppföljning. Uppsala Stadshus AB ska genom denna roll bl.a.:

- Ha löpande dialog med dotterbolagen.
- Initiera samarbete i samordnings- eller utvecklingsgrupper inom t.ex. ekonomi- och fastighetsfrågor.
- Ha löpande bevakning och uppföljning av investeringar och avyttringar.

Det framgår av Uppsala Stadshus AB *affärsplan och budget 2020-2022* att ur bolagskoncernens perspektiv är den långsiktiga strategin delvis att arbeta för en hållbar ekonomi genom att säkerställa den ekonomiska styrningen av större projekt. Dessutom ska Uppsala Stadshus AB bevaka att fastställda rutiner och processer kring investeringar följs.

Affärsplanen ska, enligt *riktlinje för nämndernas och bolagsstyrelsernas verksamhetsplanering och uppföljning samt intern kontroll* (KS, 2016-09-14), gälla för tre år och revideras årligen. I affärsplanen anges att Uppsala Stadshus AB inte har någon egentlig egen operativ verksamhet utan ska följa upp och stötta bolagen i deras arbete med Uppsala kommuns inriktningsmål.

I Uppsala Stadshus AB:s affärsplan och budget 2020-2022 redovisas följande:

- Driftbudget för samtliga bolag för 2020 med plan 2021-2022 i koncernen med tillhörande övergripande bakgrund.

- Investeringsbudget för samtliga bolag i bolagskoncernen 2020 med plan 2021-2022 med tillhörande övergripande bakgrund.
- Inget specifikt kring bolagens underhåll anges.

I och med Uppsala Stadshus AB:s roll och funktion i bolagskoncernen arbetar bolaget, enligt af-färsplanen, endast aktivt med fullmäktiges inriktningsmål "Uppsala ska ha en jämställd och hållbar ekonomi".

### Samordning inom bolagskoncernen

I intervju framförs att bolagskoncernen de senaste åtta åren gått från att vara decentraliserad till att fokusera mer på samordning. Ett exempel på ökad samordning är månatliga koncernledningsmöten med samtliga bolag där stora och principiella frågor diskuteras. Det har även påbörjats ett arbete med att öka den informella styrningen - utöver det som anges i styrande dokument. Investeringar är ett område för vilket Uppsala Stadshus AB ökat styrning och uppföljning under de senaste åren. Det framgår t.ex. av ägardirektiv att Uppsala Stadshus AB ska hantera ansökningar om igångsättningstillstånd för investeringar över 50 mnkr. Uppsala Stadshus AB har även rätt att inom bolagskoncernen omdisponera den av kommunfullmäktige beslutade investeringsramen för respektive år.

Följande forum för samordning lyfts i intervjuer:

- *Ägardialog med KS-ordförande* där ordföranden i bolagsstyrelser, kommunledningskontoret och bolagsledningarna deltar. Möten sker 2 gånger årligen.
- Månatliga *koncernledningsmöten* som leds av VD för Uppsala Stadshus AB tillika kommunens stadsdirektör. Verkställande direktörer för bolagen, kommunens förvaltningsdirektörer samt stabspersonal från kommunledningskontoret. Mötena avhandlar stora och principiella frågor för hela kommunkoncernen.
- *Utvecklingsledningsgrupp stadsbyggnad* där ledningar för Uppsala Stadshus AB, Uppsala-lahem AB, Uppsala Vatten AB samt kommunens förvaltningar som arbetar med stadsbyggnadsfrågor deltar. Möten avhandlar stora strategiska samhällsbyggnadsfrågor.
- Månatlig *VD-grupp* där bolagskoncernens verkställande direktörer deltar. Möten avhandlar gemensamma frågor men forumet uppges i intervju tappa i betydelse eftersom gemensamma frågor i större utsträckning behandlas under koncernledningsmöten.
- *Ekonomigrupp* där bolagens ekonomichefer deltar. Möten avhandlar gemensamma ekonomiska frågor.

Det framförs dock i intervju att det finns utvecklingspotential avseende samordningen mellan de kommunala bolagen, framförallt på politisk nivå. Det framgår vidare att forum som upprättats (listade ovan) inte generellt behandlar underhållsfrågor.

### Uppföljning av ekonomi och måluppfyllelse från dotterbolagen

I ägardirektiv för samtliga bolag framgår vad dotterbolagen ska anmäla till Uppsala Stadshus AB, däribland:

- Pågående och planerade investeringar.
- Månadsrapportering, delårsbokslut, årsbokslut samt bolagsstyrningsrapport.

Bolagsstyrningsrapporten ska bl.a. redogöra för hur bolaget arbetat med uppdrag och andra uppsatta mål.

Uppföljning av verksamhet och ekonomi sker från dotterbolagen till Uppsala Stadshus AB tre gånger per år; per april, delårsbokslut per augusti och årsbokslut i december. Denna uppföljning avrapporteras till såväl Uppsala Stadshus AB:s styrelse som till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Riktlinje för nämndernas och bolagsstyrelsernas verksamhetsplanering och uppföljning samt intern kontroll föreskriver att bolagsstyrelser månatligen ska följa upp verksamhetens resultat.

Enligt genomförda intervjuer sker inte uppföljning till Uppsala Stadshus AB av särskilda indikationer avseende fastighetsunderhåll som exempelvis dotterbolagens underhållsskuld eller fördelning mellan planerat och avhjälpande underhåll. Dessa frågor uppges vara bolagens ansvar. Det påtalas i intervju att det är en utmaning att växa som kommun och samtidigt sköta förvaltningen ändamålsenligt, i synnerhet avseende VA-verksamheten.

I uppföljning per april för bolagskoncernen till Uppsala Stadshus AB framgår följande i redovisningen:

- Prognos för resultat för helåret i förhållande till budget per bolag. Uppsala kommun Skolfastigheter AB prognosticerar ett resultat motsvarande 18 mnkr lägre än budget vilket beror på felbedömning av avskrivning i budget. Uppsala Vatten och Avfall AB prognosticerar ett resultat i stort i linje med budget.
- Uppsalahem ABs högre förväntade resultat med 24 mnkr för året är främst hänförligt till lägre underhålls- och driftkostnader där hyresgäststyrkt underhåll pausats under tre månader på grund av rådande smittspridning. Vid sakgranskningen framgår att det är driftkostnader avseende värme som understiger budget medan underhållskostnader prognosticeras bli något högre än budget.
- Prognos för investeringar för helåret i förhållande till budget per bolag samt angiven budget och avvikelse för prognosen föregående år. Uppsalahem AB:s helårsprognos för investeringar var 84,8 mnkr (8,9%) lägre än budget. Avvikelsen förklaras av förskjutningar mellan åren och försenade detaljplaneprocesser. Uppsala Skolfastigheters helårsprognos för investeringar var 51 mnkr (5,7%) lägre än budget. Förklaring anges vara bl.a. förskjuten upphandling och förseningar i projekt. Uppsala Vatten och Avfalls helårsprognos för investeringar var 145 mnkr (38,7%) lägre än budget. Detta beror till viss del enligt redovisning på pågående pandemi men mestadels på förseningar i projekt.
- I prognosen räknar Uppsalahem AB med att verksamheten kommer kunna bedrivas utan restriktioner till följd av rådande pandemi under hösten men det uppskjutna underhållet kommer inte kunna arbetas ikapp under året vilket skapar en underhållsskuld. För att minska smittspridningen under Covid-19-pandemin har vissa underhållsåtgärder behövts skjutas upp där arbete måste ske inne hos hyresgäster. Vid sakgranskning lyfts fram att bolaget ämnar omprioritera resurser från invändigt underhåll till utvändigt underhåll.

I årsredovisning 2019 framgår följande i redovisningen:

- Uppföljning av kommunfullmäktiges ägardirektiv.
- Årets resultat och investeringar samt kort bakgrund till utfall, dock redovisas ej en jämförelse med budget utan endast mot föregående år.

## Riskhantering och intern kontroll

I riktlinjer för bolagsstyrning som utgår från ägarpolicy för Uppsala kommun (KS, 2019-05-08) anges att bolagsstyrelsen ska tillse att bolaget har en god intern kontroll samt fortlöpande håller sig informerad om och utvärderar hur bolagets system för intern kontroll fungerar.

Enligt riktlinje för nämndernas och bolagsstyrelsernas verksamhetsplanering och uppföljning samt interna kontroll framgår att inom ramen för framtagande av affärsplan ska bolag hantera risker som påverkar möjligheter att nå målen och genomföra uppdragen. Vidare framgår kontrollmoment som alltid ska inkluderas i bolagsstyrelsernas internkontrollplaner däribland kontroll av system och rutiner. Uppföljning av internkontrollplan ska genomföras minst en gång årligen. Kommunstyrelsen har upprättat riktlinje för riskhantering (2016-09-14) som mer detaljerat beskriver hur arbetet med riskhantering bör ske.

I internkontrollplan 2020 för Uppsala Stadshus AB finns ett riskområde avseende verksamhetskontroller. Det har identifierats genom risk- och väsentlighetsanalys att risk finns för felaktiga prioriteringar samt otydlighet i ägarstyrningen av de kommunala bolagen. Detta kan enligt riskbeskrivning bl.a. medföra suboptimering av resurser, felaktiga prioriteringar eller att politikens önskemål inte genomförs. Angiven kontrollmetod är att:

- Följa upp beslut i dotterbolagens styrelseprotokoll. Återrapporteras per tertiäl.
- Att säkerställa att dotterbolagen per tertiäl rapporterar och analyserar verksamheten mot mål och uppdrag. Återrapportering sker per tertiäl.
- Att minst en gång genomföra en ägardialog. Återrapportering sker per tertiäl.

Vi har verifierat att uppföljning av internkontrollplan 2020 skett vid uppföljningsrapport per april 2020. Riskområdet verksamhetskontroller har följts upp för alla tre angivna kontrollmoment. Kontrollmomenten utfördes utan materiell anmärkning enligt redovisning. Det framgår att mot bakgrund av rådande coronapandemi har kommunfullmäktige valt att inte begära in ordinarie rapportering om inriktningsmål per april. Det har genomförts ägardialoger med samtliga bolag under mars 2020.

Underhåll fanns inte med specifikt som risk i Uppsala Stadshus AB riskanalys eller internkontrollplaner för åren 2019 och 2020.

### *Bedömning: Uppsala Stadshus ABs styrning*

Vi bedömer revisionsfrågan **delvis uppfylld**.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- Vår bedömning är att Uppsala Stadshus AB, i egenskap av moderbolag, har implementerat processer för att på ett generellt plan tillse styrning och uppföljning. Vi anser att det är tydligt i styrande dokument vilken uppföljning dotterbolagen är ålagda att redovisa. Därtill har Uppsala Stadshus AB implementerat en rad forum för ökad samordning inom koncernen där gemensamma frågor diskuteras.
- Vi ser dock att samordningen och uppföljningen kring underhåll specifikt skulle kunna förbättras. Med tanke på bolagskoncernens stora underhållspliktiga bestånd uppgår underhållskostnader och underhållsrelaterade investeringar till väsentliga belopp för de dotterbolag vi har granskat. Vi har dessutom i vissa av de granskade bolagen identifierat avvikelser

i befintliga underhållsprocesser. Det finns därtill skillnader i hur underhållsarbetet bedrivs i de olika bolagen.

## 2.2. Uppsalahem AB

Enligt bolagsordning ska Uppsalahem AB:

1. Direkt eller indirekt förvärva, äga, förvalta, förädla och sälja fastigheter och tomträtter.
2. Bygga bostäder och därtill hörande kollektiva anordningar samt även lokaler, i de fall lokalerna utgör en mindre del av dessa fastigheter, som används för kommunal verksamhet eller är kommersiella lokaler som har ett tydligt samband med den övriga verksamheten.

Bolaget ska vidare enligt ägardirektiv bedriva verksamheten enligt affärsmässiga principer och i allmännyttigt syfte. Det allmännyttiga syftet ska säkerställas genom att främja bostadsförsörjningen i kommunen samt genom att erbjuda hyresgästerna möjligheter till boendeinflytande och inflytande i bolaget.

Uppsalahem AB förvaltar fastigheter uppgående till ett värde om cirka 25 miljarder. Fastighetsbeståndet har tillkommit från år 1940-talet och framåt. Beståndet beskrivs i intervju ha vuxit successivt över decennierna, med undantag för 1990-talet.

### 2.2.1. Revisionsfråga 2: Underhållsplaner och bakomliggande underlag

---

Utgår respektive styrelse från tillförlitliga underlag om tillgångarnas status och upprustningsbehov när kostnaderna uppskattas? Finns dokumenterade underhållsplaner på kort och långsikt?

---

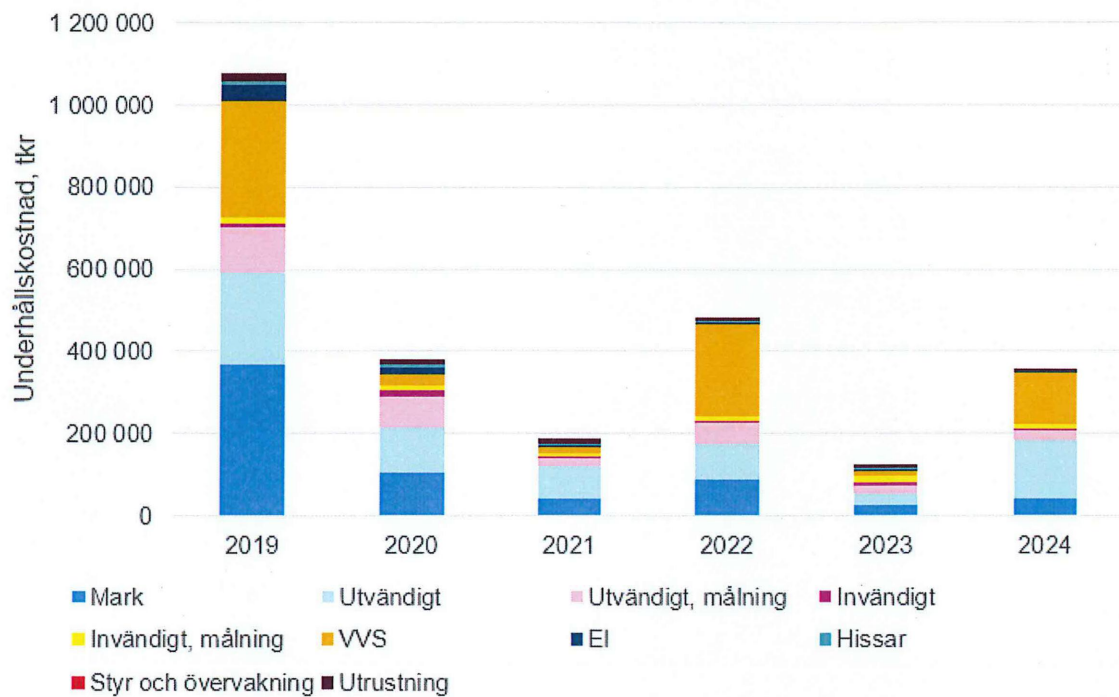
#### *lakttagelser*

Uppsalahem AB använder sig av fastighetssystemet Xpand som stöd för att upprätta underhållsplaner.

