



Granskning av lokalresurs- och underhållsplanering

Rapport

Säters kommun

KPMG AB

2024-09-12

Antal sidor 21 exkl. bilagor

Antal bilagor 2



Säters kommun

Granskning av lokalresurs- och underhållsplanering

2024-09-12

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	5
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
2.2	Avgränsning	6
2.3	Revisionskriterier	6
2.4	Metod	6
3	Resultat av granskningen	8
3.1	Organisation	8
3.2	Styrning och ledning	8
3.3	Lokalförsörjningsplan och investeringsplan	12
3.4	Fastighetsunderhåll	17
4	Samlad bedömning och rekommendationer	21
A	Dokumentationsförteckning	23
B	Processbeskrivningar	25
B1.	Projekt Light-modellen	25
B2.	Projektmodell för standardprojekt	25
B3.	Projektmodell för tekniska projekt	26
B4.	Process för förstudie	26

1 Sammanfattning

KPMG har av Säters kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens arbete med lokalresursplanering samt underhållsplanering.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och samhällsbyggnadsnämnden har en tillräcklig ändamålsenlig planering, samordning och framförhållning avseende att försörja kommunens verksamheter med ändamålsenliga lokaler.

Syftet med granskningen har även varit att bedöma om det finns en tillräcklig ändamålsenlig planering, samordning och framförhållning för kommunens fastighetsunderhåll i syfte att utifrån god ekonomisk hushållning bibehålla värdet på de fastigheter och lokaler som kommunen äger och förvaltar.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och samhällsbyggnadsnämnden delvis har en tillräcklig ändamålsenlig planering, samordning och framförhållning avseende att försörja kommunens verksamheter med ändamålsenliga lokaler.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen visat att kommunen har antagit strategier och mål för arbete med lokalförsörjning. Dessa är dock inte aktualiserade för nuvarande mandatperiods strategier och mål, något som vi bedömer är av vikt att aktualisera för att säkerställa den övergripande styrningen för kommunens lokalförsörjning.

Granskningen har även visat att det finns en dokumenterad ansvarsfördelning för arbetet mellan kommunen och det kommunala bolaget. Detta är dock något som bedöms som delvis otydligt i praktiken utifrån den dokumenterade ansvarsfördelningen.

Av granskningen kan vi konstatera att det finns en process för upprättande av investeringsplan. Däremot ser vi att det inte i tillräcklig utsträckning finns en process för upprättande av en lokalförsörjningsplan. Vi noterar ytterligare i granskningen att det finns en avsaknad av en lokalstrateg eller liknande roll.

Vår samlade bedömning är även att det delvis finns en tillräckligt ändamålsenlig planering, samordning och framförhållning för kommunens fastighetsunderhåll i syfte att utifrån god ekonomisk hushållning bibehålla värdet på de fastigheter och lokaler som kommunen äger och förvaltar.

Vår samlade bedömning grundar sig i att det saknas tydliga styrdokument för planering, samordning och framförhållning för kommunens fastighetsunderhåll. Det saknas bland annat riktlinjer för hur underhållsarbetet ska prioriteras, hur analysarbete ska genomföras och följas upp.

Vi kan dock konstatera att det finns underhållsplaner framtagna för kommunens fastigheter.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

Revisionsfråga	Bedömning
Finns en tydlig ansvarsfördelning avseende anskaffning/avyttring av lokaler/fastigheter samt förvaltning av fastigheter?	Delvis
Finns politiskt beslutade strategier och mål för kommunens arbete med lokalresursplanering?	I allt väsentligt
Finns en utformad organisation för kommunens lokalresursplanering?	Delvis
Finns en utformad process för upprättande av lokalförsörjningsplan?	Nej
Finns en utformad process för upprättande av investeringsplan?	I allt väsentligt
Finns styrande dokument beträffande fastighetsunderhållet som omfattar grunder för prioritering av underhållsarbetet?	Nej
Sker ett ändamålsenligt arbete med att analysera de behov och önskemål om fastighetsunderhåll som finns i kommunen?	Delvis
Finns underhållsplaner för varje fastighet och är dessa ändamålsenligt utformade?	Ja
Sker tillräcklig uppföljning och analys av genomförda underhållsprojekt?	Delvis

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi **kommunstyrelsen** att:

- Se över befintliga strategier och mål i lokalplanen och aktualisera utifrån behov.
- Säkerställa att ansvarsfördelningen inom lokalresursarbetet är tydligt.
- Överväga möjligheten att tillsätta en lokalstrateg som innehar rollen att samordna kommunens lokalresursplanering.
- Säkerställa att en process för kommunens lokalresursplanering dokumenteras och etableras samt säkerställa att kommunens lokalbehov i sin helhet sammanställs och att underlaget grundas i av nämnderna genomförda lokalbehovsanalyser.
- Tydliggöra ansvarsfördelning avseende mandat att ingå hyresavtal samt avtalsuppföljning.
- Forma och anta styrande dokument för fastighetsunderhåll, där grunder för prioritering av underhållsarbetet tydliggörs.
- Utifrån uppsiktsplikt säkerställa att analyser av underhållsbehov genomförs för samtliga verksamhetslokaler.
- Säkerställa att uppföljning och analys sker av genomförda underhållsprojekt.
- Säkerställa att samverkansarbetet inom kommunkoncernen fungerar på ett ändamålsenligt sätt i syfte att uppnå funktionella verksamhetslokaler.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi **samhällsbyggnadsnämnden** att:

- Dokumentera och etablera en process för kommunens lokalresursplanering samt sammanställa kommunens lokalbehov i sin helhet, där underlaget grundas i av nämnderna genomförda lokalbehovsanalyser.
- Verka för att ansvarsfördelning avseende mandat att ingå hyresavtal samt avtalsuppföljning dokumenteras.
- Säkerställa att uppföljning och analys sker av genomförda underhållsprojekt.
- Arbeta mot att samverkansarbetet inom kommunkoncernen fungerar på ett ändamålsenligt sätt i syfte att uppnå funktionella verksamhetslokaler.

2 Bakgrund

KPMG har av Säters kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens arbete med lokalresursplanering samt underhållsplanering. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2024.

En väl fungerande lokalresursplanering är av stor vikt för att kunna säkerställa en god ekonomisk hushållning och för att kommunens verksamheter ska ha möjlighet att bedriva en kvalitativ verksamhet samt ge god service till invånarna.

Utmaningen för den strategiska lokalresursplaneringen är att matcha den framtida demografiska utmaningen med ändamålsenliga lokaler, vilket kan innebära både kortsiktiga och långsiktiga investeringsbehov. Detta påvisar vikten av att kommunen har en långsiktig plan kopplat till den demografiska utvecklingen.

Med lokalresursplanering menas samtliga delar i processen, dvs. planering, anskaffning, anpassning, förvaltning och avveckling av kommunens egna fastigheter samt anskaffning och avveckling av inhyrda lokaler. Arbetet bör grundas i en strategisk planering med tillhörande mål. För att planeringen ska kunna anses vara ändamålsenlig är det även nödvändigt att det finns en tydlighet i roller och ansvar i samtliga delar av processen.

