

Revisionsrapport

Granskning av bolagets genomförande av uppdrag från kommun

Lekmannarevisorerna i
Ramunderstaden AB

Jörn Wahlroth
Ulrik Hellmark

Oktober/2018

Innehåll

1.	Inledning	2
1.1.	Bakgrund	2
1.2.	Syfte och Revisionsfråga-or	2
1.3.	Revisionskriterier	2
1.4.	Kontrollmål	2
1.5.	Avgränsning.....	3
1.6.	Metod.....	3
2.	Iakttagelser och bedömningar	4
2.1.	Bolagets styrning i verksamhetsplan eller motsvarande utifrån de uppdrag som erhålls från kommunen	4
2.1.1.	Iakttagelser	4
2.1.2.	Bedömning.....	7
2.2.	Säkerställer bolagsstyrningen att det finns tillräcklig organisation för att utföra uppdrag, inklusive förvaltningsavtal, från kommunen?	8
2.2.1.	Iakttagelser	8
2.2.2.	Bedömning.....	9
2.3.	Är rollfördelningen tydlig mellan bolagets styrelse och VD?.....	10
2.3.1.	Iakttagelser	10
2.3.2.	Bedömning.....	10
2.4.	Är formerna för bolagets styrning, kontroll och uppföljning av de uppdrag som erhålls ändamålsenliga avseende omfattning och innehåll?	10
2.4.1.	Iakttagelser	10
2.4.2.	Bedömning.....	11
3.	Revisionell bedömning.....	12
3.1.	Revisionell bedömning	12

1. *Inledning*

1.1. *Bakgrund*

Kommunens lekmannarevisorer har inom ramen för sin riskanalys beslutat att granska hur bolagsstyrelsen säkerställer att de uppdrag som erhålls från kommunen genomförs på ett ändamålsenligt sätt.

Av bolagets ägardirektiv framgår att bland annat att i syfte att uppnå största möjliga kommunnytta ska bolaget vara en aktiv part i utvecklingen av kommunen. Bolaget ska följa kommunens styrande dokument i tillämpliga delar. Bolaget ska bistå kommunen med kompetens vid om-, ny- och tillbyggnationer samt vara kommunens utförare vad gäller drift och underhåll av kommunens fastigheter.

Lekmannarevisorerna uppfattar att det föreligger otydligheter i ansvarsfrågor och brister i kommunikation mellan kommunen och bolaget, samt att det pågår en översyn av organiseringen inom kommunkoncernen bl a utifrån upphandlingsregler och möjligheten att för kommunen erhålla tjänster för fastighetsförvaltning av ett kommunalt bolag. Nuvarande förvaltningsavtal är uppsagt.

En fastighetssamordnare/-chef har anställts i kommunen under år 2017 i avsikt att vara en länk mellan kommunen och bolaget. Det är av stor vikt att det finns en fungerande relation vad avser beställning och utförande. Bristande styrning innebär risker ineffektiv verksamhet, vilket påverkar viktiga miljöer i den kommunala kärnverksamheten.

1.2. *Syfte och Revisionsfrågor*

Säkerställer styrelsen att bolaget kan genomföra de uppdrag som erhålls av kommunen på ett ändamålsenligt sätt, och att detta sker med tillräcklig intern kontroll?

1.3. *Revisionskriterier*

Kommunfullmäktiges styrande dokument och aktuell lagstiftning.

1.4. *Kontrollmål*

- Säkerställer bolagets styrelse i verksamhetsplan eller motsvarande en ändamålsenlig styrning utifrån de uppdrag, inklusive förvaltningsavtal, som erhålls från kommunen?
- Säkerställer bolagsstyrningen att det finns tillräcklig organisation för att utföra uppdrag, inklusive förvaltningsavtal, från kommunen?
- Är rollfördelningen tydlig mellan bolagets styrelse och VD?
- Är formerna för bolagets styrning, kontroll och uppföljning av de uppdrag som erhålls ändamålsenliga avseende omfattning och innehåll?

1.5. Avgränsning

Granskningsprojektet avgränsas till bolagets hantering av de uppdrag, inklusive förvaltningsavtal, som erhålls från kommunen.

1.6. Metod

Genomgång har skett av styrande dokument, samt protokoll och andra underlag till grund för bolagets genomförande av erhållna uppdrag.