#### **Statusinventeringar och övriga underlag till underhållsplan**

År 2016 initierades en inventering av hela bolagets fastighetsbestånd. Inventeringen pågick under åren 2016–2019 och utfördes av externa konsulter. De underhållsplaner som arbetet mynnade ut i beskrev det teoretiska underhållsbehovet. Det teoretiska underhållsbehovet uppskattades till en kostnad överstigande 1 miljard kr för år 2019 för att därefter årligen variera mellan drygt 100 mnkr och c: a 500 mnkr under åren 2020 till och med 2024. Uppskattningen innehöll dock endast utbyte av byggdelar och inte förädlingar som t.ex. värmeåtervinning. Detta illustreras i diagram 1 nedan.

Diagram 1: Teoretiskt underhållsbehov från 2019 för åren 2019-2024 (tkr).



Bolaget har sedan dess arbetat löpande med att omforma underhållsplanerna med syfte att dessa i allt högre utsträckning ska motsvara det faktiska underhållsbehovet av fastighetsbeståndet.

### Processen för underhållsplanering

Vi har tagit del av en processkarta som bl.a. visar hur underhåll ska planeras. Följande delar ingår i processkartan för underhållsplanering:

- Att rapportera utfört underhåll: Dokumentera underhållsstatus vid nybyggnation, ombyggnation och underhåll. Projektledare ansvarig.
- Att utföra statusbesiktning: Att ta fram årsplan för underhållsbesiktning och genomföra statusbesiktning. Underhållsplanerare ansvarig.
- Att uppdatera underhållsplan i system. Underhållsplanerare ansvarig.
- Att sammanställa totala underhållsbehovet. Underhållsplanerare ansvarig.
- Att paketera åtgärder och ta fram flerårsplan. Underhållschef ansvarig för att förankra årsplan och flerårsöversikt i organisationen. VD ansvarig för att besluta om förslag till budget. Styrelse ansvarig för att besluta om budget.

Vi har tagit emot ett flertal rutiner och mallar för underhållsprocessen, däribland:

- *Rutin- Rapportera utfört underhåll:* Rutin beskriver vilket ansvar projektledare respektive förvaltare har för att rapportera utfört underhåll. Det anges även vilka uppgifter som behöver redovisas för att underhållsplan ska kunna uppdateras.
- *Checklista- Urvalskriterier för prioritering av underhållsprojekt och utredningar*

- *Mall- Årlig plan och uppföljning statusbesiktningar*: Excel-fil som används för att checka av besiktningar som gjorts för olika områden.
- *Mall- Rapporter utförda åtgärder till underhållsplanen*
- *Mall – BP3. Investeringskalkyl RENOVERING*: Omfattande kalkylmall för investeringar inför beslut om genomförande.

Av genomförda intervjuer framgår att underhåll per kvm generellt är nyckeltalet som används som utgångspunkt för kostnadsbedömningar av underhåll. Det uppges att bolaget som underlag till underhållsbehov även använder sig av benchmarking från MSCI (Morgan Stanley Capital International). Dessutom förs dialog med motsvarande bolag i andra svenska kommuner.

Enligt intervjuer pågår ett arbete med att revidera bolagets renoveringsmodell. Tidigare genomfördes i stor utsträckning totalrenoveringar med mer omfattande hyreshöjningar som följd. Den nya modellen bygger på att arbeta med olika nivåer av renoveringar samt tillval för att identifiera vilka insatser som behöver göras omgående och vilka som kan vänta. Detta arbete uppges vara väl-förankrat i styrelsen.

Avseende lägenhetsunderhåll framförs i intervjuer att underhåll som hamnar i resultaträkning motsvarar 50 mnkr årligen varav 30 mnkr är beställt av hyresgäst. Årlig underhållsrabatt (som ej belastar hyresavi) motsvarar 8–10 mnkr. Det finns ett tillvalssystem för hyresgästen och populära tilläggstjänster är säkerhetsdörrar och parkettgolv. Det pågår ett arbete med att utveckla tillvalssystemet.

Det uppges i intervjuer att lägenheter som bolaget förvaltar för socialt utsatta inte påverkar underhållsbehovet i stort. Detta bestånd motsvarar c: a 10 % av totalt fastighetsbestånd.

### **Dokumenterade underhållsplaner**

Ambitionen är enligt intervjuer att ha en underhållsplan för bolaget som omfattar tre år. Under hösten varje år sammanställs underhållsbehovet genom en process med bolagets ledning och underhållsenheten.

Vi har tagit del av underhållsplan för åren 2021 till 2023 på fastighetsområdesnivå. Underhållsplannen innehåller angivelse om projektledare (ifall utsedd) och projektnamn. Budget 2021 är uppdelat på aktiverbart och kostnadsfört. Av underhållsplannen framgår att budget för 2021 är 306 mnkr, för 2022 är 287 mnkr och för 2023 är 55 mnkr. Totalt uppgår budget för underhåll till 648 mnkr för de tre åren.

Vi har även tagit del av en 10-årig investeringsbudget för Uppsalahem AB på fastighetsnivå. Investeringssumman för renovering/underhåll för åren 2021–2030 har beräknats till 4 424 mnkr varav 1 360 mnkr för åren 2021–2023.

### **Bedömning: Underhållsplaner och bakomliggande underlag**

Vi bedömer revisionsfrågan **uppfylld**.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- Det finns en underhållsplan för tre år framåt samt investeringsplaner på tre respektive 10 år.

- Uppsalahem AB har genomfört en teoretisk inventering över för hela fastighetsbeståndet som slutfördes 2019 som har legat till grund för planeringen av underhållsarbetet de kommande åren.
- Vår uppfattning är att underhållsprocessen och investeringsprocessen är väldokumenterad och ger ett ändamålsenligt underlag för att kunna planera och följa upp nödvändiga underhålls- och reinvesteringsåtgärder för fastighetsbeståndet.

### 2.2.2. Revisionsfråga 3: Underhållsnivå i förhållande till uppskattat behov

Är nuvarande underhåll tillräckligt i förhållande till verksamheternas egna bedömningar av det egentliga behovet?

#### *lakttagelser*

#### **Underhållsskuld och utfall i förhållande till budget av underhåll och renoveringar**

Den teoretiska underhållsskulden uppskattas 2020 till c: a 1 miljard kr enligt intervjuer. I intervju betonas dock att beståndet inte är i dåligt skick. Det beskrivs i intervju att underhållstakten har ökat de senaste åren och att det finns ett stort behov av underhåll. Samtidigt uppges att man inom bolaget har kontroll över underhållsbehovet och att besiktning över hela beståndet genomförs.

Vissa av de intervjuade menar att underhållstakten skulle behöva öka givet behovet. Samtidigt framförs att bolagets uppdrag att beakta allmänintresse har medfört att bolaget i samband med underhåll noggrant behöver analysera nödvändiga åtgärder som ett led i att undvika kraftiga hyreshöjningar (vilket beskrivits under revisionsfråga 2).

Tabell 2: Utfall för resultatförd respektive balansfört utfall av fastighetsunderhåll och renoveringar.

	2017	2018	2019
Budget resultatförd fastighetsunderhåll, mnkr	121	139	139
Utfall resultatförd fastighetsunderhåll, mnkr	140	138	156
Budget balansfört renovering/fastighetsunderhåll, mnkr (brutto)	172,7	203	350,7
varav förvaltningsinvesteringar, ram	116,3	106,2	147,8
Utfall balansfört renovering/ fastighetsunderhåll, mnkr (brutto)	89,7	128,8	270,9

I tabell 2 framgår budget och utfall för resultatförd respektive balansfört fastighetsunderhåll/renoveringar för åren 2017–2019. För resultatförd fastighetsunderhåll har budget ökat med 14,9 procent från år 2017 till 2019 medan utfallet har ökat med 11,4 procent. Gällande balansfört fastighetsunderhåll/renoveringar har budget ökat med 203 procent mellan år 2017 och 2019. Utfall för samma period har ökat med 302 procent men vi noterar att utfallet var 77 procent av budget för år 2019 även om utfall i förhållande till budget är betydligt högre än för år 2017.

Det uppges ha skett en dialog med Uppsala Stadshus AB kring att ökad prioritering bör ges till förvaltning i förhållande till nyproduktion. I förhållande till för några år sedan är budgetanslag för underhåll högre.

För året beskrivs svårigheter med att genomföra underhåll inne i lägenheter, detta på grund av rådande Covid-19-pandemi,



### Planerat respektive avhjälpande underhåll

I Uppsalahem AB:s Budget 2020 samt plan 2021–2022 anges budget för underhållskostnader till 141 mnkr för år 2020. Budget balansfört renovering/fastighetsunderhåll (brutto) för år 2020 anges till 405 mnkr varav 163 mnkr är förvaltningsinvesteringar, ram (underhållsåtgärder i förvaltningsbeståndet).

Rörande balansen mellan planerat och felavhjälpande underhåll uppges i intervjuer att det felavhjälpande underhållet har ökat de senaste åren. Samtidigt framförs att en större mängd skador på fastigheter inte nödvändigtvis behöver vara en konsekvens av otillräckligt planerat underhåll, utan att det även beror på ökad skadegörelse.

Uppsalahem AB kan följa upp underhållskostnader genom ekonomisystemet uppdelat för både felavhjälpande åtgärder och planerade renoverings och underhållsinsatser.

I tabell 3 framgår att andelen felavhjälpande underhåll har ökat som andel av totalt underhåll, ökningen uppgår till 3,8 procentenheter<sup>1</sup> mellan år 2017 och 2019. Ifall reparationskostnader exkluderas från felavhjälpande underhåll har det felavhjälpande underhållet under samma period ökat med en marginellt lägre andel av totalt underhåll, motsvarande 3,1 procentenheter. Utan reparationskostnader är det felavhjälpande underhållet dock på en betydligt lägre nivå. För år 2019 29,4 procent att jämföra med andelen inklusive dessa kostnader som år 2019 är 49,9 procent.

Tabell 3: Resultatfört utfall av underhållskostnader uppdelat på planerat och felavhjälpande underhåll, 2017–2019.

	2017	2018	2019
Andel felavhjälpande underhållskostnader av totala underhållskostnader, procent	46,1%	47,3%	49,9%

### Bedömning: Underhållsnivå i förhållande till uppskattat behov

Vi bedömer revisionsfrågan **delvis uppfylld**.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- Kostnader för det felavhjälpande underhållet har ökat som andel av totalt resultatfört fastighetsunderhåll de senaste åren. Detta indikerar att det finns ett behov av ökat planerat underhåll. Vi menar samtidigt att nuvarande felavhjälpande underhåll (exkluderat reparationer) i relation till planerat underhåll indikerar en mer balanserad nivå som andel av det totala underhållet. I intervju lyfts även ökad skadegörelse som en ytterligare bidragande faktor till ökat felavhjälpande underhåll.
- Budget för balansfört fastighetsunderhåll/renovering har ökat väsentligt de senaste åren. Dock släpar utfallet efter, för 2019 var utfallet 77 procent av budget, även om vi noterar att denna andel ökat sedan 2017.

<sup>1</sup> Analysen av planerat respektive felavhjälpande underhåll inkluderar reparationskostnader.

### 2.2.3. Revisionsfråga 4: Uppföljning av underhållskostnader

---

Finns det en tillfredsställande uppföljning av underhållskostnader?

---

#### *lakttagelser*

#### **Budget och affärsplan**

Enligt intervjuer fattar Uppsalahem AB:s styrelse inte beslut om underhållsplan. Det uppges dock att underhållsplanen är ett av underlagen till affärsplansprocessen inför kommande år i vilken styrelsen deltar. Det framförs att underhållsplanen fastställs utifrån diskussion med styrelsen om prioriteringar.

Enligt intervjuer finns inte en fastställd nivå för hur stor andel reinvesteringar ska ha av totalt investeringsanslag. Det framförs att bolagsledningen ansvarar för prioriteringen av underhållsinsatser.

Styrelsen beslutar om treårig investeringsbudget (inklusive reinvesteringar) men inte den 10-åriga enligt intervju. Bägge investeringsbudgetarna uppges revideras årligen. Styrelsen beslutar om alla underhållsinvesteringar över 10 mnkr. Investeringar över 50 mnkr ska Uppsala Stadshus AB fatta beslut om.

#### **Av Budget 2020 samt plan 2021–2022 för Uppsalahem AB framgår:**

- Budget 2020 och plan 2021–2022 för underhållskostnader i resultaträkning i relation till budget och prognos 2 för 2019.
- Redovisning för antaganden för plan för underhållskostnader för 2021–2022 görs vilket inkluderar kostnadsökning per år för underhåll (2 procent), underhållskostnad för nyproduktion (100 kr/kvm) och ökning av intäkter vid renovering (400 kr/kvm).
- Ett likvärdigt belopp som för underhållskostnader i resultaträkning har reserverats i investeringsbudget för underhållsåtgärder i förvaltningsbeståndet (ej större projekt).
- Kommentar till budget 2020 jämfört med prognos 2 2019. Det anges att förklaringen till lägre underhållskostnader i budget 2020 grundar sig i att kostnader för skador samt övrigt underhåll bedömdes bli lägre än 2019.
- Investeringsbudget för 2020 och plan för 2021–2022.
- Förklaringar till investeringsbudget redovisas kortfattat. Det framgår att ett stort antal investeringsprojekt är på gång som bedöms vara svåra att bedöma starttid för och som därför inte inkluderats i budget 2020 samt plan 2021–2022.
- Specifikation på projektnivå görs för de större renoveringar som ingår i investeringsbudget.
- I bilaga finns budget för underhållskostnader uppdelat i fyra olika segment för 2020 jämfört med prognos 2 2019 och utfall 2016–2019. Det framgår att för budget 2020 står fastighetsunderhåll utanför lägenheterna (54,2 mnkr) för den största andelen följt av lägenhetsunderhåll (47,9 mnkr).
- I samma bilaga anges även genomsnittlig kr/kvm för underhållskostnader för 2020 jämfört med prognos 2 2019 och utfall 2016–2019.
- Planerat respektive avhjälpande underhåll redovisas inte separat.

### **I affärsplan 2020–2022 för Uppsalahem AB framgår:**

- Att Uppsalahem AB under åren framöver kommer att fortsätta att fokusera på underhåll och renoveringar. Det framgår att bolaget "växlar upp" sin kapacitet för att kombinera detta med nybyggnation.
- Bolagsmålen är kopplade till kommunens inriktningsmål.
- Under bolagsmålet "Uppsalahem AB har en hållbar ekonomi" inkluderas målsättning som avser att öka takten på underhållet. Under samma bolagsmål finns en målsättning om att ha kvalitativa beslutsunderlag och god ekonomisk kontroll och uppföljning av investeringsprojekt. Till bolagsmålet finns även ett antal indikatorer knutna däribland mål om att prognossäkerheten ska vara över 95 procent (syftar på resultat före finansnetto och investeringar jämfört med budget).
- Under bolagsmål "Uppsalahem AB bidrar till ett hållbart samhällsbyggande" finns ett angivet utvecklingsmål att säkerställa underhållsplanen och energieffektiviseringsplanen.