För att vidmakthålla fastigheternas värde, tekniska funktion samt skick är det viktigt att fastigheterna sköts och underhålls. Brister i den strategiska lokalresursplaneringen samt underhållsplaneringen medför en risk att verksamhetslokaler inte är anpassade för målgruppens behov, med följder så som att lokalkostnaderna blir onödigt höga med anledning av felriktade underhållsinsatser och reinvesteringar samt köer. Det finns även en risk att kommunen står utan nödvändiga lokaler och tvingas till dyra tillfälliga lösningar.

Av Säters kommuns budget 2024 framgår att investeringsbehovet i kommunen är stort och att det finns behov av prioriteringar så att investeringsnivåerna är i enlighet med kommunens ekonomiska förutsättningar. Det finns även ett behov av att tillse att tillräckliga underhållsåtgärder och reinvesteringar sker vad gäller kommunens fastigheter och lokaler för att utifrån god ekonomisk hushållning säkerställa att värdet på dessa bibehålls.

Revisorerna har mot bakgrund av detta i sin riskanalys bedömt att brister i lokalresursplaneringen kan innebära en ekonomisk risk för kommunen men även en risk för att det framgent saknas ändamålsenliga fastigheter och lokaler för kommunens verksamheter. Revisorerna har därför beslutat att genomföra en fördjupad granskning av kommunens lokalresurs- och underhållsplanering.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och samhällsbyggnadsnämnden har en tillräckligt ändamålsenlig planering, samordning och framförhållning avseende att försörja kommunens verksamheter med ändamålsenliga lokaler.

Granskningens syfte har även varit att bedöma om det finns en tillräckligt ändamålsenlig planering, samordning och framförhållning för kommunens fastighetsunderhåll i syfte att utifrån god ekonomisk hushållning bibehålla värdet av de fastigheter och lokaler som kommunen äger och förvaltar.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Finns en tydlig ansvarsfördelning avseende anskaffning/avyttring av lokaler/fastigheter samt förvaltning av fastigheter?
- Finns politiskt beslutade strategier och mål för kommunens arbete med lokalresursplanering?
- Finns en utformad organisation för kommunens lokalresursplanering?
- Finns en utformad process för upprättande av lokalförsörjningsplan samt investeringsplan?
- Finns styrande dokument beträffande fastighetsunderhållet som omfattar grunder av prioritering av underhållsarbetet?
- Sker ett ändamålsenligt arbete med att analysera de behov och önskemål om fastighetsunderhåll som finns i kommunen?
- Finns underhållsplaner för varje fastighet och är dessa ändamålsenligt utformade?
- Sker tillräcklig uppföljning och analys av genomförda underhållsprojekt?

2.2 Avgränsning

Granskningen har omfattat kommunens lokaler för kärnverksamhet.

Granskningen avser kommunstyrelsen och samhällsbyggnadsnämnden.

2.3 Revisionskriterier

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagens 6 kap. 6 § och 11 kap. 1 §
- Reglemente för kommunstyrelsen samt samhällsbyggnadsnämnden
- Tillämpbara policyer och riktlinjer

2.4 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med berörda tjänstepersoner och politiker. Se bilaga A för dokumentförteckning.

Intervjuer har genomförts med:

- Kommundirektör
- Kommunstyrelsens presidium
- Samhällsbyggnadsnämndens presidium
- Samhällsbyggnadschef

Säters kommun

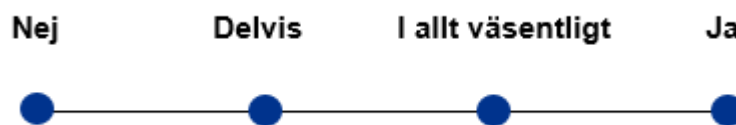
Granskning av lokalresurs- och underhållsplanering

2024-09-12

- Biträdande samhällsbyggnadschef
- Fastighetschef
- Två Projektledare
- VD Säterbostäder AB
- Fastighetsförvaltare
- Sektorchef barn och utbildning
- Sektorchef sociala sektorn

Samtliga intervjuade har fått möjlighet att faktakontrollera rapporten i syfte att verifiera dess uppgifter.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



3 Resultat av granskningen

3.1 Organisation

Säters kommuns organisation består av kommunstyrelsen och sex nämnder: kulturnämnden, barn- och utbildningsnämnden, samhällsbyggnadsnämnden, miljö- och byggnämnden, socialnämnden samt valnämnden. I kommunkoncernen ingår även det kommunala bostadsbolaget, Säterbostäder AB.

Till samhällsbyggnadsnämnden hör samhällsbyggnadssektorn, som idag omfattas av sex enheter: Vatten & Återvinning, Gatuenheten, Fastighetsenheten, Lokalservice, Miljö- och bygg samt Kostenheten. Det pågår vid tid för granskningen en omorganisation som bland annat kommer att utmynna i att de sex enheterna slås ihop till fyra.

3.2 Styrning och ledning

Samhällsbyggnadssektorn styrs genom reglemente¹ och verksamhetsplan². Utöver beskrivning av vision, målkedja samt styrmodell omfattar verksamhetsplanen sektorns huvudsakliga uppdrag, beskrivning av centrala processer utifrån sektorns verksamhetsområde samt projektmodell³ för samhällsbyggnadsprocessen.

3.2.1 Strategier och mål

Kommunfullmäktige har beslutat om en lokalplan⁴. Av lokalplanen framgår följande strategier för att nå en effektiv lokalförvaltning:

1. Samlokalisering & samverkan
2. Närhet till medborgarna, närhet till demokrati
3. Den effektiva & attraktiva arbetsplatsen
4. Miljö- och hållbarhetsstrategi

I lokalplanen finns en beskrivning av förvaltningarnas nuläge (avser 2016), samt reflektering över framtida behov. Planen har inte genomgått någon revidering sedan 2016 och nulägesbeskrivningen i planen är därmed inte uppdaterad. I intervjuer informeras vi om att lokalplanen inte utgör styrning inom lokalresursarbetet.

Därtill har samhällsbyggnadsnämnden mål utifrån kommunövergripande inriktningar antagit ett mål som syftar till att skapa en god lokalplanering och förvaltning i samverkan med kommunens verksamheter.

Intervjuade beskriver på vilket sätt som exempelvis strategin avseende samlokalisering och samverkan används i det lokalförsörjningsarbete som bedrivits, däribland anges att

¹ Gemensamt reglemente och reglemente för styrelsen, nämnder och råd, KF 2023-06-15, § 150

² Verksamhetsplan, samhällsbyggnadssektorn, 2024-03-20

³ Projektmodell, samhällsbyggnadssektorns ledning, 2024-03-20

⁴ Lokalplan, 2016-06-13, § 67

samlokalisering bland annat har lett till att avyttra lokaler samt att lokaler kan nyttjas av annan verksamhet.

3.2.2 Roller och ansvar avseende lokalförsörjning

Av det gemensamma reglementet framgår att kommunstyrelsen har ett helhetsansvar för kommunens verksamhet, utveckling och ekonomiska ställning samt har uppsiktsplikt över övriga nämnders verksamhet. Därtill har styrelsen hand om övrig ekonomisk förvaltning, vilket bland annat innebär att underhålla och förvalta kommunens fasta och lösa egendom.