Intervjuer har genomförts med bolagsstyrelsens presidium (ordförande och 1:e vice ordförande) och VD.

Granskningen har samordnats med granskning av kommunens ägarstyrning och uppsikt över bolaget. I samband med detta har intervjuer att ske med representanter från kommunen, kommunchef, fastighetschef och ekonomichef, vilka även ligger till grund för iakttagelser i denna granskning.

Rapporten har varit föremål för saklighetsavstämning.

2. Iakttagelser och bedömningar

2.1. Bolagets styrning i verksamhetsplan eller motsvarande utifrån de uppdrag som erhålls från kommunen

2.1.1. Iakttagelser

Bolaget upprättar årligen verksamhetsplan för en period om fyra år (rullande). Av intervjuerna framgår att bolaget förhåller sig till kommunens strategiska plan och de uppdrag som i denna erhålls.

Verksamhetsplanen presenteras i det ägarsamråd som sker under hösten. Vid ägarsamrådet deltar kommunstyrelsens presidium och bolagsstyrelsens presidium, samt kommunchef och VD.

Verksamhetsplanen 2018-2021

Verksamhetsplanen disponeras för det uppdrag som erhålls från kommunen enligt följande:

Strategisk plan 2018-2021

Under denna rubrik beskrivs utifrån kommunens övergripande styrmodell ett antal utvecklingsområden. Verksamhetsplanen beskriver inte vilka specifika uppdrag som erhålls utifrån den strategiska planen.

Bolagsordning

Här framgår att bolaget har till ändamål att utföra de uppdrag som kommunens överlämnar till bolaget.

Ägardirektiv

Under denna rubrik framgår uppdrag som har bäring på rollen som bostadsbolag, men även att utreda möjligheten att erbjuda lokal marknads- och byggherrekompens. Bolagets verksamheter ska drivas enligt affärsmässiga principer. Det framgår inte närmare vad affärsmässigheten innebär i förhållande till kommunuppdraget.

Hållbar utveckling

Bland annat framgår att verksamheten ska nyttja rutiner för drift och underhåll som ger en god driftekonomi samt en låg miljöbelastning. Det framgår inte tydligt om denna del av verksamhetsplanen är applicerbar på kommunuppdraget.

Särskilda uppdrag

Bolaget ska bistå kommunen med kompetens vid om-, till- och nybyggnationer samt vara kommunens vad gäller drift och underhåll av kommunens fastigheter. Uppdragen ska utföras i enlighet med särskild överenskommelse.

Om kommunen önskar nyttja bolagets tjänster utöver det som nämns i första stycket, ska utifrån affärsmässiga principer särskild överenskommelse träffas vid varje uppdrag eller åtagande.

Affärsmässiga principer

Relationen mellan kommunen och bolaget ska vara affärsmässig och ekonomierna åtskilda.

Kommunala uppdrag – fastighetsförvaltning

Fastighetsförvaltningen utförs mot ersättning som planeras i den kommunala budgetprocessen. Förutom förvaltningen har bolaget även att utföra planerat underhåll enligt kommunens budget, samt verksamhetsanpassningar. Samordning för detta sker via lokalgruppen. Från och med 2018 hanteras budgeten för underhåll under kommunstyrelsen, och underhåll utförs först efter specifika beställningar.

Kommunala uppdrag – projektledning

Utifrån kommunens beslut ska bolaget utföra detaljprojektering, upphandling och projektledning.

Kommunala uppdrag – lokalvård och bemanning av mottagningskök

Uppdraget utförs mot ersättning som planeras i den kommunala budgetprocessen.

Mål för det kommunala uppdraget

- Serviceindex ska ligga över 75 % i mätning för förvaltningsuppdraget.
- Kvalitetsindex ska aldrig understiga 90 % av lokalvårdsuppdraget.

Bolagets budget

Bolaget upprättar i oktober månad en budget för kommande år, där intäkterna för fastighetsförvaltning fördelas för fastighetsförvaltningen, lokalvården samt bemanning av mottagningskök. Underhåll för kommunala fastigheter och akut underhåll/reparationer budgeteras för sig.

Det saknas i bolaget uppdaterade underlag som exempelvis beskriver underhållsbehov kopplat till fastigheternas status, eller andra framtagna nyckeltal som kan beskriva effektiviteten i fastighetsförvaltningen. Underhållsbudgeten har flyttats till kommunstyrelsen i budget 2018.

