



	Rubrik Utveckling av fastighetsförvaltning Danderyds kommun				
Handläggare Lars Lidén	Dokumenttyp Förstudierapport inklusive handlingsplan	Status Slutlig	Datum 2019-03-28	Rev A	Sida 1 av 8

# Förstudierapport inklusive handlingsplan

## Utveckling av fastighetsförvaltning

### Danderyds kommun

## Innehåll

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>3</b>
1.1	BAKGRUND OCH SYFTE.....	3
1.2	GENOMFÖRANDE .....	3
<b>2</b>	<b>NULÄGE</b> .....	<b>3</b>
2.1	NULÄGE OCH FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN .....	3
2.2	HYRESGÄSTENKÄT.....	3
2.3	SWOT .....	4
<b>3</b>	<b>MÅLBILD</b> .....	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>NYCKELTAL</b> .....	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>HANDLINGSPLAN</b> .....	<b>6</b>
5.1	REKOMMENDERADE ÅTGÄRDER OCH FÖRVÄNTADE NYTTOEFFEKTER .....	6
5.1.1	<i>Tillsammans med hyresgäster arbeta fram en rutin för hyresgästsamverkan.....</i>	6
5.1.2	<i>Hantering av felanmälanärenden och beställningar med fokus på återrapportering .....</i>	6
5.1.3	<i>Utveckling av en gemensam förvaltningsprocess .....</i>	6
5.1.4	<i>Förbättrad ekonomisk uppföljning och styrning för enskilda fastigheter .....</i>	7
5.1.5	<i>Arbete med långtidsplanerat underhåll (LPU).....</i>	7
5.1.6	<i>Utvecklad informationshantering samt utvecklat systemstöd.....</i>	7

## Revisionshistorik

Datum	Version	Namn	Kommentar
2019-03-14	PA1	Lars Lidén	Underlag för styrgruppsmöte
2019-03-28	A	Lars Lidén	Dokumentet färdigställt

## Bilagor

Bilaga nr	Filnamn	Innehåll
1	Handlingsplan med tidsatta aktiviteter för att nå målbilden.	Handlingsplan med tidsatta aktiviteter för att nå målbilden.
2	Analys av systemstöd	Beskrivning av befintliga systemstöd och förslag till fortsatt utveckling
3	Sammanställning - enkät till hyresgäst	Frågor till hyresgäster om kommunikation med enheten
4	Utvecklad fastighetsförvaltning Danderyd	Presentationsmaterial

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund och syfte

Tekniska kontoret inom Danderyds kommun har identifierat ett behov av att utveckla befintlig verksamhet inom fastighetsförvaltning, ta fram en målbild över hur verksamheten ska bedrivas framöver samt ta fram en handlingsplan med aktiviteter för att uppnå målbilden.

## 1.2 Genomförande

Förstudien har genomförts med utgångspunkt från tillgänglig dokumentation av bland annat uppdrag, arbetsbeskrivningar, befintligt systemstöd och senaste NKI undersökning utförd våren 2018. Utöver det har intervjuer samt workshops med utvalda personer inom avdelningen genomförts. För att få kompletterande synpunkter och input från kunder och hyresgäster har även en webenkät skickats ut.

Arbetet har letts av META och stämmts av fortlöpande i styrgrupp bestående av Kristin Åberg Nilsson, Anna Tengelin Skoog, Danderyds kommun, Lars Lidén och Stig-Erik Öström, META.

# 2 Nuläge

## 2.1 Nuläge och förbättringsområden

Genom intervjuer och genomgång av grundinformation har ett nuläge identifierats. Vi redovisar nedan de områden där förbättringsmöjligheter finns men det är väsentligt att lyfta fram att det finns mycket som är positivt i organisationen. NKI-undersökningarna visar att hyresgästerna är nöjda med mycket i verksamheten vilket resulterar i ett jämförelsevis bra resultat. När det gäller Kundvård och personlig service är resultatet jämförelsevis mycket högt. Det finns även ett stort förtroende bland medarbetarna för den egna ledningen. Fastighetsavdelningen befinner sig också långt fram i tänket kring information om sina anläggningar och har genomfört insamling och registrering om ett antal anläggningar. Utöver det finns det en bra grund att utgå från avseende arbetssätt och stödsystem men det behövs utveckling och implementering i hela verksamheten för att ge full effekt.