### **Uppföljning**

Ordinarie uppföljning till styrelsen avseende underhållskostnader sker till styrelsen varje tertiäl. Det uppges i intervju att det även sker uppföljning till styrelsen om underhåll vid behov, där den löpande uppföljningen ofta avser större pågående projekt. Vidare framförs under intervjuer att styrelsen vanligtvis även får ekonomisk uppföljning i skriftlig och muntlig form genom månadsrapporter vid sex tillfällen under året. Denna uppföljning uppges inkludera utfall för underhållskostnader på övergripande nivå. Därtill framförs i intervju att styrelseordförande historiskt haft en löpande informell dialog med VD som ofta berör bolagets underhåll, både regelbundet inför styrelsemöten och löpande.

Enligt intervjuer förs diskussioner kring kostnad för felavhjälpande underhåll i förhållande till total kostnad för underhåll samt nyckeltal på bolagsledningsnivå men i dagsläget inte med styrelsen.

### **Av delårsrapporter per april och per augusti 2020 framgår:**

- Utfall och prognos för underhållskostnader i resultaträkning januari-april 2020 i förhållande till budget för perioden, budget för helår 2020 samt utfall januari-april 2019 och helår 2019.
- Kommentar till utfall och kommentar till prognos i resultaträkning för januari-april. Underhållskostnader bedöms bli lägre än budget på grund av Corona-epidemin.
- Utfall januari-april 2020 och prognos för helåret för enskilda större investeringar varav vissa är renoveringar. I delårsrapport per april redovisas även en rad andra variabler för dessa investeringar däribland produktionskalkyl kr/kvm samt förklaringar till förändringar i totalkalkyl för respektive.
- Antal renoverade lägenheter under 2020 uppdelat på byggstartade, pågående och inflyttade.
- I bilaga finns en prognos för underhållskostnader uppdelat på samma fyra segment som i budget 2020. I samma bilaga anges även prognos för genomsnittlig kr/kvm för underhållskostnader för 2020 jämfört med prognos 2 2019 och utfall 2016–2019.
- Bolagsmålen följs inte upp. Uppföljning sker istället i separat ärende som avser uppföljning av affärsplanen vilket sker på samma styrelsemöte som delårsredovisning sker.

### **Av årsredovisning 2019 framgår:**

- Utfall för underhållskostnader i resultaträkning för 2019 jämfört med 2018 och budget 2019.

- Utfall av renoveringsinvesteringar för 2019 jämfört med budget 2019.
- Storleksuppdelning av typer av underhållskostnader. Framgår att projektunderhåll är största delen motsvarande 41 procent följt av bostadsunderhåll motsvarande 36 procent av underhållskostnader.
- Underhållsplaner för samtliga bostadsområden har tagits fram för planering av underhållsarbetet och uppskattning av underhållskostnader.
- Totalt beräknas 6 000 lägenheter vara i behov av renovering de kommande 15 åren.
- Utfall genomsnittlig kr/kvm för underhållskostnader för 2019 jämfört med åren 2015–2019. Dock inte en uppföljning mot budgeterad nivå 2019.
- Bolagsmålen följs upp.

I intervju framförs divergerande uppgifter om diskussion med styrelsen kring den teoretiska underhållsskulden som togs fram till 2019. Vissa av de intervjuade menar att resultatet av statusinventeringen för det totala beståndet 2016–2019 inte har delgetts styrelsen medan andra menar att detta har redovisats till bolagsstyrelsen. Det uppges generellt finnas utrymme för mer utförlig rapportering om det planerade underhållet till styrelsen.

#### *Bedömning: Uppföljning av underhållskostnader*

Vi bedömer revisionsfrågan **delvis uppfylld**.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- Bolagsstyrelsen tar beslut om budget för nästkommande år och plan för de två efterföljande åren. I budgeten redovisas underhållskostnader övergripande för tre år samt uppdelat i olika underhållsområden och kr/kvm för underhållsarbeten. Dessutom redovisas investeringar avseende större renoveringar på projektnivå.
- Bolagets affärsplan inkluderar målsättningar kopplade till kommunens inriktningsmål.
- Överlag anser vi att styrelsen får ta del av en ändamålsenlig uppföljning av underhållskostnader. De två huvudsakliga undantagen är fördelningen mellan det planerade underhållet och det felavhjälpande underhållet samt det totala underhållsbehovet på medellång och lång sikt.

#### *2.2.4. Revisionsfråga 5: Implementering av underhållsplaner*

Har underhållsplanerna implementerats och görs en löpande uppföljning av verkställighet av underhållsplanerna?

#### *Iakttagelser*

I intervju uppges att Uppsalahem AB mestadels arbetar utifrån upprättade riktlinjer och rutiner avseende underhållsprocessen. Vi har under revisionsfråga 2 för bolaget redogjort för Uppsalahem ABs underhållsprocess. Processkartor och dokumenterade rutiner anger vilket ansvar respektive tjänstefunktion har för att säkerställa att t.ex. att utförda åtgärder rapporteras in, utföra statusbesiktningar och att leverans sker i tid. Det finns även upprättade mallar för att säkerställa uppföljning i processen t.ex. "Mall- Årlig plan och uppföljning statusbesiktningar".

Enligt processkartor görs revidering av underhållsplan, kortsiktig investeringsplan och långsiktig

investeringsplan årligen.

Vi har tidigare konstaterat att bolaget i sin affärsplan 2020–2022 har upprättat målsättning-  
ar/strategier/utvecklingsprojekt med bäring på underhållsprocessen för att uppnå sina bolagsmål.

Uppsalahem AB har dessutom genomfört en organisationsförändring med en ny enhet som syftar  
till att samordna allt underhållsarbete inom bolaget för att ytterligare öka tydligheten och styrningen  
av process.

### *Riskhantering och intern kontroll*

Riktlinje för nämndernas och bolagsstyrelsernas verksamhetsplanering och uppföljning samt intern  
kontroll stipulerar att riskhantering och internkontroll ska införlivas i processen med att ta fram  
nästkommande års affärsplan. Uppsalahem AB har i enlighet med dessa riktlinjer genomfört en  
riskanalys och inkluderat internkontrollplan i affärsplan 2020–2022.

Uppsalahem AB:s riskanalys utgår från konsekvens- och sannolikhetsbedömning (1-4 skala för  
både konsekvens och sannolikhet som multipliceras för att bedöma riskstrategi). I analysen ska det  
även bedömas om risken har en miljökonsekvens. Därefter anges riskstrategi (undvika risk, accep-  
tera risk, riskreducering och risköverföring), riskåtgärd, var risken ska behandlas (internkontroll-  
plan, affärsplan eller verksamhetsplan) och ansvarig för åtgärd. Samtliga risker identifierade i risk-  
analysen för 2020 behandlades i internkontrollplanen.

Det finns ingen angiven risk som direkt kan kopplas till Uppsalahem AB:s implementering och upp-  
följning av underhållsplaner. Däremot har vi i Uppsalahem AB:s internkontrollplan för 2020 identifi-  
erat fem risker som kostnader för fastighetsunderhåll/ utgifter för reinvesteringar omfattas av:

- Bränder uppstår medvetet eller omedvetet i Uppsalahem AB:s byggnader.
- Att behålla och rekrytera kompetenta medarbetare är en förutsättning för att Uppsalahem  
AB ska kunna genomföra sitt uppdrag.
- Felaktig ekonomisk redovisning vilken får till följd att bolagets finansiella ställning ej redo-  
visas på ett korrekt sätt.
- Ökade byggkostnader och ökad användning av hyresgäststyrtd lägenhetsunderhåll (HLU)  
etc. kan ge försämrad avkastning, vilket riskerar att minska bolagets lönsamhet samt  
tränga ut andra åtgärder, såsom energiåtgärder, innovativa system mm.
- I upphandlingar ställs olika typer av krav på leverantörer. Bolaget behöver säkerställa att  
dessa efterlevs, både gentemot ägare, hyresgäster och andra intressenter.

För samtliga risker i internkontrollplanen anges kontrollområde, kontrollmoment, kontrollmetod,  
ansvarig för kontroll och tidpunkt rapportering till styrelsen.

### *Bedömning: Implementering av underhållskostnader*

Vi bedömer revisionsfrågan **uppfylld**.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- Vi menar att det finns en väldokumenterad process för att säkerställa implementering och  
uppföljning av underhållsplaner. Ansvarsroller är tydligt definierade och det finns rutiner  
och mallar för olika delprocesser.

- Underhållsplaner och investeringsplaner följs upp årligen.
- Uppsalahem AB har även upprättat målsättningar samt identifierat risker med bäring på underhållsprocessen.
- Vi noterar dock att bolaget inte följt upp, t.ex. inom ramen för internkontrollen, i vilken utsträckning dokumenterade processer och rutiner följs i underhållsarbetet.

### 2.3. Uppsala Vatten och Avfall AB

Uppsala Vatten och Avfall AB ansvarar för nybyggnation samt för att förvalta Uppsala kommuns allmänna anläggningar för dagvatten, dricksvatten och spillvatten, det allmänna ledningsnätet för VA samt kommunens avfallsanläggningar och biogasanläggningar. I bolagets förvaltningsansvar ingår drift och underhåll av anläggningen.

#### 2.3.1. Revisionsfråga 2: Underhållsplaner och bakomliggande underlag

---

Utgår respektive styrelse från tillförlitliga underlag om tillgångarnas status och upprustningsbehov när kostnaderna uppskattas? Finns dokumenterade underhållsplaner på kort och långsikt?

---

#### *lakttagelser*

Bolaget saknar en samlad drift-, underhålls- och förnyelseplan (s.k. DUF-plan). Bolagets styrelse beslutar heller inte överlag om underhållsfrågor eller tar del av underlag relaterade till underhållsplanering. Vidare saknas bolagsövergripande styrande eller stödjande dokument för underhållsplanering eller underhållsarbete. Inget bolagsövergripande forum finns för diskussion om och samordning kring underhållsfrågor. Överlag beskrivs i intervju att underhållsfrågor under flera års tid inte har varit prioriterade inom bolagets styrelse eller från Uppsala kommunens sida. Detta eftersom Uppsala kommun har varit i och framåt fortsatt planeras att vara i en tillväxtprocess. Resurser och fokus beskrivs ha styrts mot aktiviteter för att möjliggöra exploatering och detaljplaner inom kommunen. Förvaltning av befintligt anläggningsbestånd beskrivs i relation till detta inte ha varit lika prioriterat.

Av erhållna underlag samt intervjuer framgår att ett arbete i syfte att tillse en större samordning, systematisering och standardisering av bolagets underhållsarbete och underhållsplanering initierades under år 2018, inför framtagandet av affärsplanen för 2019. Bland annat har vi inom ramen för granskningen tagit del av PowerPoint-presentationerna *Förslag till underhållsstrategi* och *Nästa steg bolagsgemensam underhållsstrategi*. I dokumenten anges mål för bolagets underhållsarbete och anläggningsförvaltning, förslag på relevanta nyckeltal att följa upp och en övergripande struktur för att tillse:

- Att bolagets underhållsarbete och anläggningsförvaltning ska bedrivas i enlighet med ISO 55 000 och tillhörande tillämpningar.
- Att det förebyggande underhållet ska öka i förhållande till akut underhåll.

I intervju beskrivs att detta arbete inleddes under 2019 men att arbetet avbröts innan det kunde slutföras. Detta dels på grund av personalbrist dels utifrån att politisk prioritet för bolaget bedömdes ligga på att möjliggöra Uppsala kommuns befolkningstillväxt genom planering och nybyggnation av framförallt kommunens ledningsnät. Vidare beskrivs i intervju att bolagets ledning bedömt att effektiv systematisering och planering av bolagets underhållsarbete inte kan åstadkommas utan att ytterligare centrala processer, t.ex. investeringsprocessen hanteras. I bolagets Affärsplan och budget 2020–2022 anges i relation till detta att ett av bolagets långsiktiga mål är att verka för ett

bolagsgemensamt fokus på systematiska och dokumenterade arbetssätt. Detta ska i sin tur medföra att bolaget går från avhjälpande till förebyggande underhåll. Ett konkret steg i riktning mot större samordning och systematik är att VD genom verkställighetsbeslut 2020-06-08 beslutade om objektägare verksamhet och objektägare IT samt beslut att utse informationsägare och ansvar för registervård för underhållssystemet IDUS. Vid sakgranskning framkommer att beslut om tillhörande förvaltningsmodell och förvaltningsobjekt IDUS togs 2020-09-21. IDUS är bolagets förvaltnings- och underhållssystem och det beskrivs i intervju att besluten innebar att det IDUS ska vara det systemverktyg i vilket underhållsinformation dokumenteras och delas inom bolaget samt genom vilket samordning av underhållsplanering och underhållsåtgärder sker. Vid tid för granskning beskrivs att ett arbete är igångsatt för att tillse att dokumentation av underhållsinformation som idag endast finns lokalt inom bolagets olika avdelningar och sektioner görs i IDUS. Ingen fast tidsgräns för när detta arbete ska vara färdigt har fastställts.

Vid sakgranskning framkommer att IDUS inte är tillämpbart rakt av för avdelningen VA-Näts anläggningar. Avdelningen lägger idag in information om avvikelser kopplat till sina anläggningar i systemet GeoSecma. Det går att lägga in data från systemet i IDUS men arbetet beskrivs omfattande.

Bolaget har utifrån uppdrag av kommunfullmäktige 2018-04-23 lett ett arbete för att ta fram en VA-plan för Uppsala kommun. Planen består av fyra delar, varav tre har hanterats av bolaget och dess bolagsstyrelse:

- VA-planens Riktlinjer för VA-planering
- VA-planens Plan för allmänna VA-anläggningen
- VA-planens Handlingsplan för VA-utbyggnad inklusive VA-utbyggnadsplan

Samtliga dokument har varit föremål för behandling i bolagets styrelse 2020-09-24 § 78-80. Plan för allmänna VA-anläggningar antogs av bolagsstyrelsen (§ 79) medan bolagsstyrelsen föreslog kommunstyrelsen att anta riktlinjerna (§ 78). Avseende handlingsplanen (§ 80) beslutade bolagsstyrelsen att föreslå kommunstyrelsen att föreslå kommunfullmäktige besluta att anta den samt att ge Uppsala Vatten och Avfall AB ansvar för att forma en kommunövergripande VA-planegrupp.

De tre dokumenten som gemensamt utgör VA-planen beskriver viktiga aktiviteter för utbyggnad av Uppsala kommuns ledningsnät samt för att tillse förbättrad kapacitet och leverans av befintligt ledningsnät och anläggningar.

Som del av målområdet ekonomisk utveckling i bolagets Affärsplan och budget 2020–2022 anges vidare aktiviteten: "Kartläggning av VA-kollektivets underhållsskuld. Kartläggning av bolagets underhållskostnader på ett systematiskt och strukturerat sätt, så att avhjälpande underhåll och förebyggande underhåll kan följas upp och FU/AU gradvis öka.". En kartläggning av VA-kollektivets underhållsskuld utifrån detta uppdrag har ännu ej genomförts.