Ersättningen från kommunen har under de senaste åren uppräknats med 1 %. Till delar har hänsyn tagits till tillkommande och avgående volymer. Det saknas dock tydliga, enligt förvaltningsavtalet, uppdaterade bilagor och gränsdragningslistor som tydliggör kommunens beställning i förhållande till beslutad finansiering.

Förvaltningsavtal

Förvaltningsavtalet har präglats av otydlighet mellan parterna. Kommunen har beslutat att säga upp förvaltningsavtalet, där kommunchefen erhållit uppdrag med inriktning att genomföra en LOU-upphandling. Bolaget anser att nuvarande brister i beställning och gränsdragning försvårar möjligheterna att bedriva en effektiv fastighetsförvaltning. Av

intervjuerna framgår också att kommunikationen mellan bolaget och kommunen till delar varit bristfällig, men att den under innevarande år förbättrats framförallt på ledande nivå.

I januari 2018 behandlade kommunstyrelsen ärende om uppsägning av förvaltningsavtal per 2019-06-30. Uppsägning avser förvaltningsavtal daterat 1996. Av intervjuerna framgår att bolaget i planeringen förhåller sig till den överenskommelse som kommunstyrelsen beslutade i april 2012. Det finns i bolaget en uppfattning om att kommunen inte aktivt utgår från någon av föregående regleringar i kommunikation om uppdraget, och att bolaget efterfrågat en tydligare styrning.

Förvaltningsavtal, år 1996

Av förvaltningsavtalet framgår att kommunen år 1992 beslutade att uppdra till bolaget att förvalta kommunens fastigheter. Syftet var att nå samordningsfördelar avseende kompetenser och kostnadseffektivitet. I avtalet lyfts ömsesidigheten i att åstadkomma maximal nytta för såväl bolaget som kommunen. Kostnaderna beräknas enligt en särskild årlig överenskommelse.

Avtalet bygger på en självkostnadsprincip med öppen ekonomisk redovisning. Uppdragsförvaltade fastigheter ska hanteras inom en särskild resultatenheter. Redovisningen ska så långt som möjligt kunna härledas till respektive förvaltningsobjekt.

Åtagandet specificeras genom bilagor där det framgår vilka fastigheter/byggnader som ingår med en bilaga som reglerar administration, ekonomisk och teknisk förvaltning, samt en bilaga som reglerar bolagets medverkan vid ny-, till- och ombyggnad. Det har saknats rutiner för att hantera dessa bilagor. Aktuella bilagor som reglerar förhållandet mellan parterna saknas, samtidigt som lokalvård och bemanning av mottagningskök tillkommit i uppdraget.

Vid ny-, till- och ombyggnad ingår att inom ramen för förvaltningsavtalets fasta ersättning delta i initiala skeden. För att vara kommunens verkställande organ ska för varje projekt särskild beställning ske med överenskommelse om ersättningen. Gemensamt ska beslutas om i vilken omfattning som externa tjänster ska medverka i projekten.

Överenskommelse, ”Riktlinjer angående vård av viss kommunal teknisk verksamhet”, år 2012

I riktlinjerna framgår att verksamhet överförs vad avser förvaltning av fastigheter med tillhörande lokalvård. Vidare att kommunstyrelsen ansvarar för ägandet av fastighetsbeståndet och den strategiska lokalförsörjningen.

I riktlinjen framgår att medel avsätts i den kommunala budgeten för finansiering av bolagets förvaltning och underhåll. Gränsdragningslistor ska finnas som reglerar vad som ska finansieras av tekniska nämndens budget och av brukarna.

Bolagets uppgifter omfattar drift, underhåll, arbetsmiljöåtgärder, verksamhetsanpassningar, administration av hyresavtal, samt drift och underhåll av larmanläggningar. Det ska finnas en förteckning av de fastigheter som ingår i uppdraget. Förteckningen ska ständigt hållas aktuell.

Förvaltningsobjektens ekonomi ska kunna följas och vara åtskild från bolagets eget fastighetsbestånd.

Uppdraget kan även avse nyproduktion, ombyggnad/renovering eller förhyrning av nya lokaler eller bostäder. Vidare ingår att aktivt medverka i kommunens lokalplanering och att ge kommunen allmänt ägarstöd i fastighetsfrågor. Kommunstyrelsen svarar för strategisk lokalförsörjning.