Vidare framgår att samhällsbyggnadsnämnden ansvarar för att utarrendera, uthyra eller upplåta fastigheter som tillhör kommunen. Det åligger även nämnden att ansvara för kommunens tomtkö, att köpa, sälja, byta, fastighetsreglera eller lösa in fastighet. Samhällsbyggnadsnämnden har det samlade ansvaret för att planera, bygga och förvalta kommunens fysiska samhälle.

Av uppdragsbeskrivning för fastighetshetsenheten organiserad inom samhällsbyggnadssektorn framgår att fastighetsenheten ansvarar för:

- Som lokalförsörjare: försörja kommunens hyresgäster med ändamålsenliga lokaler som stödjer en effektiv verksamhet. Ansvara för drift, underhåll och utveckling av kommunens fastighetsbestånd vilket innebär projektledning av såväl underhålls- som investeringsprojekt. Arbeta med energieffektivisering av befintliga fastigheter.
- Som markförvaltare: skapa förutsättningar för att genom kommunens markreserv möjliggöra bostäder för de som vill bo i Säters kommun samt stödja näringslivet genom att erbjuda mark för bland annat industri och handel.

Intervjuade för granskningen uppger att uppdragsbeskrivningen togs fram under 2022 i samråd mellan samhällsbyggnadssektorns ledning och fastighetsenheten, i syfte att tydliggöra enhetens uppdrag.

Av Säterbostäder ABs bolagsordning⁵ framgår att bolaget har till föremål för sin verksamhet att inom Säters kommun, förvärva, avyttra, äga och förvalta fastigheter och tomträtter samt bygga bostäder, lokaler och kollektiva anordningar och därmed förenlig verksamhet. Ändamålet med bolagets verksamhet är att inom Säters kommun främja bostads- och lokalförsörjningen. Intervjuade anger att bolaget ansvarar för kommunens bostadsförsörjning och att samhällssektorn ansvarar för verksamhetslokaler. I Boverkets byggregler (2011:6) går att utläsa att särskilda boendeformer för äldre, de enskilda bostadslägenheterna som är till för permanent bruk och de tillhörande gemensamma delarna, utgör bostad. Mot bakgrund av detta ansvarar Säterbostäder AB för två särskilda boenden för äldre i Säters kommun. Kommunen äger genom fastighetsenheten ett särskilt boende för äldre.

Därtill är bolaget ansvarig för drift och förvaltning av kommunens bestånd. Detta regleras i ett avtal mellan kommunen och bolaget. Intervjuade anger att det finns en

⁵ Bolagsordning, kommunfullmäktige, 2019-02-14, §101

viss otydlighet avseende gränsdragning mellan kommunen och bolaget, och det pågår därför ett arbete med att ta fram ett nytt avtal för att bland annat tydliggöra detta ytterligare. Det pågår även ett arbete att ta fram ett nytt ägardirektiv för Säterbostäder AB. I dialogen avseende nytt ägardirektiv och nytt driftsavtal har det enligt intervjuade lyfts att det vore fördelaktigt om Fastighetskontoret utgjorde motpart för de hyresavtal som kommunen har med bolaget.

Vidare uppger intervjuade att en samrådsgrupp har upprättats på uppdrag av kommunstyrelsen, som syftar till att samråda i kommungemensamma frågor. Sedan samrådsgruppen startade uppges bostads- och lokalplaneringen varit återkommande på mötena. I samrådsgruppen ingår kommundirektör, sektorchefer, VD Säterbostäder AB, kommunstyrelsens arbetsutskott, nämndernas ordförande samt bolagsstyrelsens ordförande. Gruppens möten genomförs cirka en gång i månaden. Det saknas en dokumenterad beskrivning av vilka som ska ingå i samrådsgruppen samt gruppens syfte. Vi har i granskningen tagit del av kallelser till gruppens möten.

Intervjuade anger att det är fastighetsenheten som ska ingå avtal med externa fastighetsägare vid förhyrning av lokaler/fastigheter och att verksamheterna därefter hyr av fastighetsenheten. Av samhällsbyggnadsnämndens delegationsordning framgår att det är enhetschef som innehar delegation på att ingå hyreskontrakt.

En genomgång av övriga delegationsordningar visar att det inom barn- och utbildningsnämnden framgår följande:

- Behörig attestant får ingå avtal. I anmärkning framgår att delegationen avser avtal inom befintlig budget, i övrigt saknas tydlighet avseende vilken typ av avtal som avses.

I delegationsordning för kultur- och fritidsnämnden framgår följande:

- Kulturchefen får teckna avtal av ringa art som är kopplade till verksamheter inom kulturnämnden. Det framgår inte vad som anses vara ringa art.

I sakgranskning framkommer att de hyreskontrakt som upprättats / sagts upp mellan bolaget och dess hyresgäst inom kommunen (socialnämnden) har tecknats eller sagts upp av kommundirektören. Detta går inte att härleda till de delegationsordningar som vi tagit del av.

I faktakontrollen framkommer att det finns en överenskommelse med bolaget att det är bolaget som ska följa upp befintliga hyresavtal inom kommunen. Vi har efterfrågat verifikation över detta men har inte erhållit någon återkoppling. Därtill saknas en tydlig process för hur befintliga hyresavtal ska sägas upp. Intervjupersoner lyfter att det även saknas upparbetade arbetssätt inom detta, vilket i slutändan kan leda till att avtal inte sägs upp i tid.

3.2.2.1 Personal och kompetens

Inom samhällsbyggnadssektorn finns en fastighetsenhet bestående av tre personer, en fastighetschef samt två projektledare samt en vakant projektledartjänst. Av samhällsbyggnadsnämndens verksamhetsplan framgår att fastighetsenheten ska som lokalförsörjare förse kommunens hyresgäster (verksamheterna) med ändamålsenliga lokaler samt ansvara för drift, underhåll och utveckling av kommunens

fastighetsbestånd. Detta innebär projektledning av såväl underhålls- som investeringsprojekt.

Intervjuade anger att fastighetsenheten är något underbemannad. Bland annat uppges att en tidigare tjänst inte har tillsatts, vilket innebär att övriga medarbetare inom enheten har fått utökade arbetsuppgifter. Till följd av detta samt en högre arbetsbelastning för enheten med anledning av antalet projekt som bedrivs, har en viss arbetsförskjutning skett från fastighetsenheten till andra funktioner inom sektorn.

Samhällsbyggnadssektorn har därför valt att nyttja externa konsulter vid utredning av möjliga lösningar för de lokalbehov som kommunens sektorer har. Konsulterna har även använts i syfte att stärka fastighetsenhetens kompetens inom bland annat projektledning.

I den omorganisation som pågår inom sektorn planeras för att justera antalet årsarbetare inom organisationen så att sektorn har förutsättningar för att kunna möta de krav som omvärldsläge och ett föränderligt uppdrag innebär. Den nya enheten planeras bestå av totalt 16 medarbetare och omorganisationen förväntas vara genomförd fullt ut under 2025.