### **Underhållsarbete och underhållsplanering avdelningsnivå**

Av intervjuer framgår att bolagets underhållsarbete utifrån gällande system är decentraliserat. Varje avdelning svarar för underhållsplanering och för att tillse att underhållsarbete utförs på de anläggningar avdelningen svarar för i egenskap av anläggningsägare. Huvuddelen av bolagets tillgångar avser bolagets VA-anläggningar. Dessa återfinns inom avdelningarna VA-nät, spillvatten och dagvatten. VA-ledningsnätet är den enskilt största anläggningsdelen i bolaget. Totalt uppgår bolagets anläggningstillgångar per 2019-12-31 till 2 758 939 tkr. Av dessa utgjordes 482 328 tkr av fastigheter/mark/markanläggningar och mark medan 1 749 598 tkr utgjordes av markinventarier,

ledningsnät/anordningar. Dessa avdelningar är tillsammans anläggningsägare till huvuddelen av bolagets samlade anläggningstillgångar.

För att få en bild av hur underhållsplanering och underhållsarbete bedrivs har vi inom ramen för granskningen skickat ut ett frågeformulär till avdelningscheferna för avdelningarna Spillvatten, Dricksvatten, Avfall och VA-nät. Av erhållna svar framgår att underhållsarbetet ser olika ut inom bolagets olika avdelningar och tillika olika verksamhetsområden. Inte för någon avdelning finns en fullständig drift-, underhålls- och förnyelseplan omfattande hela avdelningens anläggningsbestånd och som bygger på en fullständig inventering av avdelningens anläggningar. Avdelningarna har i varierande grad genomfört statusbedömningar och/eller tagit fram underhållsplaner avseende samtliga eller delar av sina anläggningar.

Avfallsavdelningen anger att varken omfattande statusbedömningar eller underhållsplaner har genomförts eller tagits fram.

VA-nätavdelningen genomförde år 2014 en analys av sitt ledningsnät vilken sammanfattats i *Rapport - Förnyelse- och åtgärdsplan för ledningsnät Uppsala Vatten 2014*. Av rapporten framgår avdelningens plan för underhållsarbete framåt genom en så kallad förnyelseplan. Förnyelseplanen utgår framförallt från uppgifter om VA-ledningsnätets ålder och vilket material det är gjort av. Arbetet utifrån förnyelseplanen är indelat i tre nivåer:

- Strategisk nivå, 10–50 års sikt (omläggningstakt, samt större kända investeringsbehov)
- Taktisk nivå, 3–5 år sikt (Nulägesanalysen, peka ut riktning/fokus för de kommande årens förnyelse)
- Operativ nivå, 1–3 års sikt (löpande arbetet med att ta fram och utreda specifika objekt)

Avdelningen har inte tagit fram en plan för inventering av hela sitt VA-ledningsnät. I intervju hänvisas till att VA-nätet i huvudsak ligger under mark och att särskilt vattenledningar är svåra att undersöka systematiskt då de är trycksatta. Dagvatten- och spillvattenledningar undersöks genom filmning. Undersökningar görs utifrån indikationer från dokumenterade driftstörningar eller läckage i avdelningens ledningsnät-databas. Ingen plan finns ännu framtagen för en fullständig inventering av befintligt ledningsnät. Vid sakgranskning beskriver verksamheten att en fullständig inventering av VA-nätet inte bedöms vara möjlig att genomföra utifrån att VA-nätavdelningens anläggningar är svåråtkomliga.

Avdelningen har i *Rapport - Förnyelse- och åtgärdsplan för ledningsnät Uppsala Vatten 2014* bedömt behovet av förnyelse för sitt ledningsnät fram till år 2100 utifrån branschorganisationen Svenskt Vattens föreslagna modell och tillgänglig data avseende ledningsnätets ålder och material. Bedömningen anger en årlig sträcka för förnyelse vilket omräknas till en uppskattad årlig kostnad. Analysen av behov av förnyelse har gjorts per decennium och i rapporten anges förnyelsebehov för decennierna fram till 2050. Bedömd kostnad för aktuell förnyelsetakt (0,5 procent per år) har bedömts till cirka 50 mnkr. En årlig kostnad om 50 mnkr för förnyelse av ledningsnät beskrivs vara upptagen i bolagets ekonomiska 10-årsplan. I intervju beskrivs att det finns indikationer på att ytterligare resurser kan behövas för att möta beräknat behov av förnyelse. I intervju beskrivs bl.a. risk att kostnaden för förnyelse av fastställda sträckor är högre än den antagen i Budget. Förnyelsetakten kommer vidare enligt avdelningens beräkningar komma att stiga successivt per decennium och uppgår per år 2060–2070 till cirka 0,9 procent för vatten och 0,7 procent för avlopp. Vidare är inte framtida förnyelsebehov av ledningar nedlagda efter rapportens författande (ca. år 2014) inkluderade i beräknad förnyelsetakt.



Av dokumentet *Förvaltning av det allmänna VA-ledningsnätet* framgår att avdelningen löpande ska arbeta med den operativa nivån. Arbetet inom den strategiska och taktiska nivån görs med ett antal års mellanrum och under 2020 anges att ett mer omfattande arbete inom dessa nivåer ska initieras. Arbetet med en uppföljande statusbedömning i enlighet med dokumentet *Förvaltning av det allmänna VA-ledningsnätet* har ännu inte påbörjats. Avdelningen har av bolagsledningen fått ett uppdrag att planera inför genomförande av uppföljande statusbedömning. Förberedelser i form av planering av arbetets genomförande är pågående vid tid för granskning. I intervju beskrivs att det inom ramen för den uppdaterade nulägesanalysen ska göras en förnyad analys av förnyelse-takt i km per år samt avseende de antaganden som avdelningen utgår ifrån när de konverterar beräknat behov i km per år till kostnad. Ingen tidsgräns eller tidplan för när en uppdaterad nulägesanalys ska vara framtagen är ännu fastställd.

Dricksvattenavdelningen har under de senaste åren inlett ett arbete med att systematisera avdelningens underhållsarbete genom Asset Management. Åren 2016–2017 genomfördes två större statusbesiktningar för avdelningens två stora vattenverk, Grånby och Bäcklösa. Statusbedömningen av de två anläggningarna genomfördes av Sweco och resulterade i en omfattande rapport. Av bakgrund och syfte i rapporten framgår att underhållsarbetet vid tid för granskningen saknade en strukturerad underhållsplan samt att mycket kunskap och information inte finns dokumenterad skriftligt utan i huvudet på medarbetarna. I intervju beskrivs att man för att åtgärda detta inom avdelningen kompletterat dokumentation i IDUS med periodiskt underhåll för samtliga anläggningar samt att regelbundna möten börjat hållas där information avseende underhåll och drift diskuteras med personalen och ledning. Utifrån statusbesiktningarna genomförda år 2016–2017 genomförs även besiktningar av avdelningens mindre anläggningar under våren 2020. Besiktningarna beskrivs ha genomförts av erfaren personal innan de gick i pension. I erhållna underlag för besiktningen är övergripande underhållsbehov och uppgifter om status för de anläggningar som besiktigats dokumenterat. Av erhållna underlag framgår dock inte tydligt när i tid en åtgärd behöver vidtas och eller hur mycket dokumenterade underhållsbehov bedöms kosta. Vid sakgranskning framkommer att såväl dricksvatten- som spillvattenavdelningen utifrån dessa underlag diskuterar nödvändiga underhållsåtgärder vid APT och VA-strategimöten. Utifrån detta föreslår avdelningarna underhålls- och eventuella investeringsprojekt att ingå i avdelningarnas verksamhetsplan för kommande år eller bolagets investeringsplan framåt.

Spillvattenavdelningen genomförde under år 2015 en statusinventering av samtliga mindre pumpstationer, totalt 45 stycken. Av erhållen summering av resultaten framgår område, beteckning samt behov av åtgärd. Inventeringen anges även ha resulterat i att pumpar och relaterad utrustning eller fastighet bytts ut eller renoverats. Vidare beskrivs att teknik och fastighetsektionen inom avdelningen för verksamhetsstöd har genomfört en statusbedömning av avdelningens mindre reningsverk. Ytterligare statusinventeringar beskrivs ha genomförts av Sweco år 2015, Metab år 2016 samt Brandskyddsföreningen år 2017. En ny inventering av el och automation är beställd av teknik- och fastighetssektionen. Spillvattenavdelningen har ännu inte tagit del av resultat av denna inventering. Vidare anges att avdelningen planerar för en fastighetsinventering omfattande avdelningens samtliga 10 reningsverk samt de 3 stora pumpstationerna.

Spillvattenavdelningen har även dokumenterat mål och handlingsprogram för underhåll i dokumentet *Handlingsprogram 2020/2021*, daterat 2020-07-07. Handlingsprogrammet är utformat som en checklista över åtgärder att vidta för ökad systematiken i avdelningens underhållsarbete.

#### *Bedömning: Underhållsplaner och bakomliggande underlag*

Vi bedömer revisionsfrågan **delvis uppfylld**.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- Underhållsplanering och underhållsarbete bedrivs inom respektive avdelning utifrån avdelningens anläggningsansvar. Avdelningarna VA-nät, dricksvatten och spillvatten har genomfört statusgenomgångar- och analyser för delar av sina anläggningar för att identifiera underhållsbehov. Arbete pågår inom flera av avdelningarna för att uppdatera dessa. Dessa underlag ligger till grund för avdelningarnas planering och budgetering av underhåll.
- Bolaget saknar en samlad drift-, underhålls- och förnyelseplan. Bolagets styrelse har inte givit bolagets ledning i uppdrag att tillse att förutsättningarna för samt att en samlad drift-, underhålls- och förnyelseplan tillskapas.
- Bolaget saknar styrande och stödjande dokument avseende underhåll som omfattar hela bolaget.
- Bolaget saknar ett enhetligt sätt att planera och arbeta med underhåll. Varje avdelning svarar till stor del själv för att planera och utföra underhåll. Inget dedikerat samordningsforum finns för planering och samordning av underhållsarbetet på bolagsövergripande nivå.

### 2.3.2. Revisionsfråga 3: Underhållsnivå i förhållande till uppskattat behov

---

Är nuvarande underhåll tillräckligt i förhållande till verksamheternas egna bedömningar av det egentliga behovet?

---

#### *lakttagelser*

Ledande funktioner inom bolaget anger i intervju att det utifrån tillgängliga underlag är svårt att bedöma om nuvarande underhåll är tillräckligt i förhållande till faktiska behov. I intervju anges dock även att bolagets samlade underhållsskuld sannolikt är betydande. Bolaget utgår inte från någon fastställd princip för budgetering av underhåll, t.ex. att underhållet ska matcha avskrivningstakten för bolagets anläggningar, för att säkerställa att dessa behåller sitt värde. Tillfrågade avdelningar (se revisionsfråga 2) anger överlag att det är dem själva som inom ramen för den årliga budgetprocessen fastställer hur mycket pengar de ska lägga på underhållsåtgärder. Tillgängliga resurser bedöms av tillfrågade avdelningar överlag tillräckliga. Spillvattenavdelningen anger att de vid tid för granskning genomför en kartläggning av resursbehovet relaterat stora investeringar, underhållsarbeten och utredningar. Utredningen är ännu ej färdigställd men anges peka på att ytterligare personalresurser kommer att behövas.

Varken bolaget som helhet eller någon respektive tillfrågad avdelning har tagit fram en dokumenterad bedömning av eventuell underhållsskuld förknippad med sina anläggningar. Samtliga tillfrågade avdelningar anger dock att underhållsskulden förknippad av avdelningens anläggningar är liten/hanterbar. Avfallsavdelningen anger att underhållsskulden är acceptabel och VA-nätavdelningen anger att ingen signifikant underhållsskuld bedöms finnas. Avdelningarna dagvatten och spillvatten anger att de inte bedömer underhållsskulden som stor avseende sina maskiner och fastigheter. Dock ser båda avdelningarna ett större underhållsbehov avseende el- och automationsinstallationer.

Avfallsavdelningen anger att de för delar av sina anläggningar använder en strategi kallad: "run to failure". Strategin innebär att anläggningar fortsätter köras tills de går sönder, varefter de lagas eller byts ut. För att tillse detta system fungerar, lagerhåller avdelningen reservdelar och söker upprätthålla god beredskap för felavhjälpande underhåll. I Swecos rapport avseende status för Spillvattenavdelningens två stora reningsverk framgår att även för dessa har utrustning ofta körts tills den går sönder och att problemet därefter åtgärdats. I detta fall anges att systemet fungerar eftersom det finns inbyggd redundans.

Ingen ökning av antalet driftstopp eller läckor beskrivs i intervju ha noterats under senare år kopplade till bristande underhåll. Uppstådda fel beskrivs framförallt vara relaterade att marken har sätt sig och på så sätt förstöra VA-ledningsrör. Bolaget följer upp och kommenterar större driftstörningar och läckage samt indikatorn: Vattenförluster från vattenledningsnätet i årsredovisning 2019. Målvärdet för indikatorn är <10 procent år 2020. Referensvärde baserat på åren 2014–2016 anges vara 15,1 procent och 2019 års resultat uppgick till 17,9 procent.

#### *Bedömning: Underhållsnivå i förhållande till bedömt underhållsbehov*

Vi bedömer revisionsfrågan **delvis uppfylld**.

Bedömningen grundas i huvudsak på följande iakttagelser:

- Det saknas en bolagsövergripande bedömning av eventuell underhållsskuld. Vidare saknar samtliga tillfrågade avdelningar en dokumenterad analys av eventuell underhållsskuld förknippad med deras anläggningar.
- Bolaget som helhet och respektive avdelning saknar både en aktuell statusbedömning omfattande hela anläggningsbeståndet utifrån vilken det med större säkerhet går att bedöma egentligt underhållsbehov. Detta medför en risk att det faktiska underhållsbehovet är större än det som identifieras via driftverksamheten och analyser av enskilda anläggningar.
- Samtliga tillfrågade avdelningar anger att de utifrån avdelningens ansvar själva är drivande i och kan besluta hur mycket resurser de ska lägga på underhållsåtgärder i sin årliga budget. Samtliga tillfrågade avdelningar anger vidare att de har tillräckliga resurser för att genomföra nödvändigt underhåll utifrån bedömda behov.

#### *2.3.3. Revisionsfråga 4: Uppföljning av underhållskostnader*

---

Finns det en tillfredsställande uppföljning av underhållskostnader?

---

##### *Iakttagelser*

Av bolagets driftbudget och beskrivning av bolagets investeringar åren 2020–2022 i *Affärsplan och budget 2020–2022* framgår inte tydligt vilka resurser som budgeteras för reinvesteringar respektive planerat och eller felavhjälpande underhåll, vare sig för bolaget som helhet eller per avdelning. Vidare framgår av intervju samt granskning av bolagets *Delårsrapport per augusti 2020* samt *Årsredovisning 2019* att uppföljning av underhållskostnader inte omfattas av denna återrapportering.