Det planerade fastighetsunderhållet ska bygga på tekniska och ekonomiska överväganden.

Det framgår att det är väsentligt att bolaget ingår i en formaliserad samverkansorganisation för fastighetsfrågor. På den politiska nivån ska överläggningar avseende fastighetsfrågor och bolagets uppgift ske minst två gånger per år. Dessa överläggningar ska vara helt skilda från de ägarråd som framgår av ägardirektivet. Av intervjuerna framgår att dessa möten, skilda från ägarsamråden, inte sker.

Arbetet med att planera och genomföra underhåll, verksamhetsanpassning m m ska ske inom ramen för en lokalgrupp. Kommunens fastighetsansvarige tjänsteman är ansvarig för gruppen.

Av intervjuerna framgår att det saknas gemensamt överenskomna objekts- och gränsdragningslistor. Det finns brister i underhållsplaneringen, där rutiner för systematisk uppdatering och registrering i fastighetssystem behöver ses över. Bolaget har under senare tid inte varit representerat i en gemensam lokalgrupp.

2.1.2. Bedömning

Vi bedömer att det delvis finns rutiner för att planera utifrån det uppdrag som erhålls från kommunen. Bolaget upprättar en planering med budget och bemanning utifrån de ekonomiska förutsättningarna, samt beslutar om mätning av kvalitetsindex i förvaltnings- och lokalvårdsuppdraget. Det saknas mått och jämförelsetal kopplat till driften av fastigheterna. Vidare saknas i bolaget rutiner för underhållsplanering med löpande uppdatering av fastigheternas status. Vi bedömer samtidigt att det finns en otydlighet om var ansvaret ligger mellan bolaget och kommunen för att inventera och i fastighetssystem uppdatera fastigheternas status till grund för en adekvat underhållsplanering.

2.2. Säkerställer bolagsstyrningen att det finns tillräcklig organisation för att utföra uppdrag, inklusive förvaltningsavtal, från kommunen?

2.2.1. Iakttagelser

Av intervjuerna framgår att ansvaret för att säkerställa tillräcklig organisation ligger inom ramen för VD:s uppdrag.

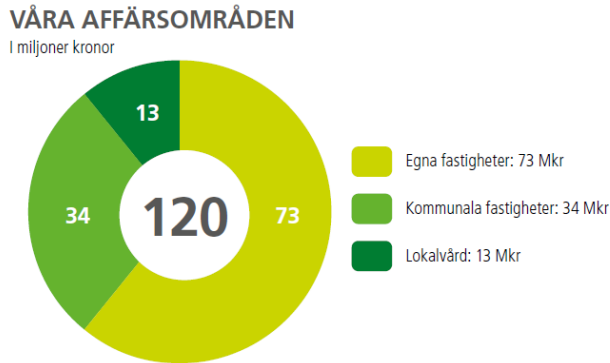


Bild: Diagram från Ramunderstadens årsredovisning 2017.

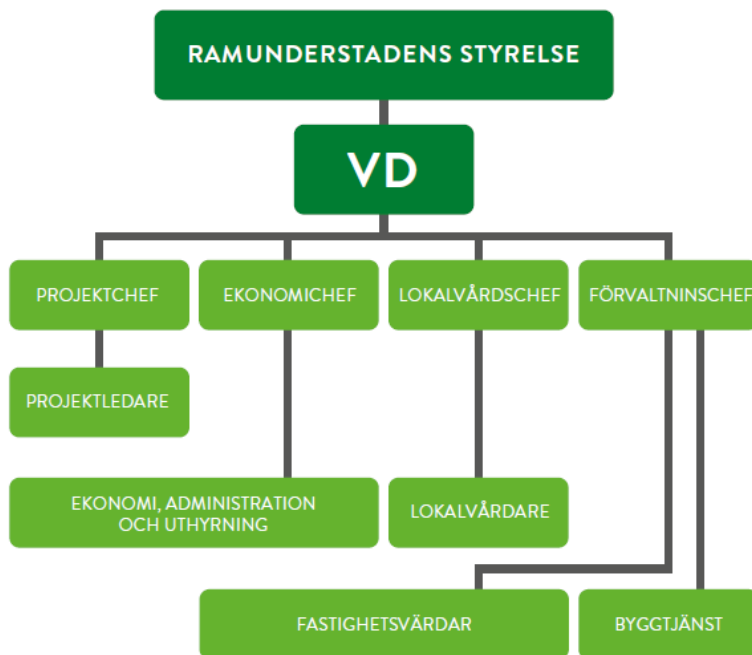


Bild: Organisation, Ramunderstadens årsredovisning 2017.