Inom samhällsbyggnadssektorn finns en planeringsgrupp som har syftet att koordinera samhällsbyggnadsprocesser i tidigt skede. Det kan avse plan- och exploateringsprocesser eller annat strategiarbete. Medverkar gör respektive enhetschef som avgör vilka övriga från enheten som bör medverka.

Säters kommun har vid tid för granskningen inte någon lokalstrateg.

Inom sektor barn och utbildning finns en person som utgör en sammanhållande funktion för sektorns del avseende lokalresursfrågor. Inom sociala sektorn saknas en sådan funktion, där ansvaret för att identifiera lokalbehovet har tilldelats respektive verksamhetsansvarig.

3.2.3 Samverkan

Av genomförda intervjuer erhåller vi bilden att det till viss del saknas struktur för dialog mellan samhällsbyggnadssektorn/fastighetsenheten och övriga sektorer. Med vissa sektorer finns ett upparbetat arbetssätt med en god dialog och täta kontakter där avstämningar sker veckovis. Med andra sektorer är dialogen inte lika tät och avstämningar sker sällan. Vi får därtill till oss en delad bild avseende samhällsbyggnadssektorns lyhördhet utifrån identifierat behov.

Enligt driftsavtal träffas kommunen som beställare och Säterbostäder AB som leverantör två gånger per år för kontraktsmöten. Utöver dessa saknas det upprättade forum för kontinuerlig dialog. Vi får till oss i intervjuer att både den strategiska samt den mer operativa kommunikationen mellan bolaget och kommunen behöver stärkas. Detta för att minska risken för att strategiska beslut blir fördröjda eller att lokaler och fastigheter blir tomställda som en konsekvens av att dialogen har brustit.

3.2.4 Bedömning

Vår bedömning är att det i allt väsentligt finns politiskt beslutade strategier och mål för kommunens arbete med lokalresursplanering.

Vi kan konstatera att kommunfullmäktige har beslutat om strategier och mål genom antagande av lokalplan 2016. Vi konstaterar även att samhällsbyggnadsnämnden har ett mål som avser att skapa en god lokalplanering och förvaltning. Då de av fullmäktige antagna strategier och mål inte har setts över i syfte att eventuellt aktualisera dessa, är vår bedömning att kommunstyrelsen ska verka för att detta genomförs samt säkerställa att strategier och mål implementeras i organisationen.

Vår bedömning är att det i allt väsentligt finns en tydlig ansvarsfördelning avseende avskaffning/avyttring av lokaler/fastigheter samt förvaltning av fastigheter.

Vår bedömning är att ansvarsfördelning inom området konkretiseras i reglementen samt ägardirektiv. Däremot är vår bedömning att ansvaret inte tillämpas fullt ut då bolaget inte står som ägare för vissa av kommunens särskilda boenden, vilket skapar otydlighet utifrån den dokumenterade ansvarsfördelningen.

Vi bedömer även att det i delegationsordning specificeras vilka typ av avtal som har rätt att ingås, då det finns utrymme att intolka hyresavtal i nuvarande skrivning. Därtill bedömer vi att det utöver delegationsordning ska framgå i styrande dokument som avser lokalförsörjningsprocessen avseende vem som har rätt att ingå hyresavtal med externa fastighetsägare samt hur ansvarsfördelningen för avtalshantering av befintliga avtal ser ut.

Vår bedömning är att det delvis finns en utformad organisation för kommunens lokalresursplanering.

Av det som framkommer i granskningen gör vi bedömningen att samhällsbyggnadsnämnden framgent behöver följa upp och säkerställa att det finns personella resurser så att samhällsbyggnadssektorn kan genomföra sitt uppdrag.

Vi bedömer därtill att kommunstyrelsen bör överväga behov av och möjlighet att tillsätta en lokalstrateg. En sådan funktion innehar vanligtvis det samordnande ansvaret för en kommuns / koncerns lokalförsörjningsarbete och kan bidra med att utveckla lokalförsörjningsprocessen. En lokalstrateg kan även bistå med sådant som helhetssyn och överblick i planering och prioriteringar.

Vidare noterar vi att samverkansarbetet både inom kommunen och koncernen kan stärkas ytterligare.

3.3 Lokalförsörjningsplan och investeringsplan

3.3.1 Lokalförsörjningsplan

Som tidigare nämnts har kommunfullmäktige antagit en lokalplan som omfattar nulägesbeskrivning samt framtidsankar från respektive verksamhet. Sedan planen antogs av fullmäktige 2016 har den inte uppdaterats och den nulägesbeskrivning som presenteras är därför inte längre aktuell. Det saknas därmed en aktualiserad sammanställning av respektive nämnds lokalbehov samt det kommunövergripande lokalbehovet. I sakgranskning informerar intervjuade att kommunstyrelsen på

sammanträdet i september har gett i uppdrag till samhällsbyggnadsnämnden att arbeta fram en ny lokalplan för kommunens verksamheter⁶.

Intervjuade uppger att vid sidan av lokalplanen har förstudier och utredningar av enskilda projekt genomförts med anledning av verksamheternas identifierade behov. Dessa har genomförts utifrån den projektmodell (se avsnitt 3.2.2.1) som ledningen för samhällsbyggnadssektorn antagit.

3.3.2 Lokalförsörjningsprocessen

Det saknas styrande dokument som reglerar en process för upprättande av en kommunövergripande sammanställning av lokalbehovet, exempelvis en lokalförsörjningsplan. Av kommunstyrelsens protokoll⁷ framgår att den nya lokalplanen som samhällsbyggnadsnämnden fått i uppdrag att ta fram även ska inkludera beskrivning av hur lokalplaneringen ska styras och samordnas i koncernen. I intervjuer informeras vi även om att det saknas nämndspecifika sammanställningar av respektive nämnds behov.

Som tidigare nämnts pågår en omorganisation inom sektor samhällsbyggnad vilket enligt uppgift inkluderar att ta fram beskrivningar av processerna som omfattar lokalresursplanering. Vi har i granskningen tagit del av förslag till processer, men då dessa inte är presenterade eller antagna av kommunstyrelsen eller samhällsbyggnadsnämnden samt inte är ett etablerat arbetssätt i organisationen hanteras underlaget som arbetsmaterial.

För projekt har samhällsbyggnadsnämnden tagit fram en projektmodell, se avsnitt 3.2.2.1.

Av kommunfullmäktiges protokoll⁸ framgår att en ny befolkningsprognos för kommunen har erhållits under april 2024 som avser 2025–2028. Det saknas dock en kommungemensam planeringshorisont.

3.3.2.1 Projektmodell

För att förtydliga vad ett projekt är och för att fastställa hur projektet ska drivas har samhällsbyggnadssektorn tagit fram en projektmodell⁹. Modellen används för de uppgifter inom sektorn som definieras som projekt eller projekt light. Modellen är indelad i tre olika faser, se bild nedan.