Grunden för uppföljning av genomförda underhållsåtgärder och kostnader förknippade med dessa beskrivs i intervju vara att kostnader konteras på ett tillräckligt tydligt och specificerat sätt i bolagets ekonomisystem. I intervju beskrivs att bolaget avseende underhållskostnader t.o.m. för 5–6 år sedan konterade dessa kostnader genom olika koddelar uppdelade för kostnadsställe, aktivitet och geografiskt område. För att tydliggöra kostnader förknippade med akut felavhjälpande underhåll respektive planerat underhåll fanns en aktivitetskod för respektive typ av underhåll. För cirka 5–6 år sedan beskrivs dock att beslut fattades att det räcker för verksamheter att kontera kostnader relaterat underhåll så att det framgår att kostnaden avser underhåll samt vilken avdelning/verksamhet kostnaden avser. Detta innebär att det för delar av genomförda underhållsåtgärder inte går att skilja på underhållsinsatser som är planerade och de som är av felavhjälpande karaktär. I intervju beskrivs dock att majoriteten av det underhåll som genomförs är av felavhjälpande karaktär.

I bolagets Internkontrollplan 2020 återfinns risken: "Undermålig underhållsprocess". Kontrollmomentet kopplat till risken är: "Det avhjälpande underhållet bör ligga på en lägre procentuell nivå än det förebyggande underhållet. Viktningen ca. 20 procent respektive 80 procent". Uppföljning ska göras genom statistiskt utdrag ur IDUS avseende arbetsorderna på klasskoderna AU och FU för att kontrollera viktning. Rapportering till VD och styrelse ska göras en gång i kvartalet. Av de två rapporteringar som genomförts per granskningstillfället (oktober 2020) framgår att uppföljning enligt kontrollmoment inte bedöms kunna göras på ett tillförlitligt sätt. Detta eftersom uppgifter från IDUS inte bedöms vara tillförlitlig som källa för kvalitetssäkrade indata. Anläggningsunderhåll bedrivs utan att rapportering görs i IDUS. Inrapporterat underhåll i IDUS anges inte registreras konsekvent utifrån klassning och prioritering av insats. Bristande beställningskompetens inom området anläggningsunderhåll, brister i förvaltningsmodell samt otydlig koppling till ekonomiska styrmedel anges som orsaker till observerade brister. Ansvarig för bedömning av kontrollmoment är sektionschef för teknik och fastighet, denne bedömer att ca. 25 procent av det totala antalet utförda underhållsinsatser som bedrivs i verksamheten är förebyggande underhåll medan resterande utgörs av felavhjälpande underhåll. Vid sakgranskning framkommer att IDUS idag inte innehåller information om genomfört underhållsarbete för avdelningarna dricksvatten och spillvatten eftersom en stor del av underhållet sköts utan hjälp från teknik och fastighet. Mot bakgrund av detta anges att förhållandet mellan felavhjälpande och planerat underhåll för dessa avdelningar i praktiken bedöms vara att det planerade underhållet är större än det felavhjälpande.

Statistik avseende planerat underhåll respektive felavhjälpande underhåll har efterfrågats för åren 2017–2019. Erhållen statistik redovisas i tabell 4 nedan:

Tabell 4 - Budget och utfall för planerat- respektive felavhjälpande underhåll samt reinvesteringar, åren 2017–2019, i mnkr

Avser	Budget 2017	Utfall 2017	Budget 2018	Utfall 2018	Budget 2019	Utfall 2019
<b>Vattenverk inkl. tryckstegring, VT och RÅV</b>	<b>4,0</b>	<b>4,3</b>	<b>4,2</b>	<b>3,7</b>	<b>3,0</b>	<b>2,6</b>
<b>Reningsverk inkl. PSTN</b>	<b>7,7</b>	<b>5,0</b>	<b>9,0</b>	<b>7,8</b>	<b>9,0</b>	<b>7,5</b>
<i>varav planerat underhåll</i>	<i>4,5</i>	<i>2,3</i>	<i>3,5</i>	<i>4,3</i>	<i>4,3</i>	<i>6,1</i>
<i>varav akut felavhjälpande underhåll</i>	<i>0,9</i>	<i>0,5</i>	<i>0,9</i>	<i>0,6</i>	<i>1,1</i>	<i>0,3</i>
<i>varar ej uppdelat på planerat eller akut underhåll</i>	<i>2,3</i>	<i>2,2</i>	<i>4,6</i>	<i>2,9</i>	<i>3,6</i>	<i>1,1</i>
<b>Ledningsnät</b>	<b>11,8</b>	<b>11,4</b>	<b>13,1</b>	<b>12,5</b>	<b>10,8</b>	<b>13,7</b>
<i>varav planerat underhåll</i>	<i>4,7</i>	<i>4,0</i>	<i>5,9</i>	<i>4,1</i>	<i>3,8</i>	<i>4,3</i>
<i>varav akut felavhjälpande underhåll</i>	<i>7,1</i>	<i>7,4</i>	<i>7,2</i>	<i>8,4</i>	<i>7,0</i>	<i>9,4</i>
<b>Reinvesteringar ledningsnät (omläggning investering)</b>	<b>35,0</b>	<b>25,2</b>	<b>45,0</b>	<b>37,7</b>	<b>50,0</b>	<b>34,3</b>
<b>Totala kostnader för planerat underhåll och akut underhåll, inkl. reinvesteringar i ledningsnät</b>	<b>58,5</b>	<b>45,9</b>	<b>71,3</b>	<b>61,7</b>	<b>72,8</b>	<b>58,1</b>

Av tabell 4 ovan framgår att uppdelning av planerat underhåll och felavhjälpande underhåll i enlighet med uppgifter vid intervju endast går att göra för delar av bolagets underhållsverksamhet. Vidare framgår av tabell 4 ovan att bolagets ledningsnät står för huvuddelen av bolagets samlade underhållsutgifter. Reinvesteringar i ledningsnätet står samtliga år 2017–2019 för över hälften av både bolagets budget och utfall för samlade underhållsrelaterade åtgärder. Adderas resurser för planerat- och felavhjälpande underhåll till reinvesteringar svarar åtgärder i bolagets ledningsnät i

genomsnitt för 81,7 procent av bolagets samlade budget för underhåll och 81,2 procent av verkligt utfall kopplat till underhåll, åren 2017–2019.

Bolagets samlade nyttjandegrad avseende budgeterade resurser kopplade till underhåll uppgår i genomsnitt till 81,6 procent åren 2017–2019. I genomsnitt är det nyttjandegraden av resurser för reinvesteringar i ledningsnätet lägre än genomsnittet. Avseende ledningsnätet noteras även i tabell 4 ovan att utfall för akut felavhjälpande underhåll var högre än budgeterat samtliga år 2017–2019.

#### *Bedömning: Uppföljning av underhållskostnader*

Vi bedömer revisionsfrågan **ej uppfylld**.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på följande iakttagelser:

- Av bolagets driftbudget och beskrivning av bolagets investeringar åren 2020–2022 i Affärsplan och budget 2020–2022 framgår inte tydligt vilka resurser som budgeteras för reinvesteringar respektive planerat och eller felavhjälpande underhåll, vare sig för bolaget som helhet eller per anläggningsansvariga avdelning.
- Bolaget kan med nuvarande rutin för bokning av kostnader kopplade till underhåll inte följa upp planerat- respektive felavhjälpande underhåll för samtliga bolagets avdelningar.
- Uppföljning inom ramen för bolagets internkontrollarbete visar på väsentliga brister avseende rapportering och dokumentation av genomförda underhållsåtgärder.
- Åtterrapporing av utfall jämfört budget för underhållskostnader görs inte på ett tillräckligt tydligt sätt i bolagets ekonomiska rapportering.
- Nyttjandegraden av budgeterade resurser för underhållsåtgärder överstiger 80 procent. Dock noteras att nyttjandegraden av budgeterade resurser för reinvesteringar i ledningsnät är lägre än detta genomsnitt samtidigt som felavhjälpande underhåll avseende bolagets ledningsnät har överstigit budget samtliga år 2017–2019.

#### *2.3.4. Revisionsfråga 5: Implementering av underhållsplaner*

---

Har underhållsplanerna implementerats och görs en löpande uppföljning av verkställighet av underhållsplanerna?

---

##### *Iakttagelser*

Som beskrivits under ovan revisionsfrågor saknar bolaget som helhet samt enskilda avdelningar inom bolaget en uppdaterad och heltäckande drift-, underhålls- och förnyelseplan. Styrelsen har heller inte givit bolagets ledning i uppdrag att ta tillse att någon underhållsplan tas fram. Vidare har ingen bolagsövergripande eller heltäckande statusbesiktning för en enskild avdelning genomförts.

Underhållsplanering och underhållsarbete utifrån genomförda statusbesiktningar genomförs inom respektive avdelning utifrån anläggningsansvar. Detta arbete beskrivs dock inte regelmässigt vara föremål för åtterrapporing till varken bolagets ledning eller bolagets styrelse.

Överlag beskrivs i intervju att bolagets styrelse inte tar del av uppföljning avseende bolagets arbete med fastighetsunderhåll utöver den som ingår i ordinarie uppföljning<sup>2</sup>. Uppföljning i samband med

---

<sup>2</sup> Bolagsstyrelsen följer upp bolaget genom:

dessa tillfällen anges dock som mest beröra utfall mot budget för större investeringsprojekt eller samlat utfall mot budget för dedikerade medel för reinvesteringar i bolagets ledningsnät. Överlag beskrivs i intervju att underhåll inte har varit ett prioriterat område inom bolaget de senaste åren.

#### *Bedömning: Implementering av underhållsplaner*

Vi bedömer revisionsfrågan **ej uppfylld**.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på följande iakttagelser:

- Bolaget som helhet samt enskilda avdelningar inom bolaget saknar en samlad drift-, underhålls- och förnyelseplan. Styrelsen har heller inte givit bolagets ledning i uppdrag att ta tillse att underhållsplan tas fram.
- Ingen heltäckande statusbesiktning har genomförts för vare sig hela bolaget eller för en enskild avdelning.
- Genomförda statusbesiktningar och planering- och utförande av underhållsarbete utifrån dessa återrapporteras inte strukturerat till varken bolagets ledning eller bolagets styrelse.

## **2.4. Uppsala Skolfastigheter AB**

Uppsala kommun Skolfastigheter AB bildades i januari 2013. Bolaget svarar för att äga, bygga och förvalta pedagogiska fastigheter till i första hand Uppsala kommun. Cirka 98 procent av bolagets fastigheter hyrs ut till Uppsala kommun. Resterande 2 procent, främst förskolor, hyrs ut till privata pedagogiska verksamheter. Bolaget har vid tid för granskning 85 medarbetare och förvaltar 134 fastigheter med en totalyta om cirka 455 tusen kvadratmeter. Värdet på bolagets fastigheter uppgår till cirka 7,4 miljarder kronor. Bolaget har tre affärsområden: finans, marknad och förvaltning. Affärsområde förvaltning ansvarar för drift, underhåll och utveckling av bolagets fastigheter.

### *2.4.1. Revisionsfråga 2: Underhållsplaner och bakomliggande underlag*

---

Utgår respektive styrelse från tillförlitliga underlag om tillgångarnas status och upprustningsbehov när kostnaderna uppskattas? Finns dokumenterade underhållsplaner på kort och långsikt?

---

#### *Iakttagelser*

##### **Underhållsinformation**

I intervju beskrivs att en av de viktigaste orsakerna till och frågorna för det år 2013 nybildade bolaget var att tillse ett bättre fastighetsunderhåll för kommunens pedagogiska lokaler. Det beskrivs i intervju att bolaget vid bildande tog över ett fastighetsbestånd med en väsentlig underhållsskuld. I intervju beskrivs dock att bolaget vid skapande 2013-01-01 övertog bristfälliga underlag för när underhåll och renoveringar i bolagets fastighetsbestånd genomförts historiskt. Detta beskrivs medför att angett datum för nästa åtgärd i erhållet underlag för inventering i många fall inte är tillförlitligt. Ett omfattande arbete för att tillse att processer för inventering och planering av bolagets fastighetsunderhåll har därför bedrivits under ett flertal år.

- 
- Samtliga inrapporteringar till Uppsala Stadshus AB av uppdrag i mål och budget
  - Delårsbokslut
  - Årsbokslut
  - VD-rapport
  - Ekonomi- och måluppföljning
  - Nyckeltal i affärsplanen

År 2015 genomfördes en statusinventering av delar av bolagets fastighetsbestånd av anlitad konsultfirma Projektengagemang AB. Statusinventeringen dokumenterades i rapporten: *Statusbesiktning ur ett ägarperspektiv*, daterad april 2015. Inventeringen omfattade ett begränsat antal besiktningar men hade som syfte att skapa statistiskt underbyggda bedömningar av det totala underhållsbehovet för de kommande fem åren. Totalt inventerades 46 byggnader, motsvarade 17 procent av bolagets fastighetsbestånd vid denna tid. Bedömning av underhållsbehov gjordes utifrån erhållna data i samband med inventering samt genom uppdelning av inventerade byggnader i skick (4-gradig skala) samt åtgärdsbehov (totalrenovering eller begränsad renovering). Kostnadsbedömningar togs fram utifrån dessa kategoriseringar och baserades på uppgifter från en extern kalkyldatabas tillhandahållen av företaget Incit. Vidare kompletterades analysen av en statistisk programvara för hantering av risker och osäkerheter. Utifrån dessa underlag bedömdes i rapporten tre scenarion, min-trolig-max, för underhållsbehovet för bolagets fastigheter.

Genomförd analys visade att det totala åtgärdsbehovet var mellan 346–391 mnkr för de kommande fem åren. Där en större del av underhållet behövde åtgärdas inom de kommande två åren. Underhållsbehovet bedömdes vara störst relaterat bolagets grundskolebyggnader, men också för förskolor och gymnasier bedömdes ett väsentligt underhållsbehov finnas. Störst underhållsbehov per tekniskt område bedömdes finnas avseende byggnaders elsystem samt invändigt i byggnaderna. Undersökningen delade upp inventerade byggnader i sex kategorier baserat på konstruktionsår och antal våningsplan. Mest underhåll bedöms krävas för kategori 2, byggnader i 1-plan och byggda mellan 1966–1984. För samtliga 6 kategorier byggnader bedöms dock 50 procent eller fler av byggnaderna ha åtgärdsbehov.

Det huvudsakliga syfte med inventeringen genomförd år 2015 beskrivs i intervju ha varit att identifiera vilka fastigheter som var i akut behov att renoveras eller rivas. Denna statusinventering beskrivs ha legat till grund för planering och genomförande av underhåll, reinvesteringar och rivning samt nybyggnation under de därpå följande åren. Arbete beskrivs dock i första hand syftat till att tillse de mest akuta underhållsbehovet.