Ramunderstadens fastighetsförvaltning sker samordnat för att i möjligaste mån nyttja samordningsfördelar mellan bolagets egna fastigheter och kommunens, innebärande att alla avdelningar inom bolaget berörs av uppdrag från kommunen.

Som grund fördelas de tillgängliga medel som erhålls för kommunens fastighetsförvaltning utifrån en kr/kvm-baserad fördelning. Fördelningen sker på fastighetsskötsel, fastighetsanknuten administration, central administration, akut underhåll och driftkostnader som energi, VA, renhållning m m. Lokalvården budgeteras och planeras i särskild ordning.

Tidigare genomförd nöjdhetsmätning (år 2016), gav ett utfall för serviceindex under målvärdet >75 % (70,1 %). År 2017 genomfördes ingen mätning på grund av bolagets vakanssituation. Av kommunstyrelsen utförd fastighetsutredning framgår bland annat, baserat på intervjuer, ”Fastighetsförvaltningen anses vara ineffektiv avseende såväl kvalitet som produktivitet”. Samtidigt påpekas bristande kommunikation mellan parterna och att nuvarande otydlighet mellan beställare och utförare gör att effektiviteten i uppdraget inte går att bedöma.

Motsvarande uppföljning för lokalvården ger ett mycket högt nöjdhetsindex.

Samtidigt finns för närvarande en rekryteringsproblematik inom bolaget, där osäkerheten i samband med kommunens uppsägning av förvaltningsavtalet anges som en faktor för situationen.

Det finns i bolaget en grundbemanning, baserat på budgetförutsättningarna, för att hantera förvaltningsavtalet och andra uppdrag från kommunen. Förmågan att utföra uppdraget har delvis präglats av tidigare vakanssituation, där många medarbetare slutade. Rekrytering har successivt skett till de vakanta tjänsterna. Organisationen har dessutom förstärkts med ytterligare två tjänster; projektledning och förvaltare. Bolaget har även förstärkt arbetsledarskapet inom lokalvården.

Vid beställningar av förprojekteringar m m sker även tjänsteköp för de fall den egna resursen inte är tillräcklig på grund av tillgänglig tid eller om särskilda kompetenser behövs. Detta kommuniceras alltid med kommunen och ersätts i särskild ordning.

En brist för bolagets möjlighet till en effektiv organisering har varit att bolaget under en tid inte varit representerade i lokalgrupp. Bolagets VD har inte heller ingått i kommunens tjänstemannaledningsgrupp. Bolaget har dock systematiskt återkommande månatliga möten med kommunens fastighetschef, dels avseende tillkommande beställningar, dels avseende projektverksamheten.

2.2.2. Bedömning

Vi bedömer att det inom ramen för tillgängliga resurser delvis säkerställs att det finns en organisation inom bolaget för att utföra uppdraget. Åtgärder har vidtagits för att stärka organisationen under år 2017 och 2018. Det saknas dock en tydligt kommunicerad handlingsplan utifrån bolagets genomförda kvalitetsmätning vidta åtgärder för att förbättra resultatet.

Kommunikationen mellan kommunen och bolaget har varit bristande vad avser relationen som beställare och utförare. Kombinerat med bristande förvaltningsavtal till grund för beställning försvårar bolagets möjlighet till effektiv organisering av det arbete som ska utföras, samtidigt som den otydliga relationen skapar olika förväntningar bland ”kunderna” om vad bolaget förväntas leverera.

2.3. Är rollfördelningen tydlig mellan bolagets styrelse och VD?

2.3.1. Iakttagelser

Det finns en arbetsordning för styrelsen och en VD-instruktion som uppdateras årligen. Av intervjuerna framgår att de särskilt arbetat med rollerna och anser att det finns en tydlighet i hur ärendena fördelas mellan styrelse och VD. Styrelsen har möjligheten att agera bollplank till VD när det anses nödvändigt.