⁶ Kommunstyrelsens protokoll, 2024-09-03, § 110

⁷ Kommunstyrelsens protokoll, 2024-09-03, § 110

⁸ Kommunfullmäktiges protokoll, 2024-06-03, § 74

⁹ Bilaga projektmodeller för samhällsbyggnadssektorn, 2024-03-20

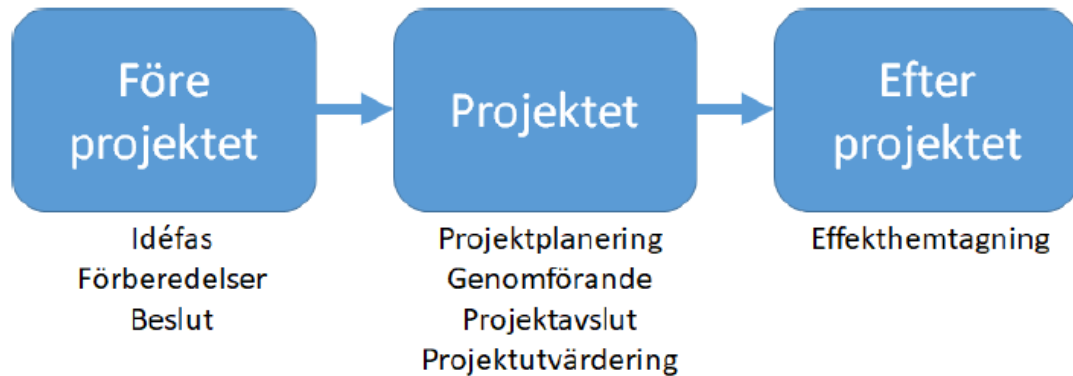


Bild 1. Bilden är hämtad ur bilaga till verksamhetsplan, projektmodell och visar projektmodellens tre olika faser.

Projektmodellen omfattar tre olika varianter av modeller, se bilaga B för processbeskrivningar:

- Tekniska projekt - används främst för olika typer av anläggnings-, installations- och byggnadsprojekt
- Standardprojekt - "traditionella" projekt, som är av engångskaraktär, till exempel utredningar, förstudier, genomförandeprojekt
- Projekt light - "projekt" som är mindre/enklare och kan genomföras utan lika mycket struktur och formalia som behövs för mer omfattande och/eller komplexa projekt.

I dokumentet beskrivs följande roller i processen:

- **Projektägare** – fattar det formella beslutet att projekt / projekt light ska genomföras. Rollen är obligatorisk för samtliga projekt.
- **Projektägarrepresentant** – utses av projektägaren i sitt ställe.
- **Styrgrupp** – finns i alla större projekt. Det saknas tydlighet avseende vilka som ska ingå i gruppen, utom representanter såsom projektägare samt från den avdelning eller funktion som ska ta över driften / förvalta resultatet. Vid externt finansierade projekt kan det därtill finnas krav på vilka som ska ingå i gruppen.
- **Projektledare** – utses av projektägare eller styrgrupp.
- **Referensgrupp** – tillsätts utifrån projektets behov och det kan finnas en eller flera referensgrupper under hela eller delar av projektet. Av dokumentet framgår exempel på referensgrupper, såsom expertgrupper.
- **Facklig samverkan** – ska framgå av projektdirektivet om samverkan ska förekomma i projektet.

Det är ledningsgruppen inom samhällssektorn som fattar beslut angående om en projektidé ska genomföras eller inte. Se bilaga B för processbeskrivning.

Innan ett projekt startas i gång kan det finnas behov av att genomföra en förstudie i syfte att utreda behovets genomförande. I projektmodellen finns exempel på rubriker som är vanliga att ta upp i en förstudie.

Projektägaren / projektägarrepresentanten är den som ansvarar för att ta fram projektdirektivet, vilket utgör ramverket för projektet. Vidare framgår av dokumentet att mall för projektdirektiv ska användas. Efter att projektet avslutas ska effektmålen mätas i enlighet med projektdirektivet. Det är mottagaren av projektet som ansvarar för att eventuella underhållsprogram eller motsvarande efterlevs.

För större projekt har samhällsbyggnadssektorn skapat en egen process. Det saknas en tydlig avgränsning avseende vilken storlek på projektet som innebär att denna process tillämpas och intervjuade uppger att processen endast har tillämpats inom ett projekt hittills. Processen är vid tid för granskningen inte antagen politiskt. De första stegen syftar till att ta fram en programhandling bestående av verksamhetsbeskrivning, teknisk beskrivning, ritning och detaljplan samt kalkyl och hyreskalkyl. Programhandlingen antas av kommunfullmäktige efter att ha remitterats av kommunstyrelsen till berörda nämnder. Därefter sker genomförande av projektet som omfattar projektering, upphandling och byggnation. I sista steget tas fastigheten i drift.

3.3.3 Process för upprättande av investeringsplan

Av samhällsbyggnadssektorns verksamhetsplan framgår att arbetet med investeringsmedel följer den ordinarie budgetprocessen på samma sätt som driftbudget. Sektorn ansvarar för större delen av kommunens investeringsbudget och ska mot bakgrund av detta sammanställa en långsiktig investeringsbudget.

Inom samhällsbyggnadssektorn finns en investeringsgrupp. Investeringsgruppen ansvarar för styrning, samverkan och beredning av budgetfrågor och budgetprocess. Gruppen ska enligt verksamhetsplanen bereda och följa upp frågor kring budgetprocess för att avlasta ledningsgrupp. Det är sektorekonomen som ansvarar för mötet och kallar sektorchefen som i sin tur avgör eventuellt andra funktioners medverkan utifrån behov.

Den kommunövergripande budgetprocessen återfinns i dokumentet ekonomi- och målstyrning¹⁰. Där framgår att kommunfullmäktige årligen fastställer investeringsbudgeten för år ett samt en plan för år två och tre i planperioden. Investeringsbudget för år ett fastställs på nämndnivå, medan planen för år två och tre endast fastställs på totalnivå. Därtill ska respektive sektor kontinuerligt arbeta med en mer långsiktig investeringsplan med ett sexårsperspektiv. Vi har i granskningen tagit del av investeringsbudget och plan för åren 2025–2028.

Av samhällsbyggnadssektorns verksamhetsplan framgår att sektorns arbete med investeringsbudget sker uteslutande i projektform utifrån den tidigare nämnda projektmodellen.

3.3.4 Bedömning

Vår bedömning är att det saknas en utformad process för upprättande av lokalförsörjningsplan.

Vi bedömer att det finns behov av att etablera en lokalförsörjningsprocess som dokumenteras i riktlinjer eller liknande styrdokument där beskrivningar av roller tydliggörs samt när i processen de ska involveras. Därtill är vår bedömning att det finns behov av att sammanställa kommunens lokalbehov i sin helhet i ett eget dokument, där innehållet grundas i av nämnder identifierat behov.

Vi noterar att det saknas en koncerngemensam planeringshorisont för lokalresursarbetet.

Vår bedömning är att det i allt väsentligt finns en utformad process för upprättande av investeringsplan.

Bedömningen grundas i att det finns riktlinjer samt utsedda funktioner som ansvarar för framtagande av investeringsplan.