Övergripande uttrycker dock personalen en upplevd stress relaterat till en "ryckig" arbetssituation med många "ad-hoc" aktiviteter. Organisationens är också personberoende och sårbar för sjukdom eller att någon slutar.

De områden där vi med utgångspunkt från intervjuer och genomgång av grundinformation identifierat förbättringsmöjligheter sammanfattas utan rangordning i följande nio punkter.

1. Felanmälan – bristande återkoppling till kund
2. Ojämn nivå på kontakter med hyresgäster vilket speglas i NKI
3. Upplevd stress - vad gör förvaltarna och vad ska de göra?
4. Bristfällig och utspridd information om egna fastigheter.
5. Avsaknad av en fungerande förvaltningsprocess
6. Man gör samma sak flera gånger för att det skall in i olika system
7. Systemstöd inte anpassade för verksamhetens behov eller inte implementerade.
8. Ingen sammanhållen ekonomisk uppföljning
9. Bristande långsiktig planering

## 2.2 Hyresgästenkät

Den enkät som skickats ut till fyrtiosju hyresgäster bekräftar i stort den bild som framkommit i intervjuer med medarbetarna och de förbättringsaktiviteter som identifierats.

Hyresgästerna trycker på vikten av kommunikation, att den personliga kontakten med förvaltarna är viktig och fungerar bra men också att det finns förbättringsmöjligheter kring information om planerade underhållsaktiviteter och felanmälan.

Enkätsvaren i sin helhet återfinns i bilaga 4.

### 2.3 SWOT

Resultatet av nulägesundersökningen kan sammanfattas i en SWOT-analys som ger underlag för de aktiviteter som föreslås i kapitel 5 Handlingsplan.

<p><b>Styrkor</b> Engagerad personal Förtroende för ledningen Hög kundnöjdhet</p>	<p><b>Svagheter</b> Otydlig förvaltningsprocess Ojämn nivå på kontakter med hyresgäster Felanmälan – bristande återkoppling till kund Utspridd information om egna fastigheter Splittrad ekonomisk uppföljning Bristande långsiktig planering</p>
<p><b>Möjligheter</b> Engagemang Utvecklat systemstöd Bra grund i rutiner och systemstöd</p>	<p><b>Hot</b> Personal orkar inte Ledarna överbelastade Informationstapp</p>

## 3 Målbild

Under arbetet har en målbild för fastighetsavdelningens verksamhet definierats och förankrats med medarbetarna. Målbilden tjäna som underlag för konkreta mål och nyckeltal och bör stämmas av och diskuteras regelbundet för att hållas levande.

”Fastighetsavdelningen har nöjda kunder och nöjda medarbetare med tillgång till bra stöd för sitt arbete. Vi är proaktiva i ekonomisk styrning och driver långsiktigt hållbar fastighetsförvaltning.”

## 4 Nyckeltal

För att dels mäta hur verksamheten fungerar men också om definierad målbild nås behövs ett antal väl definierade och tydliga nyckeltal. De nyckeltalsområden som föreslås för att nå målbilden är:

- Nöjda kunder
- Nöjda medarbetare
- Ekonomisk styrning
- Långsiktigt hållbar fastighetsförvaltning

Inom varje nyckeltalsområde finns förslag till ett antal mål men dessa behöver vidarebearbetas bland annat avseende konkreta måltal. Det pågår även ett arbete kring mål inom kommunen som måste beaktas. Sveriges kommuner och landsting, SKL, bedriver också ett arbete kring att vidareutveckla måltal för kommunala fastighetsorganisationer som kan ge värdefull input till lämpliga måltal.

Förslag till måltal för fastighetsför att Fastighetsavdelningen har till viss del befintliga nyckeltal men de nyckeltal som prioriteras i detta identifierats i förstudien och som kan användas för dels fastighetsavdelningen totalt och dels per objekt.