I rapport för genomförd statusbesiktning och analys av underhållsbehov år 2015 anges i rekommendationerna att bolaget bör tillse att en någon form av prioriteringsmodell för underhåll tillskapas; samt att förvaltningsinformation avseende bolagets fastigheter systematiseras och dokumenteras på objektsnivå.

I bolagets Affärsplan och budget 2020–2022 anges att en av de aktiviteter bolaget ska vidta år 2020 är: Upprätta plan för fastighetsbeståndet. Vidare anges ett delmål inom ramen för ett av bolagets fyra målområden, affärsetiskt företagande, vara: Digitaliserade underhållsplaner för samtliga fastigheter 2020. Av erhållet Ramavtal för pedagogiska lokaler 2016 tecknat mellan Uppsala Skolfastigheter AB och Uppsala kommuns Kommunstyrelse framgår att hyresvärd ska ta fram långsiktiga underhållsplaner för sina fastigheter.

En mer heltäckande inventering av stora delar av bolagets fastighetsbestånd har genomförts av externa besiktningsmän åren 2019–2020. Beslut att genomföra inventeringen anges ingå i bolagets Affärsplan med budget 2020, beslutad av bolagets styrelse 2019-11-26 § 96. De fastigheter vilka sedan tidigare ingick i bolagets investeringsplan vid tid för inventeringen har inte omfattats av inventeringen utifrån bedömning att dessa fastigheters underhållsbehov redan var i process att åtgärdas. Exempel på fastigheter som faller under denna kategori är Almtunaskolan, Brantingskolan, Kvarngårdesskolan och Bälingskolan. Samtliga dessa skolor anges ha ett stort underhållsbehov men har inte ingått i inventeringen eftersom de redan ingick i bolagets investeringsportfölj och därmed bedömdes vara på väg att åtgärdas.

Genomförd inventering anges ha beställts och genomförts för att direkt läggas upp i bolagets fastighetssystem. Av underlag från genomförd besiktning åren 2019–2020 framgår att inventering har gjorts på rums/byggnadsdels-nivå (kontor, korridor, trapphus, Wc, fläktrum etc.). För varje rum/byggnadsdel anges antalet kvadratmeter samt pris för åtgärd per kvadratmeter. Vidare anges per typ av rum/byggnadsdel ett års-intervall för när åtgärd krävs, när åtgärd senast genomfördes och när nästa åtgärd behöver genomföras. I inventeringsunderlaget anges slutligen en bedömd prioritering i skala 1–5<sup>3</sup> för rums/byggnadsdelars status och utifrån det vilken åtgärd som bedöms krävas.

Genomförd besiktning har vid tid för granskning till stora delar, men inte fullt ut, dokumenterats i bolagets fastighetssystem L.E.B. Resultat från inventering för fastighetsbeståndets ventilationssystem återstår att dokumentera. Arbete med detta anges vid tid för granskning (oktober 2020) pågå. L.E.B. har använts av bolaget med start 2017 avseende drift och basmoduler. Modulen för planerat underhåll påbörjades under 2018/2019 och har implementerats löpande, men är ännu inte fullt ut implementerat. I bolagets Affärsplan och budget 2020–2022 anges målet att säkerställa att minst 80 procent av all fastighetsdata är korrekt dokumenterad i bolagets system per år 2022.

Utöver genomförda inventeringar beskrivs i intervju att bolagets åtta fastighetsförvaltare och deras egna underlag och erfarenhet är en källa till kunskap om status för bolagets fastighetsbestånd. Vidare jobbar två drifttekniker per fastighetsförvaltare med att utföra praktiskt underhållsarbete inom förvaltarens ansvarsområde. Också dessa drifttekniker beskrivs bidra med underhållsinformation avseende bolagets fastigheter.

Utifrån ovan beskrivna källor till status och underhållsbehov för bolagets fastigheter anges i intervju att ett arbete pågår i syfte att ta fram planer för underhåll av bolagets fastigheter framåt. I intervju beskrivs målet vara att ta fram en underhållsplan per fastighet. De fastigheter med fastighetsdelar som bedöms ha status 1 eller 2 vid genomförd inventering år 2019–2020 och alltså vara i behov att bytas ut/rustas upp inom 1 år respektive 1–3 år beskrivs prioriteras först i underhållsplaneringen framåt. Det anges i intervju att det är för dessa fastigheter arbetet har kommit längst. Arbete beskrivs vid tid för granskning i huvudsak pågå med att ta fram underhållsplaner för de delar av bolagets fastighetsbestånd som bedömdes ha status 3–5 och alltså ska omprövas inom 3–10 år.

### Lokalförsörjningsplan

Bolaget medverkar i kommunens lokalförsörjningsprocess, vilken årligen uppdaterar en lokalförsörjningsplan för pedagogiska lokaler<sup>4</sup> vilken omfattar fyra år och en utblick mot ytterligare sex år. Lokalförsörjningsplanen är i huvudsak framåtsyftande och syftar i första hand till att planera för vilka tillkommande lokalbehov Uppsala kommuns pedagogiska verksamhet kommer att ha. Underhåll berörs i planen huvudsakligen i samband med hyreskostnad för Uppsala kommuns verksamheter.

### Beslutsprocessen för underhållsfrågor

<sup>3</sup> Fullständig angivelse av status per prioritet/status:

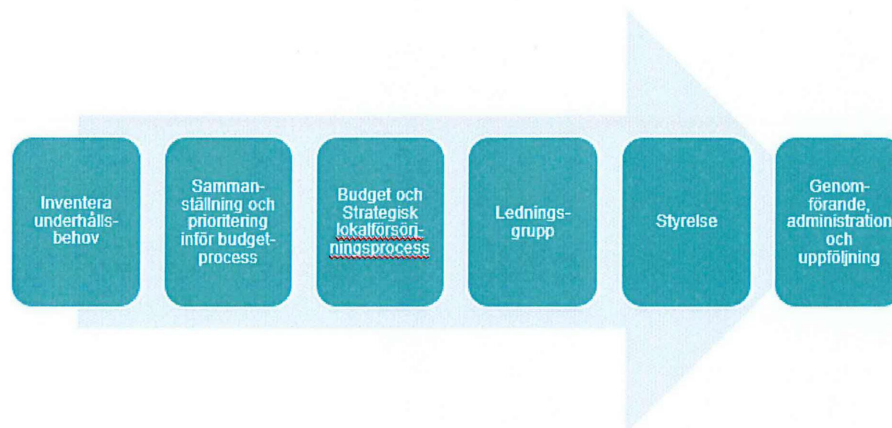
- Prioritet/Status 1: Objektet är i dåligt skick. Bör åtgärdas inom 1 år.
- Prioritet/Status 2: Objektet är i sämre skick. Bör åtgärdas inom 1–3 år.
- Prioritet/Status 3: Objektet uppvisar normalt skick: Omprövning av skick bör ske inom 3–5 år (beroende på objektets typ kan kvarvarande livslängd vara något kortare).
- Prioritet/Status 4: Objektet är i bra skick. Omprövning kan ske om 5–10 år (beroende på objektets typ kan kvarvarande livslängd vara något kortare).
- Prioritet/Status 5: Objektet är i nytt eller i nyskick: Omprövning behöver inte göras inom 10 år (beroende på objektets typ kan kvarvarande livslängd vara något kortare).

<sup>4</sup> Lokalförsörjningsplan för pedagogiska lokaler 2020 till och med läsåret 2023/2024 med utblick mot 2030 antogs av kommunstyrelsen 2019-12-11 § 285.



Ett arbete pågår vid tid för granskning med att se över och systematisera bolagets processer, däribland de som avser fastighetsförvaltning och underhåll. Bolaget har dokumenterat sitt berednings- och beslutsflöde avseende planerat underhåll i erhållen PPT-presentation "Planerat underhåll - Presentation". Processflödet är enligt nedan skärmdokument:

Figur 1: Processflöde - Övergripande process för identifiering, beredning och beslut av underhåll



Den information som framkommer vid inventering av underhållsbehov hanteras i ett första steg av avdelningen för Verksamhetsutveckling Fastighet. I detta steg görs en kontroll mot strategisk lokalförordningsplan, existerande fastighetsutvecklingsplaner samt andra fattade beslut gällande fastighetens långsiktiga planer. Vid tid för granskning anges fastighetsutvecklingsplaner vara under framtagande utifrån ovan beskriven inventering. Efter denna kontroll av inventerade underhållsbehov sammanställs samtliga förvaltares behov i ett utkast till underhållsplan för kommande år. Detta dokument presenteras för ledningen för avdelningen Fastighet och i samband med det görs en avstämning om/att sammanställt önskat underhållsbehov ryms inom mål och budgetram. Ledningen för avdelningen Fastighet lämnar efter att de behandlat presenterad underhållsplan en rekommendation till bolagets ledning och styrelse om totalt behov av underhållsåtgärder att inkludera i bolagets budget (budgetbehov). Bolagets ledningsgrupp behandlar efter det ärendet utifrån Fastighets rekommendation och inlämnade underliggande material. Ledningsgruppen beslutar om en total investeringsvolym som utöver underhåll också inkluderar nyproduktion, förvärv och hyresgästtanpassningar. Ledningens beslutade förslag går vidare till bolagets styrelse vilken fattar beslut i ärendet. När styrelsen beslutat i ärendet överlämnas det till Uppsala Stadshus AB i kommunkoncernen och bolagets ägare vilka genomför den slutliga prövningen av bolagets totala investeringsbehov.

Vid sidan av ovan beskriven beslutprocess för bolagets underhållsbehov och investeringsvolym i samband med affärsplan och budget beslutar bolagets styrelse om samtliga enskilda investeringsärenden som överstiger 50 mnkr oavsett investeringskategori samt alla förvärv, oavsett belopp. Av bolagets Attestinstruktion, antagen av bolagets styrelse 2019-02-11 § 24 och senast reviderad 2020-05-12 § 44, framgår att VD har mandat att besluta om investeringar upp till 50 mnkr samt att fastighetschef respektive projektchef har befogenhet att besluta i investeringsärenden upp till 10 mnkr beroende på vilken typ av projekt som avses. Vidare anges av representant från bolaget att bolagets ledningsgrupp fattar beslut om alla projekt över 10 mnkr. Projekt över 10 mnkr behandlas även i bolaget investeringsforum innan beslut i ledningsgrupp och eller bolagsstyrelsen. Investeringsforum är ett beredande forum där underlag granskas och beslutsunderlag tas fram. I investeringsforum ingår chef för verksamhetsutveckling fastighet (ordförande), chef för verksamhetsutveckling projekt, projektchef och chef för fastighetsförvaltning.

### Stöddokument - nyckelprocesser

Kompletterande ovan beskriven övergripande beslutprocess har processbeskrivningar tagits fram för följande processer:

1. Inventering av underhållsbehov
2. Ta fram förslag på underhållsåtgärd
3. Planera och utföra PU-åtgärd
4. Planerat underhåll - Förvaltningsprocessen
5. Budgetprocessen

I processbeskrivningar 1–4 anges i mer detalj de olika moment som ingår i inventering samt planering inför och genomförande av underhållsåtgärder. Processbeskrivning 5 omfattar en detaljerad beskrivning av bolagets budgetprocess.

Vid sidan av processbeskrivningar finns ett rutindokument: *Rutin för att beställa, genomföra och lämna över förvaltningsprojekt*. Dokumentet beskrivs i bolagets årsredovisning 2019 ha arbetats fram relaterat beslut att låta projektavdelningen överta ansvaret för bolagets stora förvaltningsprojekt från förvaltningsavdelningen. Detta för att tillse en mer enhetlig styrning av större projekt samt för att förvaltare ytterligare ska kunna fokusera på den löpande förvaltningen och kontakt med berörd verksamhet. Rutinen syftar till att säkerställa kvalitet och enhetlighet kring projektgenomförande. Alla åtgärder över 200 tkr genomförs i projektform. Processen för detta är uppdelad i tre delar: 1. granska åtgärd och genomföra en intern projektbeställning; 2. genomföra projektet och samverka internt under processen; 3. lämna över projektet till förvaltning. Ett processschema för hela processen återfinns i rutindokumentet. I rutindokumentet hänvisas även till ett stort antal stödjande mallar och checklistor.

### Bedömning: Underhållsplaner och bakomliggande underlag

Vi bedömer revisionsfrågan **delvis uppfylld**.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på följande iakttagelser:

- Bolaget har genomfört en statusbesiktning år 2015 avseende delar av sitt fastighetsbestånd. Genomförd statusbesiktning bedöms av bolaget upprätthålla god kvalitet.
- Bolaget har genomfört en statusbesiktning åren 2019–2020 avseende stora delar av sitt fastighetsbestånd. Bolaget har vidare från år 2019 införskaffat och inlett implementering av ett nytt fastighetssystem. Genomförd statusbesiktning samt bolagets övriga information om fastighetsbeståndets underhållsbehov anges vara i process att dokumenteras i fastighetssystemet. Detta ger förutsättningar för bolagsövergripande planering av fastighetsunderhåll.
- Bolaget har ännu ej arbetat fram konkreta underhållsplaner för hela sitt fastighetsbestånd. Bolaget saknar fortsatt en beslutad underhållsplan.
- Bolaget har dokumenterat en process för årlig planering av underhåll i ett processschema. Vidare har bolaget i rutindokument dokumenterat hur projekt ska genomföras.

### 2.4.2. Revisionsfråga 3: Underhållsnivå i förhållande till uppskattat behov

Är nuvarande underhåll tillräckligt i förhållande till verksamheternas egna bedömningar av det egentliga behovet?

#### *lakttagelser*

Som beskrivits under revisionsfråga 2 beskrivs bolaget vid bildandet ha haft en stor underhållsskuld relaterat sina fastigheter. Omfattande resurser beskrivs utifrån detta under flera år ha lagts på om-ny- och tillbyggnadsprojektet samt underhållsåtgärder. Enligt Uppsala kommun Skolfastigheter AB:s *Årsredovisning 2019* har bolaget under 4-årsperioden 2016–2019 genomfört investeringar uppgående till cirka 2 662 mnkr. Bolagets materiella anläggningstillgångar uppgår per 2019-12-31, enligt balansräkning i *Årsredovisning 2019*, till ca. 6 127 mnkr.

Av bolagets *Årsredovisning 2019* framgår att kostnader för reparation och underhåll år 2019 uppgick till 28 mnkr, vilket var en minskning med 8 mnkr jämfört år 2018. Minskningen anges framförallt vara hänförlig till en pågående trend avseende minskade reparationskostnader. Kostnad för reparationer och underhåll följs även upp i kommentarer till bolagets delårsbokslut per augusti 2020. Bolaget anger i kommentar till delårsrapport per augusti 2020 att trenden med sjunkande reparationskostnader är hänförlig till att planerat underhåll genomförs i en högre grad.

Vid tid för granskning beskrivs mot bakgrund av ovan att bolaget till stor del har eller är i process att arbeta bort denna tidigare underhållsskuld. Budgeterade resurser för underhåll bedöms vidare i intervju vara tillräckliga för att möta det underhållsbehov som finns.

Bolagets investeringar redovisas i en tabell i *Affärsplan och budget 2020–2022*, antagen av bolagets styrelse 2019-11-26 § 96.