¹⁰ Ekonomi- och målstyrning, Kommunfullmäktige, 2022-12-01

3.4 Fastighetsunderhåll

3.4.1 Styrande dokument

Det som utgör de styrande dokumenten för fastighetsunderhållet är Säterbostäders ägardirektiv¹¹ samt driftsavtalet mellan kommunen och bolaget.

Av driftsavtalet framgår att bolagets ansvar i stort omfattar bland annat:

- Tillsyn och skötsel av fastighetsteknik och utemiljö
- Avhjälpande underhåll av fastighetsteknik och utemiljö
- Bidra till beställarens arbete med energioptimering av fastighetsteknik
- Medverkan i det systematiska brandskyddsarbetet
- Kundtjänst med felanmälningsfunktion avseende fastighetsbeståndet
- Viss projekthantering, fastighetsförvaltning och ekonomiadministration

Säterbostäder ABs ansvar omfattar samtliga verksamhetslokaler där fastighetsenheten är avtalspart antingen i form av fastighetsägare eller motpart till en extern fastighetsägare. Bolaget ansvarar därmed för det löpande underhållet av de kommunägda fastigheterna där fastighetsenheten agerar beställare av planerade underhållsåtgärder.

Styrande dokument som omfattar sådant som grunder för prioritering vad gäller fastighetsunderhållet saknas i kommunen.

3.4.2 Analys för fastighetsunderhåll

Fastighetsenheten genomförde 2022/2023 en inventering av underhållsbehovet för kommunens lokalbestånd. Insatserna fördes in i en prioriteringslista som upprättas av fastighetsenheten.

Projektledarna inom fastighetsenheten genomför kontroller av fastigheternas skick i snitt en dag i veckan. Vid behov kan tätare kontroller genomföras. Projektledarna har även kontinuerliga avstämningar med verksamheten som bedrivs i fastigheterna. Intervjupersoner uppger att dessa avstämningar sker ad hoc och utan systematik. Därtill finns ett tätt samarbete med vaktmästare samt andra funktioner inom lokalservice som kan lyfta identifierade underhållsbehov.

De kontroller som genomförs dokumenteras i ett excel-dokument¹² där behoven presenteras utifrån respektive fastighet. Intervjuade anger att listan omfattar hela kommunens fastighetsbestånd som är i behov av underhåll. Av dokumentet framgår bland annat vilka insatser som är i störst behov på respektive fastighet, vilka behov som utgör en säkerhetsrisk samt en översikt för respektive fastighet utifrån när i tid underhållsinsatsen behöver genomföras för att lokalen ska vara ändamålsenlig.

¹¹ Ägardirektiv för Säterbostäder AB, KF 2019-09-19, §201

¹² Underhållsplan i samband med budgetarbete inför 2023

Av ett annat dokument¹³ framgår kostnad för planerad åtgärd samt vilket år som åtgärden ska genomföras.

För det kommunalägda bostadsbeståndet är det fastighetsenheten som ansvarar för att upprätta underhållsplaner för beståndet. Det är sedan respektive projektledare som gör beställning av åtgärder av bolaget genom bolagets verksamhetssystem. För de särskilda boenden som ägs av Säterbostäder AB ansvarar bolaget för att upprätta underhållsplaner som omfattar en period om fem år.

Intervjupersoner uppger att drifttekniker från Säterbostäder AB genomför kontinuerliga besök hos de verksamheter som finns i deras lokalbestånd, i syfte att identifiera eventuella underhållsbehov. Behovet sammanställs sedan i underhållsplaner, vilka enligt uppgift delges fastighetsenhetens projektledare. Vidare informeras vi om att bolaget vid tid för granskningen arbetar med att implementera ett underhållsprogram ämnat för bolagets fastighetsbestånd i syfte att skapa mer långsiktiga underhållsplaner. I faktakontrollen framkommer att bolaget har erbjudit kommunen att ingå i programmet, där bolaget saknar återkoppling från kommunen.

Därtill genomför fastighetsenheten jämförande analyser med andra kommuner i syfte att jämföra kommunens budget för identifierat underhållsbehov. Intervjupersoner uppger att Säters kommun under många år har legat lägre i budget än jämförbara kommuner. År 2013 fattade kommunstyrelsens arbetsutskott beslut¹⁴ om att höja dåvarande nivå på fastighetsunderhållet till 80 kr/kvm per år. Det har enligt intervjuade inte skett någon indexreglering sedan dess, vilket innebär att fastighetsunderhållet ligger fortsatt på 80kr/kvm per år. Med anledning av detta har fastighetsenheten presenterat för nämnden att det finns behov av en större budget för att kunna genomföra de åtgärder som identifierats. Enligt en uppskattning från fastighetsenheten rör det sig om 70 mkr för de kommande tre åren, i jämförelse med de 5 mkr¹⁵ per år som fastighetsunderhållet ligger på nu. Intervjuade lyfter att vissa underhållsinsatser har varit av sådan dignitet att de har hanterats som en reinvestering och omfattas på så vis inte av underhållsbudgeten.

Mellan hyresgästerna och fastighetsenheten finns enligt uppgift upprättade gränsdragningslistor som upprättades år 2020. Intervjuade uppger att listorna ska förnyas varje år men att detta inte har genomförts. Utifrån gränsdragningslistan kan även berörd verksamhet lyfta eventuella underhållsbehov till fastighetsenheten. Är det åtgärder som utgör en del av den dagliga driften är det Säterbostäder AB som ansvarar för åtgärden.

3.4.3 Uppföljning

Enligt driftsavtal genomför bolaget underhållsinsatser på uppdrag av fastighetsenheten genom på avrop. Vid avrop nyttjas den entreprenör som fastighetsenheten har upphandlat. Dock genomförs enligt uppgift vissa åtgärder av fastighetsenheten när åtgärder är av större art och bedrivs då i projektform. I intervjuer delges vi att kommunen och bolaget inte har genomfört en samordnad upphandling avseende

¹³ UH 2028

¹⁴ Protokoll, kommunstyrelsens arbetsutskott, 2012-06-12

¹⁵ 80kr/kvm * total yta 62 000 kvm = 5 mkr per år för fastighetsunderhåll.

entreprenörer och underentreprenörer för de underhållstjänster som ska genomföras. Detta innebär att det är olika utförare som genomför åtgärderna hos verksamheterna.

Fastighetsenheten inom samhällsbyggnadssektorn har tidigare inte varit delaktig i de kontroller och analyser som genomförs avseende underhållsbehov för de särskilda boenden som Säterbostäder AB äger. Fastighetsenheten nåddes av information att lokalerna för särskilda boenden var i stort behov av underhåll, där åtgärder inte genomfördes i den utsträckning som behövdes. Mot bakgrund av detta har fastighetschefen nu involverats i arbetet.

Intervjuade uppger att fastighetsenheten efter genomförda underhållsåtgärder ska genomföra slutbesiktning av arbetet samt att besiktning ska genomföras efter tre respektive fem år. Vi informeras om att detta inte alltid genomförs på grund av personell resursbrist.