I bolagets VD-instruktion uttrycks att VD skall handha den löpande förvaltningen i bolaget. Detta omfattar bland annat att leda bolagets verksamhet, verkställa styrelsens beslut, anställa och avskeda personal, fullgöra förhandlings- och informationsskyldighet enligt MBL samt i enlighet med styrelsens beslutade riktlinjer placera bolagets likvida medel. VD kan ingå avtal upp till 250 000 kr.

Om behov av förändringar i bolagets organisation är nödvändig skall VD underrätta styrelsens ordförande om detta.

Enligt VD-instruktionen skall VD fortlöpande informera styrelsen om förhållandena i bolaget. Ekonomisk rapportering skall ske i enlighet med särskilda av styrelsen fastställda instruktioner. Vid varje styrelsemöte skall rapporter lämnas om bolagets förhållande i övrigt.

2.3.2. Bedömning

Vi bedömer, grundat på vad som framgår av intervjuer och upprättade dokument, att det finns en tydlig rollfördelning mellan bolagets styrelse och VD.

2.4. Är formerna för bolagets styrning, kontroll och uppföljning av de uppdrag som erhålls ändamålsenliga avseende omfattning och innehåll?

2.4.1. Iakttagelser

Styrningen följer av styrelsen beslutad affärsplan och budget. I samband med styrelsens sammanträden redogörs fortlöpande för förvaltningsuppdraget och andra uppdrag från kommunen. Vid varje styrelsemöte ger respektive chef en avrapportering gällande respektive verksamhetsområde.

Under rubriken "VD- ekonomirapport" rapporteras särskilt om kommunuppdraget. Rapportering sker av uppdrag som är under utredningsfas, samt projektering-, upphandlings- och produktionsfas. Vidare lämnas även särskild information om kommunuppdraget under informationsärenden.

Mer fördjupade rapporter tas fram tertiälvis. I samband med dessa sker kommentarer avseende väsentliga förhållanden kopplade till förvaltningsavtalet. Ekonomin följs upp på fastighetsskötsel, fastighetsanknuten administration, central administration, akut underhåll och driftkostnader som energi, VA, renhållning m m, samt lokalvård. Det saknas dock mäte-/nyckeltal för den del av verksamheten som rör uppdrag från kommunen. Under år 2017 har dock ett särskilt projekt bedrivits av studenter från Linköpings universitet, i syfte

att kunna effektivisera energiförbrukningen inom de kommunala fastigheterna. En särskild strategi har tagits fram.

För ekonomin tillämpas en form av ”självkostnad”, vilket inneburit att medel tidigare år avräknats och betalats tillbaka till kommunen. För år 2018 indikerar prognosen på ett underskott om ca 400 tkr, främst för den del som avser projektorganisationen.

Affärsplanens mål följs upp en gång om året. I samband med detta sker uppföljning av planens mål.

Det sker ägarmöten två gånger om året, till grund för styrelsens övergripande riktning och avstämning av kommunens övergripande strategiska plan. På den politiska nivån ska enligt de år 2012 beslutade riktlinjerna även särskilda överläggningar avseende fastighetsfrågor och bolagets uppgift ske minst två gånger per år. Sådana möten genomförs ej.

Bolagets VD har under en tid inte varit en del av kommunens ledningsgrupp. En delaktighet kommer att ske från och med hösten 2018, vilket ger bättre möjlighet till dialog och uppfatta signaler om hur samverkan fungerar.

Bolagets tjänstemannaledning har återkommande månadmöten med kommunen avseende tillkommande beställningar och projektverksamheten. Förvaltningsavtalets ekonomi stäms av med kommunen vid tre tillfällen per år.

Bolaget säkerställer så långt möjligt att beställningar utöver vad som ingår i det löpande uppdraget sker skriftligt.

2.4.2. Bedömning

Vi bedömer att, utifrån de förutsättningar som ges med nuvarande reglering mellan beställare och utförare, att det finns en styrning med återkommande rapportering av förvaltningsuppdraget till styrelsen.

Vi bedömer att det finns en ekonomisk kontroll inom bolaget på objektsnivå.

Det saknas dock en uppföljning av mäte-/nyckeltal inom de verksamheter som sker med uppdrag från kommunen. Sådana tal skulle kunna ligga till grund för uppföljning mot mål, följa trender över tid, samt ge ett tydligare underlag för kommunikation med beställaren.