Tabell 5 - Uppsala Skolfastigheter AB:s investeringar, från *Affärsplan och budget 2020–2022*, i tkr

Projektname	Upparbetat vid årets ingång	Investeringsram i Mål och budget 2020	Varav helårsbudget 2020	Varav plan helåret 2021	Varav plan helåret 2022	Totalt hela investeringen
Investeringar i strategisk lokalförsörjningsplan <sup>5</sup>	135 800	320 300	420 325*	328 000	317 000	1 201 125
Övriga investeringar	215 513	281 300	152 164	0	0	365 677
Underhålls- och hyresgästtanpassningar	330 000	212 200	261 000	0	0	591 000
Förvärv av mark och byggnader	-	161 500	238 000	0	0	238 000
<b>Totalt</b>	<b>681 313</b>	<b>975 300</b>	<b>1 071 489</b>	<b>328 000</b>	<b>317 000</b>	<b>2 395 802</b>

\*Att denna post är större än Investeringsram i Mål och budget 2020 anges bero på en förändrad prognos avseende förbrukning av resurser per år över planperioden 2002–2022. Den förändrade prognosen fastställdes först efter det att Investeringsram i Mål och budget 2020 hade fastställts.

Som framgår av tabell 2 ovan uppgår bolagets investeringar för år 2020 till 1 071,5 mnkr. Av dessa avser 430,3 mnkr nyproduktion eller till-, om- och nybyggnation utifrån strategisk lokalförsörjningsplan och syftar till att tillse behov av platser i enlighet med den strategiska lokalförsörjningsplanen.

<sup>5</sup> Investeringar i strategisk lokalförsörjningsplan avser följande projekt: Brantingskolan & IH, Kvarngärdeskolan, Lindbackens förskola, Bålinge skola och förskola, Gottsundaskolan, Bolandskolan, Norra Hovställängen samt Rosendals skola.

Övriga investeringar avser projekt som befinner sig i ett tidigt skede (utredningsskede/förstudie) och som man inte vet om de kommer bli av eller inte. Denna investeringskategori uppgår för 2020 till 152,2 mnkr. Förvärv av mark och byggnader uppgår år 2020 till 238 mnkr.

Av tabell 2 framgår vidare att investeringar inom ramen för investeringskategorin medprojektnamnet: Underhålls- och hyresgästanpassningsprojekt uppgår till 261 mnkr år 2020. Underhålls och hyresgästanpassningar anges vara en samlingskategori för investeringar som syftar till att i huvudsak genomföra underhåll, anpassa befintliga lokaler till en ny hyresgäst eller att göra om lokaler åt en befintlig hyresgäst. Exempel på denna typ av projekt anges vara tak- och fasadrenovering, ventilationsbyten eller utökad kapacitet i ventilation, målning och köksrenovering. Även större invändiga underhållsinsatser i skolor inkluderas i denna kategori i de fall de inte inkluderar stora hyresgästanpassningar eller tillbyggnationer. Vidare omfattar kategorin hyresgästanpassningar vilka avser till exempel ombyggnad av reception eller handikappanpassning av lokaler. Även felavhjälpanande underhåll avseende till exempel dålig inomhusmiljö, brand eller skadegörelse omfattas av denna kategori. Investeringar inom ramen för denna kategori uppgår till 24,4 procent av bolagets totala investeringsbudget avseende år 2020. Vidare framgår av tabell 2 ovan att det vid årets ingång fanns ytterligare 330 mnkr i upparbetade medel som avsåg kategorin. Upparbetade medel avser medel som förbrukats i ännu ej avslutade investeringsprojekt och beskrivs i intervju i regel avse projekt som pågått i 1–3 år. Totalt uppgår upparbetade medel vid årets början och budget 2020 inom ramen för underhålls och hyresgästanpassningsprojekt till 591 mnkr.

### Budget respektive utfall underhåll, reparationer och hyresgästanpassningar

Vi har inom ramen för granskningen erhållit statistik avseende budget och utfall för planerat underhåll respektive felavhjälpanande underhåll, åren 2017–2019. Statistiken redovisas i tabell 3 nedan:

Tabell 6 – Planerat- respektive felavhjälpanande underhåll, budget kontra utfall, åren 2017–2019, i tkr

<b>2017</b>	<b>Budget</b>	<b>Utfall</b>	<b>Avvikelse</b>
<i>Underhåll (planerat), Resultaträkning (RR)</i>	15 885	15 469	416
<i>Reparation (avhjälpanande) RR</i>	27 795	22 099	5 696
<i>Underhållsprojekt, Balansräkning (BR)*</i>	208 500	156 860	51 640
<b>2018</b>	<b>Budget</b>	<b>Utfall</b>	<b>Avvikelse</b>
<i>Underhåll (planerat) RR</i>	16 965	16 439	526
<i>Reparation (avhjälpanande) RR</i>	24 078	20 162	3 916
<i>Förvaltningsprojekt/Övrigt BR*</i>	165 479	233 185	-67 706
<b>2019</b>	<b>Budget</b>	<b>Utfall</b>	<b>Avvikelse</b>
<i>Underhåll (planerat) RR</i>	23 482	10 542	12 940
<i>Reparation (avhjälpanande) RR</i>	23 086	17 188	5 898
<i>Underhåll BR*</i>	245 000	208 005	36 995

\*Investeringskategorin har olika namn beroende på vilket år som avses men avser i samtliga fall underhålls- och hyresgästanpassningsinvesteringar.

Bolaget definierar reparationer som åtgärder där en komponent inte ersätts och där behov av åtgärd har uppstått relativt snabbt. Planerat underhåll avser åtgärder som återställer en komponent till ursprungligt skick men att kostnad för detta inte överstiger bolagets aktiveringsgräns om 200 tkr. Båda dessa underhållskategorier avser kostnader som resultatförs det år då de genomförs. Över perioden 2017–2019 noteras att utfall för reparationer varit lägre än budget samtliga år. Planerat underhåll var åren 2017–2018 i linje med budget men år 2019 uppgick utfallet till mindre än hälften av budget.

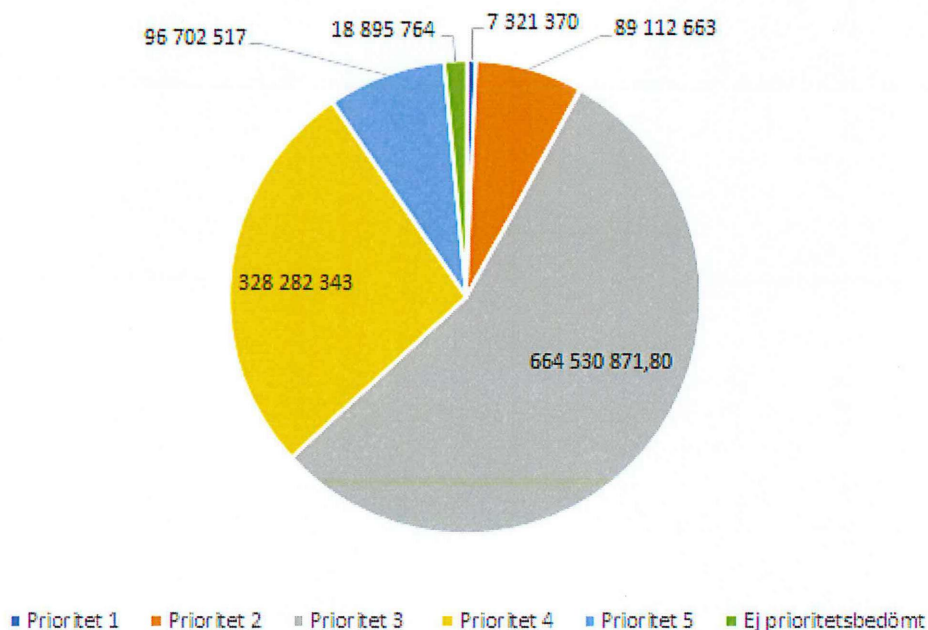
Som framgår av tabell 6 ovan avser huvuddelen av bolagets utgifter relaterade underhåll investeringar vilka aktiveras i bolagets balansräkning. Utfall mot budget för denna kategori varier mellan åren under perioden 2017–2019. Totalt över perioden 2017–2019 är dock utfallet i linje med budget. Sammanlagd budget minus sammanlagt utfall för perioden 2017–2019 uppgår till 20 929 tkr, motsvarande 3,4 procent av budgeterat belopp.

Av tabell 6 ovan framgår vidare att bolagets budgetering av underhålls- och hyresgästanpassningsinvesteringar över perioden 2017–2019 är något lägre men i linje med budget för denna typ av investeringar år 2020, redovisad i tabell 6 ovan.

### Underhållsbehov från inventering

Som beskrivits under revisionsfråga 2 gjordes det i samband med inventering år 2019–2020 bedömningar av olika rums/byggnadsdelars prioritet/status och utifrån det en bedömning av när i tid dessa är i behov av underhåll. Av erhållen sammanställning över dessa prioritet-/statusbedömningar framgår nedan fördelning av bolagets underhållsbehov (exkl. ventilation och fastigheter vilka redan omfattas av bolagets investeringsplan).

Diagram 2 - Fördelning av bedömt underhållsbehov per prioritet/status utifrån genomförd inventering åren 2019–2020



Av redovisningen i diagram 1 ovan framgår att den totala underhållskostnaden förknippad med inventeringen uppgår till 1 204,8 mnkr. Huvuddelen, 55,2 procent, av inventerad underhållskostnaden bedöms ha prioritet/status 3. Dessa rum/byggnadsdelar uppvisar normalt skick och omprövning av dessa bedöms bör ske inom 3–5 år. Ytterligare 35,2 procent av statusbedömts fastighetsstånd bedöms ha prioritet/status 4 eller 5, vilket innebär att de uppvisar bra skick och att omprövning bör genomföras inom 5–10 år respektive om 10 år. Endast en mindre del, 8 procent, av inventerat fastighetsbestånd bedöms ha prioritet/status 1 eller 2, vilket innebär att åtgärd bör vidtas inom 1 år respektive 1–3 år. 1,6 procent av inventerat belopp har inte prioriteratsbedömts.

Erhållet inventeringsunderlag omfattar även uppgifter om när i tid ett rum eller byggnadsdel bör åtgärdas nästa gång utifrån uppgifter om när den senast åtgärdas samt teoretisk livslängd. I kontrast till ovan redovisat underhållsbehov enligt prioritet/status-bedömningar indikerar denna analys att 435,8 mnkr, motsvarande 35,3 procent, av den totala underhållskostnaden utifrån inventeringen

(1 204,8 mnkr) skulle ha åtgärdats innan år 2020 och därmed innebär en underhållsskuld för bolaget.

### Hyresavtal Uppsala kommun

Cirka 98 procent av bolagets fastighetsbestånd hyrs ut till Uppsala kommuns pedagogiska verksamheter. Hyresavtalen sluts i regel på objekt/fastighetsnivå. Av bolagets Årsredovisning 2019 framgår att bolaget per 2019-12-31 totalt hade 220 hyreskontrakt, varav 172 är tecknade med Uppsala kommun och 48 med externa hyresgäster. Bolaget har formulerat ett mål att samtliga fastigheter ska ha ett individuellt hyresavtal. Per 2019-12-31 saknade totalt 36 fastigheter i bolagets fastighetsbestånd individuella hyresavtal. Vid sakgranskning framkommer att dessa 36 fastigheter nu är uthyrda genom ett samlingsavtal.

Ett Ramavtal för pedagogiska lokaler 2016 reglerar hur hyresavtal mellan Uppsala Skolfastigheter AB och Uppsala kommun struktureras. Av ramavtalet framgår att tillsyn, skötsel och underhåll skall genomföras av hyresvärd (bolaget). Detta avser både löpande och periodiskt samt inre och yttre underhåll och regleras i en gränsdragningslista. Kostnad avseende detta ingår i hyra<sup>6</sup> och räknas årligen upp med 100 procent av konsumentprisindex (KPI). Av bilaga 2 till erhållet ramavtal framgår två räkneexempel för beräkning av hyra. I dessa anges en årlig underhållsschablon om 150 kr/kvm.

Av erhållet exempel på hyreskontrakt, avseende Järlåsa sporthall, framgår inte om och i så fall vilken underhållsschablon i kr/kvm som ingår i hyra. I intervju anges dock att det är en underhållsschablon, exklusive reparationer, om 150 kr/kvm som bolaget har avtalat med kommunen. Ansvars- och kostnadsfördelning avseende skötsel, tillsyn och underhåll regleras genom bilagd gränsdragningslista. En översiktlig genomgång av bilagd gränsdragningslista visar att hyresvärd svarar för såväl genomförande som kostnad för de flesta skötsel, tillsyn och underhållsåtgärder i enlighet med ramavtal.

Av erhållet exempel på hyreskontrakt mellan bolaget och en privat hyresgäst framgår att underhåll även här regleras genom framtagna gränsdragningslista. I avtalet anges inte vilken eventuell underhållsschablon i kr/kvm som ingår i debiterad hyra.

Incit har tagit fram fackböcker i vilka riktvärden för långsiktig genomsnittlig årlig underhållskostnad i kr/kvm BRA anges för tre olika typfastigheter (1–3) av skollokaler respektive förskolelokaler. Typfastigheterna är fördelade utifrån byggnadens egenskaper avseende byggnadsår, utformning och annan utrustning. Typfastighet 1 kräver minst underhåll medan typfastighet 3 kräver mest. Som beskrivits ovan tog bolaget vid bildande över ett fastighetsbestånd med betydande underhållsbehov vilket indikerar att väsentliga delar av beståndet faller in i kategorierna typfastighet 2 respektive 3. För skolfastigheter krävs 185 kr/kvm BRA i årligt planerat underhåll för typfastighet 2 och 274 kr/kvm BRA i årligt planerat underhåll för typfastighet 3. För förskolelokaler krävs 197 kr/kvm BRA i årligt planerat underhåll för typfastighet 2 och 291 kr/kvm BRA i årligt planerat underhåll för typfastighet 3.

Denna underhållsschablon som är inkluderad i den hyra bolaget tar ut beskrivs i intervju inte vara fullt ut tillräcklig för att täcka det underhållsbehov som finns för bolagets fastighetsbestånd men beskrivs representera en kompromiss mellan bolaget och kommunen. Resterande underhållsbehov beskrivs i intervju söka finansieras genom t.ex. energieffektiviseringar och bättre processer. Även hyresgäst Anpassningar beskrivs härvidlag vara en möjlighet eftersom de innebär att upprust-

<sup>6</sup> Tillämpad princip för hyressättning är den så kallade annuitetsmetoden. Metoden innebär en jämn betalningsström över åren. Hyran skall baseras på en självkostnadsprincip, kapitaltjänstkostnader, avkastningskrav och driftkostnader. God redovisningssed ska tillämpas.

ning av lokaler görs och att hyresgäst tar hela eller delar av kostnaden. Framgent beskrivs dock i intervju att storleken på underhållsschablonen är något som kan behöva ses över.