Underhållsplanerna och arbetet utifrån dessa följs kontinuerligt upp under året. Utöver möten med sektor barn och utbildning träffar sektorchef och biträdande sektorchef för samhällsbyggnadssektorn samtliga enheter inom den egna sektorn varannan vecka. Samhällsbyggnadssektorns ekonom träffar fastighetsenheten minst en gång i månaden, där uppföljning av underhållsplanen sker. I de fall underhåll faller inom investering eller drift, sker uppföljning av underhållsarbetet även där.

Återrapportering till samhällsbyggnadsnämnden och kommunstyrelsen sker i samband med budgetuppföljning samt genom delårsbokslut och årsredovisning. För större insatser såsom nybyggnation sker en särredovisning. Återrapportering till kommunstyrelsen sker även inom ramen för uppsiktsplikt.

3.4.4 Bedömning

Vi kan konstatera att det saknas styrande dokument beträffande fastighetsunderhållet som omfattar grunder för prioritering av underhållsarbetet.

Avsaknad av tydliga riktlinjer som omfattar sådant som grunder för prioritering kan leda till otydlighet avseende hur underhållsåtgärder ska prioriteras. Detta kan ha till följd att tillgängliga ekonomiska resurser inte används på ett effektivt sätt.

Vår bedömning är att arbete med att ta fram och analysera de behov och önskemål om fastighetsunderhåll som finns i kommunen delvis är ändamålsenligt.

Bedömningen bygger på att den inom samhällsbyggnadsnämnden genomförda inventeringen revideras på kontinuerlig basis utifrån prioriteringsordning och nya identifierade behov.

Vår bedömning är även att kommunstyrelsen utifrån sin uppsiktsplikt behöver säkerställa att analyser utifrån underhållsbehov av de av Säterbostäder AB ägda verksamhetslokalerna genomförs.

Det är av vikt att det finns ett ändamålsenligt analysarbete för att säkerställa att de insatser som genomförs är i enlighet med kommunens långsiktiga lokalstrategi, samt för att säkerställa att ekonomiska resurser samt personalens tid inte misshushålls.

Vi kan konstatera att det finns en underhållsplan som omfattar samtliga fastigheter i kommunens bestånd.

Vi gör bedömningen att planen kan kompletteras med enskilda planer för respektive fastighet som även omfattar annan information, så som vilka möjligheter fastigheten / lokalerna har för omställning till annan verksamhet, vilken kapacitet fastigheten / lokalen har utifrån antal personer, ventilation etc. samt vilka underhållsinsatser som genomförts. Detta så att informationen finns samlad och på ett enkelt sätt kan delges berörda, så som verksamhetsansvariga.

Vår bedömning är att det vid tid för granskningen delvis sker en tillräcklig uppföljning och analys av genomförda underhållsprojekt.

Vår bedömning är att det sker en kontinuerlig uppföljning av arbetet utifrån underhållsplanen, både på tjänstemannanivå samt till nämnd och kommunstyrelsen.

Vår bedömning är vidare att uppföljning av genomförda insatser kan stärkas i syfte att säkerställa att arbetet är genomfört i enlighet med vad som avtalats. Uppföljning och utvärdering kan bidra till kunskap som är värdefulla i det kommande arbetet med fastighetsunderhåll, exempelvis kommande upphandlingar, dialog med intressenter etc. Uppföljning kan även bidra till att identifiera eventuella behov av justeringar i syfte att styra åtgärder rätt.

4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och samhällsbyggnadsnämnden har en tillräckligt ändamålsenlig planering, samordning och framförhållning avseende att försörja kommunens verksamheter med ändamålsenliga lokaler.

Syftet med granskningen har även varit att bedöma om det finns en tillräckligt ändamålsenlig planering, samordning och framförhållning för kommunens fastighetsunderhåll i syfte att utifrån god ekonomisk hushållning bibehålla värdet på de fastigheter och lokaler som kommunen äger och förvaltar.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och samhällsbyggnadsnämnden delvis har en tillräcklig ändamålsenlig planering, samordning och framförhållning avseende att försörja kommunens verksamheter med ändamålsenliga lokaler.

Därtill är vår bedömning att det delvis finns en tillräckligt ändamålsenlig planering, samordning och framförhållning för kommunens fastighetsunderhåll i syfte att utifrån god ekonomisk hushållning bibehålla värdet på de fastigheter och lokaler som kommunen äger och förvaltar.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi **kommunstyrelsen** att:

- Se över befintliga strategier och mål i lokalplanen och aktualisera utifrån behov.
- Säkerställa att ansvarsfördelningen inom lokalresursarbetet är tydligt.
- Överväga möjligheten att tillsätta en lokalstrateg som innehar rollen att samordna kommunens lokalresursplanering.
- Säkerställa att en process för kommunens lokalresursplanering dokumenteras och etableras samt säkerställa att kommunens lokalbehov i sin helhet sammanställs och att underlaget grundas i av nämnderna genomförda lokalbehovsanalyser.
- Tydliggöra ansvarsfördelning avseende mandat att ingå hyresavtal samt avtalsuppföljning.
- Forma och anta styrande dokument för fastighetsunderhåll, där grunder för prioritering av underhållsarbetet tydliggörs.
- Utifrån uppsiktsplikt säkerställa att analyser av underhållsbehov genomförs för samtliga verksamhetslokaler.
- Säkerställa att uppföljning och analys sker av genomförda underhållsprojekt.
- Säkerställa att samverkansarbetet inom kommunkoncernen fungerar på ett ändamålsenligt sätt i syfte att uppnå funktionella verksamhetslokaler.

Säters kommun

Granskning av lokalresurs- och underhållsplanering

2024-09-12

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi
samhällsbyggnadsnämnden att:

- Dokumentera och etablera en process för kommunens lokalresursplanering samt sammanställa kommunens lokalbehov i sin helhet, där underlaget grundas i av nämnderna genomförda lokalbehovsanalyser.
- Verka för att ansvarsfördelning avseende mandat att ingå hyresavtal samt avtalsuppföljning dokumenteras.
- Säkerställa att uppföljning och analys sker av genomförda underhållsprojekt.
- Arbeta mot att samverkansarbetet inom kommunkoncernen fungerar på ett ändamålsenligt sätt i syfte att uppnå funktionella verksamhetslokaler.

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin Lindkvist
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Kvalitetssäkrare

Anders Petersson
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Specialist

Ida Larsson
Verksamhetsrevisor

Sofia Gunnarsson
Verksamhetsrevisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.