Till delar försvåras dock en mätning av den otydlighet som råder avseende beställarens servicenivåer och gränsdragning.

3. Revisionell bedömning

3.1. Revisionell bedömning

Säkerställer styrelsen att bolaget kan genomföra de uppdrag som erhålls av kommunen på ett ändamålsenligt sätt, och att detta sker med tillräcklig intern kontroll?

Vi bedömer att styrelsen delvis säkerställer att bolaget kan genomföra de uppdrag som erhålls från kommunen på ett ändamålsenligt sätt och att detta delvis sker med tillräcklig intern kontroll. Mätetal till grund för planering, styrning, uppföljning och utvärdering behöver utvecklas.

Samtidigt konstaterar vi att formella avtal och kommunikation mellan kommunen och bolaget är bristande vad avser relationen som beställare och utförare, vilket försvårar bolagets möjlighet till effektiv organisering av det arbete som ska utföras. Med nuvarande otydliga relation finns olika förväntningar bland "kunderna" om vad bolaget förväntas leverera.

Grund för bedömningen framgår i nedanstående:

Kontrollmål	Kommentar
Säkerställer bolagets styrelse i verksamhetsplan eller motsvarande en ändamålsenlig styrning utifrån de uppdrag, inklusive förvaltningsavtal, som erhålls från kommunen?	Delvis uppfyllt Vi bedömer att det delvis finns rutiner för att planera utifrån det uppdrag som erhålls från kommunen. Bolaget upprättar en planering med budget och bemanning utifrån de ekonomiska förutsättningarna, samt beslutar om mätning av kvalitetsindex i förvaltnings- och lokalvårdsuppdraget. Det saknas mått och jämförelsetal kopplat till driften av fastigheterna. Vidare saknas i bolaget rutiner för underhållsplanering med löpande uppdatering av fastigheternas status. Vi bedömer samtidigt att det finns en otydlighet om var ansvaret ligger mellan bolaget och kommunen för att inventera och i fastighetssystem uppdatera fastigheternas status till grund för en adekvat underhållsplanering.
Säkerställer bolagsstyrningen att det finns tillräcklig organisation för att utföra uppdrag, inklusive förvaltningsavtal, från kommunen?	Delvis uppfyllt Vi bedömer att det inom ramen för tillgängliga resurser delvis säkerställs att det finns en organisation inom bolaget för att utföra uppdraget. Åtgärder har vidtagits för att stärka organisationen. Det saknas dock en tydlig handlingsplan att utifrån bolagets genomförda kva-

litetsmätning vidta åtgärder för att förbättra resultatet.

Kommunikationen mellan kommunen och bolaget har varit bristande vad avser relationen som beställare och utförare, detta kombinerat med bristande förvaltningsavtal till grund för beställning försvårar bolagets möjlighet till effektiv organisering av det arbete som ska utföras, samtidigt som den otydliga relationen skapar olika förväntningar bland "kunderna" om vad bolaget förväntas leverera.

Är rollfördelningen tydlig mellan bolagets styrelse och VD?

Uppfyllt

Vi bedömer, grundat på vad som framgår av intervjuer och upprättade dokument, att det finns en tydlig rollfördelning mellan bolagets styrelse och VD.

Är formerna för bolagets styrning, kontroll och uppföljning av de uppdrag som erhålls ändamålsenliga avseende omfattning och innehåll?

Delvis uppfyllt

Vi bedömer att, utifrån de förutsättningar som ges med nuvarande reglering mellan beställare och utförare, att det finns en styrning med återkommande rapportering av förvaltningsuppdraget till styrelsen.

Vi bedömer att det finns en ekonomisk kontroll inom bolaget på objektsnivå.

Det saknas dock en uppföljning av mäte-/nyckeltal för de verksamheter som sker med uppdrag från kommunen. Sådana tal skulle kunna ligga till grund för uppföljning mot mål, följa trender över tid, samt ge ett tydligare underlag för kommunikation med beställaren.

Till delar försvåras dock en mätning av den otydlighet som råder avseende beställarens servicenivåer och gränsdragning.

Oktober, 2018

Johan Sjöberg
Uppdragsledare

Jörn Wahlroth
Projektledare