#### *Bedömning: Underhållsnivå i förhållande till uppskattat behov*

Revisionsfrågan bedöms **delvis uppfyllt**.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på följande iakttagelser:

- Bolaget anges historiskt haft en betydande underhållsskuld förknippad sitt fastighetsbestånd. Representanter från bolaget anger i intervju att de bedömer att väsentliga delar av denna underhållsskuld har arbetats bort vid tid för granskning.
- Bolaget har åren 2017–2019 både budgeterat och förbrukat betydande medel avseende investeringar i underhålls- och hyresgästanpassningsåtgärder. Även år 2020 har ett betydande belopp budgeterats för denna typ av investeringsprojekt. Bolaget har vidare under fler år budgeterat och förbrukat betydande medel på framförallt investeringsprojekt som syftar till att bygga om-, till- och nya pedagogiska lokaler.
- Prioritet/status-bedömningar för bolagets inventerade fastighetsbestånd vid inventering 2019–2020 indikerar inte att bolaget har ett stort akut eller eftersatt underhållsbehov.
- Bedömning av nästa åtgärd utifrån bedömning av teoretisk livslängd samt historiska data om senast vidtagen åtgärd indikerar att bolaget har ett betydande eftersatt underhåll. Hänvisning görs dock till att detta resultat är en konsekvens av brister i den historiska data som anger när åtgärd senast vidtogs.
- Den underhållsschablon bolaget tillämpar vid hyressättning uppnår inte den nivå som anges för typfastigheter 2 och 3 i Incits databas samt bedöms av representanter för bolaget inte täcka hela det underhållsbehov som är förknippat med bolagets fastighetsbestånd.

#### *2.4.3. Revisionsfråga 4: Uppföljning av underhållskostnader*

---

Finns det en tillfredsställande uppföljning av underhållskostnader?

---

#### *Iakttagelser*

##### **Uppföljning av underhållskostnader**

Av uppföljningsplan i bolagets *Affärsplan och budget 2020–2022* framgår att bolaget styrelse inför varje verksamhetsår fastställer en årsplan där det framgår tidpunkter för bl.a. uppföljning till ägaren och intern uppföljning. Vidare framgår av *Affärsplan och budget 2020–2022* att styrelsen per delårsuppföljning och årsbokslut bedömer i vilken mån den bidragit till att förverkliga kommunfullmäktiges och sina egna mål.

Utöver delårsuppföljning och årsbokslut får styrelsen även månatligen rapporter där bolagets finanser och verksamhet redovisas. Rapporten anges omfatta bland annat följande stående punkter: fastighetsförvaltning, projekt samt ekonomi. I månadsrapporterna samt i samband med styrelsemöten sker även återrapportering och uppföljning av ärenden och händelser. I intervju beskrivs att den information styrelsen får upplevs tillräcklig och att den är av god kvalitet.

Uppföljning av bolagets underhållsarbete i Årsredovisning 2019 omfattar övergripande redogörelse av genomförda och färdigställda underhållsinsatser under året, bedömning av fastighetsbeståndets övergripande behov av underhåll samt redovisning av initierade förbättringsåtgärder avseende



bolagets underhållsplanering. I Årsredovisningen 2019 lyfts t.ex. fram att bolaget under 2019 inlett inventering av sitt fastighetsbestånd samt har upphandlat ett fastighetssystem (se revisionsfråga 2). Vidare redogörs övergripande i Årsredovisning 2019 för ett antal större underhålls- och anpassningsprojekt som genomförts under året. I årsredovisningen anges och kommenteras vidare samlat utfall för bolagets investeringar. Årsredovisningen omfattar inte en detaljerad redogörelse för utfall för bolagets investeringsplan.

Avseende år 2020 har vi tagit del av månadsrapporter per februari, maj och juli samt uppföljning av delårsbokslut genom den PowerPoint-presentation (PPT-presentation) som presenterades för bolagets styrelse i samband med delårsbokslutet. Avseende delårsbokslutet 2020 har vi även tagit del av dokumentet: *Analys och kommentarer till delårsbokslut och prognos per augusti 2020* samt de underliggande uppgifter som rapporterats in av bolagets tjänstepersoner i Uppsala kommuns verksamhetssystem Aaro.

Av erhållna månadsrapporter framgår att de omfattar en återrapportering av status/nuläge för bolagets olika verksamheter, däribland status för pågående underhållsarbete och investeringsprojekt. Den ekonomiska återrapportering som görs inom ramen för månadsrapporterna omfattar uppgifter om resultatutfall per perioden, budget för perioden och avvikelse mot budget för perioden samt prognos för utfall per helåret för drift inkl. fastighetsadministration, avhjälpande underhåll, planerat underhåll samt hyresgäst Anpassningar. Av återrapporteringen per juli framgår att både planerat och avhjälpande underhåll prognostiseras överskrida budget per helåret 2020. Avhjälpande underhåll prognostiseras per helåret uppgå till 21,4 mnkr, jämfört med budget om 17,4 mnkr. Planerat underhåll prognostiseras per helåret uppgå till 15,1 mnkr, jämfört med budget om 12 mnkr.

Månadsrapporterna omfattar även återrapportering av helårsbudget och periodutfall samt noterade avvikelser för ett antal större investeringsprojekt. För dessa återrapporteras även budget, utfall för perioden samt status i relation till tidplan och ekonomi. Underhålls- och hyresgäst Anpassningsprojekt ingår som ett projekt bland dessa. Per juli har totalt 124,9 mnkr av budgeterade 261 mnkr förbrukats och underhålls- och hyresgäst Anpassningsinvesteringar anges följa tidplan. Ingen återrapportering gör dock i månadsrapporter avseende ekonomiskt utfall för enskilda underhållsprojekt.

Av erhållna PPT-presentation framgår att bolagsstyrelsen även i samband med delårsbokslut tar del av information avseende utfall för perioden, budget för perioden och helåret samt avvikelse mot budget för perioden för drift inkl. fastighetsadministration, avhjälpande underhåll, planerat underhåll samt hyresgäst Anpassningar. Återrapporteringen i samband med delårsbokslutet omfattar även ett eget avsnitt om bolagets investeringar. Avsnittet omfattar återrapportering av budget, periodutfall samt prognos för helårsutfall för bland annat investeringskategorin underhålls- och hyresgäst Anpassningsinvesteringar. Utfall i prognos 2 per delårsbokslutet anger ett prognostiserat utfall per helåret om 300 mnkr, jämfört med en budget för 2020 om 261 mnkr. Ökning anges bero på att flera stora hyresgäst Anpassningsprojekt tillkommit. I återrapporteringen ingår en lista på de underhålls- och hyresgäst Anpassningsprojekt som förbrukat mest medel per delårsbokslutet 2020. Ingen mer detaljerad återrapportering avseende enskilda underhålls- och hyresgäst Anpassningsprojekt anges dock i PPT-presentationen.

Återrapporteringen i PPT-presentationen omfattar även redovisning av periodutfall och prognos för helårsutfall för större investeringsprojekt utifrån lokalförsörjningsplan.

I bolagets *Analys och kommentarer till delårsbokslut och prognos per augusti 2020* redovisas kompletterande kommentarer till avvikelse mot budget för felavhjälpande underhåll respektive planerat underhåll och hyresgäst Anpassningar. Vidare redovisas utfall för de 10 största investeringsprojekten. Redovisningen omfattar återrapportering av periodutfall mot budget och prognos för utfall mot budget per helåret för projektet Underhålls och hyresgäst Anpassningar.

### Bedömning: Uppföljning av underhållskostnader

Revisionsfrågan bedöms **delvis uppfylld**.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på följande iakttagelser:

- Bolagets styrelse har fastställt en årsplan för uppföljning av sin verksamhet.
- Bedömning görs i intervju att styrelsen får god information om fastighetsbeståndets status och bolagets underhållsarbete.
- Uppföljning av ekonomiskt utfall för planerat underhåll, felavhjälpande underhåll samt samlad för underhålls- och hyresgästanpassningsinvesteringar görs både i månadsrapporter och per delårsbokslutet. Denna återrapportering omfattar dock inga fördjupade kommentarer eller redovisning avseende enskilda underhållsprojekt.
- Ingen samlad redovisning av bolagets investeringsplan återfinns i bolagets Årsredovisning 2019. Övergripande kommentarer lämnas dock avseende status för bolagets fastighetsbestånd samt helårsutfall för reparationer och underhåll i förhållande till budget.

#### 2.4.4. Revisionsfråga 5: Implementering av underhållsplaner

---

Har underhållsplanerna implementerats och görs en löpande uppföljning av verkställighet av underhållsplanerna?

---

#### Iakttagelser

Som beskrivits under revisionsfråga 2 har bolaget vid tid för granskning ännu ej tillskapat underhållsplaner för samtliga sina fastigheter varför uppföljning av dessa planer ännu ej är möjligt. Plan för underhåll, hyresgästanpassningar och reinvesteringar i bolagets fastighetsbestånd är vid tid för granskning fastställt genom investeringskategorin: underhålls- och hyresgästanpassningsprojekt samt de projekt som ingår i budgetar för resultatfört planerat underhåll, antagna inom ramen för *Affärsplan och budget 2020–2022*. Uppföljning av underhållskostnader utifrån *Affärsplan och budget 2020–2022* har beskrivits under revisionsfråga 4 ovan. Inom ramen för revisionsfråga 4 har även återrapportering av bolagets arbete med att utveckla fastighetsunderhållsarbetet beskrivits.

Som beskrivits under revisionsfråga 2 har ett arbete med att inventera bolagets fastighetsbestånd, implementera ett nytt fastighetsförvaltningssystem samt uppdatera bolagets processer för bl.a. planerat underhåll pågått under verksamhetsåret 2020. I bolagets *Affärsplan och budget 2020–2022* anges ett antal målområden och mätetal vilka har bäring på bolagets underhållsarbete. Under målområdet hållbart fastighetsägande anges bl.a. mätetalen:

- Andel nöjda kunder - Bolagets långsiktiga mål per år 2030 för andel nöjda kunder är 80 procent och delmål för år 2020 är 65 procent.
- Andel digitaliserad fastighetsdata

Under målområdet affärsetiskt företagande anges bl.a. mätetalen:

- Investeringskostnad kr/kvm BTA
- Investeringskostnad kr/plats

- % av antalet processer som är kartlagda och implementerade (efterlevnad och intervjuation)
- Investeringsbudget – avvikelse

Återrapportering av ovan mätetal noteras inte i varken erhållna månadsrapporter eller uppföljningsmaterial avseende delårsbokslut år 2020. I erhållna månadsrapporter per februari, maj och juni återrapporteras bland annat pågående arbete med att kartlägga bolagets processer samt status för pågående arbete med att implementera nytt fastighetsförvaltningssystem L.E.B. Av erhållet material för återrapportering till bolagets styrelse och till Uppsala kommun genom verksamhetssystemet Aaro framgår inte att uppföljning av ovan mätvärden gjorts inom ramen för återrapportering av delårsbokslut 2020. Bolagets mål och uppdrag från Uppsala kommun, antingen genom kommunens fastställda mål eller genom ägardirektiv, följs upp i samband med delårsbokslut. I erhållen uppföljning anges i kommentarer vilka åtgärder bolaget har vidtagit för att uppfylla givna mål och uppdrag. Mål och uppdrag som följs upp omfattar ingen direkt återrapportering avseende angivna mätetal utan fokuserar i regel på övergripande kommentarer till mål och uppdrag.

### Intern kontroll

Bolagets behov av att säkerställa tillräcklig intern kontroll avseende genomförande av projekt och investeringar har berörts i bolagets internkontrollplan både år 2019 och 2020.

Av uppföljning per helåret för bolagets internkontrollplan 2019 framgår att bolaget år 2019 kontrollerat risken: Investerings- och projektprocess. Arbetet med risken ska säkerställa att arbete sker enhetligt utifrån fastställda processer/rutiner, inkludera också konsulter; samt säkerställa gränssnitt mot förvaltning, fastighetsutveckling, registratur, ekonomi och upphandling. I uppföljning av internkontrollplan 2019 per helåret anges att risken framförallt hanterades genom att regelbundna träffar med externa projektledare genomförts i syfte att visa dem hur bolaget arbetar. Processen mellan förvaltning och projekt anges ha tydliggjorts (se även revisionsfråga 2). Implementering av verksamhetsstödet Insikt<sup>7</sup> för investeringsprojekt anges vidare ha pågått under året. Slutligen beskrivs att dialog om realistiska tidplaner för investeringsprojekt har pågått under året samt att en ny styrmodell för investeringsprojekt har arbetats fram.

I bolagets internkontrollplan för år 2020 noteras en risk vilken har bäring på granskningsområdet. Risken avser stor investeringsvolym, vilken anges innebära risk för sen, eller ingen leverans enligt rätt kostnad, rätt tid eller rätt kvalitet. Risken bedöms ha ett riskvärde om 9/16 enligt COSO-modellens riskskala (konsekvens\*sannolikhet). Uppföljning av risken ska göras per T1, delårsbokslut och årsbokslut. Vi har inom ramen för granskningen tagit del av uppföljningar per delårsbokslut. Av uppföljningen framgår att åtgärder för att adressera risken i huvudsak avser att projektavdelningen löpande arbetar med utveckling och förbättring av processer och rutiner för sju huvudpunkter, omfattande: ramverk, utveckling av avdelningen, byggherreansvar, ekonomistyrning, tidsplanering, projektplanering och kompetensutveckling. Vidare anges att bevakning/uppföljning avseende Covid-19 i projekten görs varje vecka.

### Bedömning: Implementering av underhållsplaner

Revisionsfrågan bedöms **delvis uppfylld**.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på följande iakttagelser:

<sup>7</sup> INSIKT är ett beslutsstöd och verksamhetsstyrningsverktyg. Enligt beskrivning på utgivande bolag Pectors hemsida (<https://www.pector.se/insikt/>) anges följande: "Verktyget stödjer hela verksamhetens projektbehov oavsett om det handlar om små administrativa projekt eller stora investeringsprojekt."

- Då bolaget saknar fastställda underhållsplaner är uppföljning av detta ännu inte möjligt. Uppföljning av bolagets underhållskostnader och den investeringsvolym som avser underhålls- och hyresgästanpassningar görs dock både i månadsrapporter och i samband med delårsbokslut.
- Bolaget har i Affärsplan och budget 2020–2022 fastställt måttal med bäring på det utvecklingsarbete som pågår inom bolaget och beskrivits under revisionsfråga 2. Uppföljning av fastställda måttal till bolagets styrelse under verksamhetsåret 2020 har dock inte noterats i erhållna månadsrapporter och delårsbokslutsmaterial.
- Övergripande kommentarer om aspekter av bolagets utvecklingsarbete avseende fastighetsunderhåll lämnas i bolagets månadsrapporter.
- Risker kopplat till bolagets investeringar och projektprocess har inkluderats i bolagets internkontrollplan 2019 respektive 2020.

2020–12

---

*Richard Moëll Vahul*  
*Uppdragsledare*

---

*Kristian Damlin*  
*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Uppsala kommuns lekmannarevisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2020-06-12. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.