A Dokumentationsförteckning

Dokument
Gemensamt reglemente och reglemente för styrelsen, nämnder och råd, KF 2023-06-15, §150
Ekonomi- och målstyrning, 2022-12-01
Verksamhetsplan 2024, samhällsbyggnadssektorn, 2024-03-20
Bilaga Projektmodeller för samhällsbyggnadssektorn, 2024-03-20
Lokalplan för Säters kommun, 2016-06-13, §67
Bostadsplan för Säters kommun, 2016-06-13, §67
Bolagsordning för Säterbostäder AB, KF 2019-02-14, §101
Ägardirektiv för Säterbostäder AB, KF 2019-09-19, §201
Bolagsordning, KF 2019-02-14
Kontrakt avseende fastighetsförvaltning, Säters kommun 2019-10-21 med tillhörande bilagor
Uppdragsbeskrivning, Fastighetsenheten, ej daterad
Delegationsordning för kommunstyrelsen, 2023-11-07, , , barn- och utbildningsnämnden, miljö- och byggenheten samt samhällsbyggnadsnämnden
Delegationsordning kulturnämnden, 2023-11-23
Delegationsordning socialnämnden, 2024-03-11
Delegationsordning barn- och utbildningsnämnden, 2023-10-25
Delegationsordning miljö- och byggenheten, 2023-06-14
Delegationsordning samhällsbyggnadsnämnden, 2024-02-28
Byggprocess, Säter
Uppdrag Fågelsången rapport, Archus, 2024-05-16
Programhandling särskilt boende, 2018-09-17



Säters kommun

Granskning av lokalresurs- och underhållsplanering

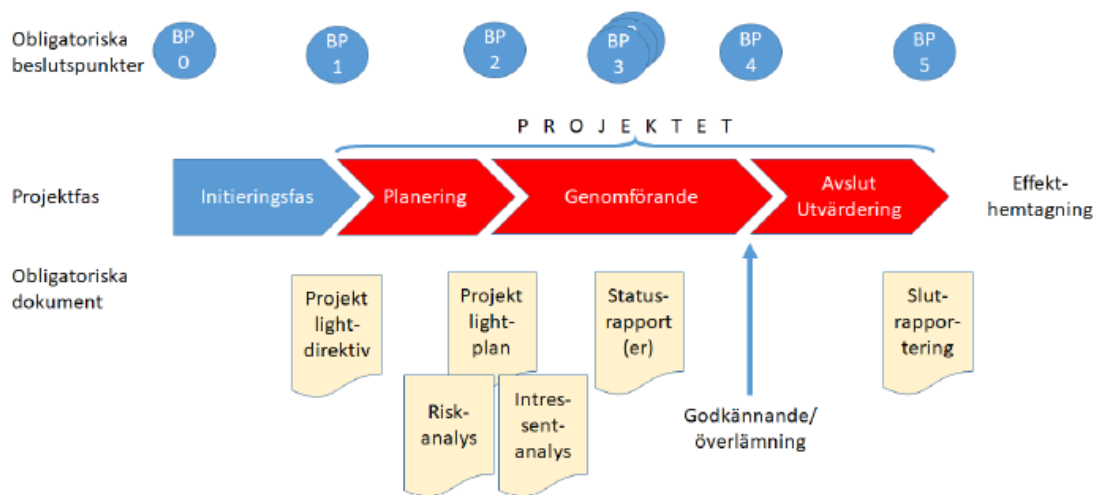
2024-09-12

Slutrapport Särskilt boende, Prästgårdet, KS 2024-05-22
Kallelse samrådsgruppen, 2023-09-11 & 2024-05-06
Reviderad budget 2023 och budgetdirektiv och preliminära ramar 2024-2026, 2022-11-29
Förslag reviderad budget 2024, majoritetens förslag, 2023-11-07
Nämndplan samhällsbyggnadsnämnden 2023-2027, 2024-01-25
Energiuppföljning samhällsbyggnad 2023, 2023-11-29
Beslut underhållsnivå 2013, KSAU 2012-06-12, §190
Fastighetslista Säters kommun 2024

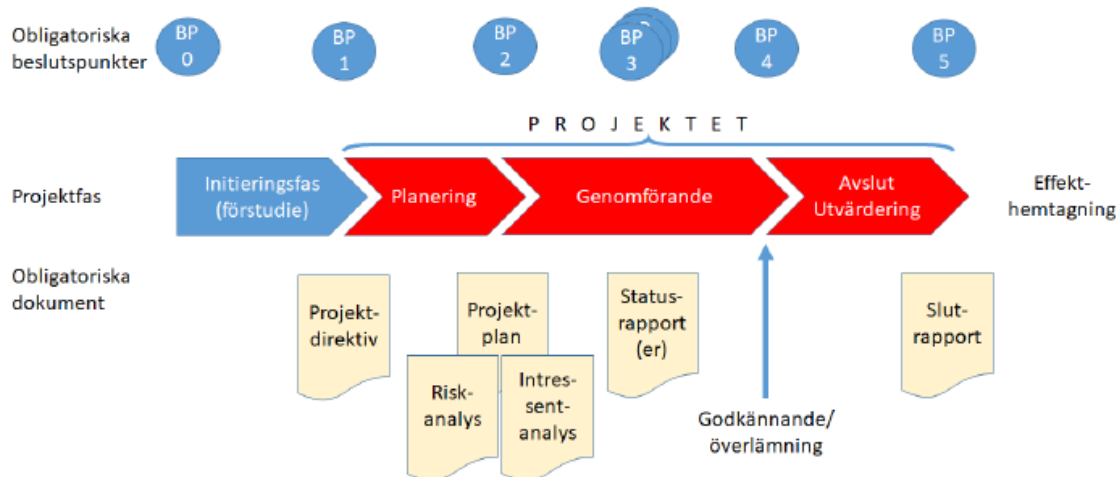
B Processbeskrivningar

Samtliga processbeskrivningar är hämtade ur bilaga till verksamhetsplan.

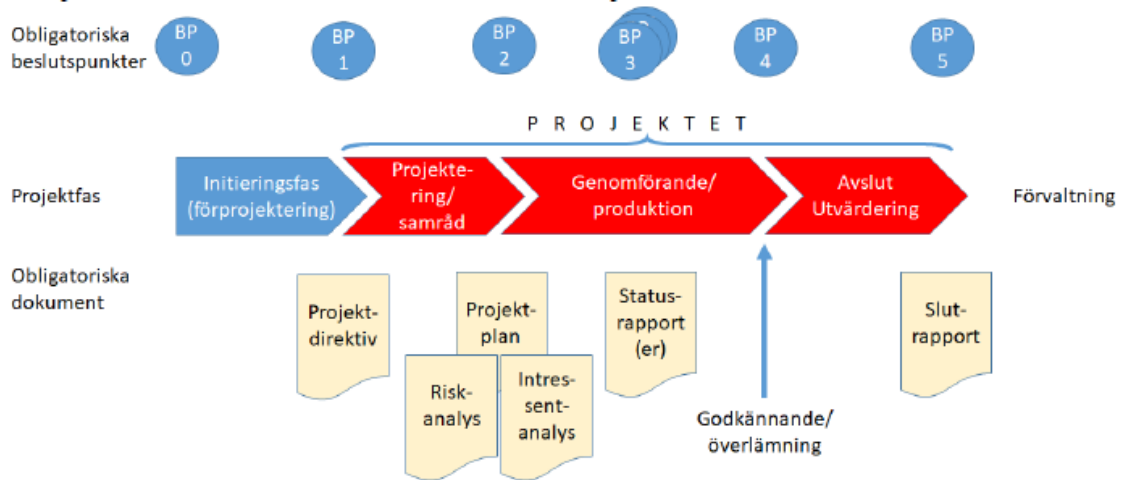
B1. Projekt Light-modellen



B2. Projektmodell för standardprojekt



B3. Projektmodell för tekniska projekt



B4. Process för förstudie