Målområde	Beskrivning	Måltal
<b>Nöjda hyresgäster</b>		
NKI	NKI mäts vartannat år.	Resultat 2018 – NKI 61 Mål 2020 – NKI xx
Återrapportering av felanmälan	Förbättrad återrapportering av att fel är åtgärdade	Återrapportering 100%
<b>Nöjda medarbetare</b>		
NMI	NMI mäts vartannat år	
<b>Ekonomisk styrning</b>		
Driftkostnad per objekt	Kr/kvm per objekt	
Underhållskostnad per objekt		
Uthyrningsgrad		
<b>Långsiktigt hållbar fastighetsförvaltning</b>		
Teknisk status och skick per objekt	Betygsnivå behöver tas fram inom arbetet med teknisk status för alla objekt under 2019.	Snittnivå – 3 enligt vald bedömningsmetod
Antal felanmälningar per månad (löpande, uppdrag, uppdrag bostäder)		
Elanvändning	Fakta finns och presenteras varje kvartal	kWh/kvm
Värmeanvändning		kWh/kvm
Antal gröna tak		2 st tak 2018 x tak 2022?
Minskad klimatpåverkan	Minskade koldioxidutsläpp	CO2-minskning med x% per år

## 5 Handlingsplan

### 5.1 Rekommenderade åtgärder och förväntade nyttoeffekter

I arbetet med att ta fram en handlingsplan för fastighetsavdelningen har ett antal åtgärder identifierats. Åtgärderna är av olika karaktär men samtliga siktar mot att möta framtagna målbild och att vidareutveckla verksamheten.

Åtgärderna har samlats under sex stycken huvudåtgärder och beskriver aktiviteter som föreslås påbörjas under 2019. Handlingsplanen bör utvärderas och stämmas av årsvis, förslagsvis i samband med budgetarbetet, för att ge underlag prioritering av åtgärder.

Genomförandet av beslutade åtgärder bör ske enligt föreslagen prioritetsordning. Prioritering av åtgärder har skett genom att värdera vilken åtgärd som ger mest utväxling med beaktande av tillgängliga resurser. Resurser och tidplan för respektive aktivitet ska förankras inom fastighetsavdelningen och bör stämmas av vid korta regelbundna möten för att framdrift ska ske. Vid avvikelser beslutas om aktiviteter och resurser för nå tidplanen.

Förslag till detaljerad handlingsplan med detaljerade aktiviteter och tider redovisas i bilaga 1 men åtgärderna med nyttoeffekter och mätmetod beskrivs kortfattat nedan.

#### 5.1.1 Tillsammans med hyresgäster arbeta fram en rutin för hyresgästsamverkan.

Syftet är att fördjupa samarbetet med hyresgästen för att skapa förutsättning för nöjda kunder. Aktiviteten innebär att ta fram en agenda och plan för genomförande av hyresgäst/kund- kontakter. Strukturerade hyresgästmöten genomförs förslagsvis två ggr per år. Genom att regelbundet stämma av respektive enhets ekonomi, energiförbrukning, kostnad för felavhjälpan åtgärder etc, kan en ökad förståelse och delaktighet hos hyresgästerna nås. Vid hyresgästmöte går även igenom status för pågående felanmälningar, pågående och planerade projekt samt hyresgästens behov och önskemål.

- Mätning av nytta sker genom NKI.

#### 5.1.2 Hantering av felanmälanärenden och beställningar med fokus på återrapportering

För att öka kundnöjdheten än mer behöver felanmälningsprocessen förbättras, framförallt avseende återrapportering av felanmälan men också avseende beställningsprocessen. Några åtgärder som kan ske på kort sikt är förbättrad återrapportering genom kravställning mot befintlig driftleverantör samt ett klagörande av hur förvaltare återkopplar ärenden till hyresgäst.

En åtgärd som kan kräva lite längre tid är att se över beställningsprocessen och att separera beställningar till entreprenörer från felanmälan. En åtgärd på längre sikt är också att se över genom vilka kanaler felanmälan och beställningar ska göras och vilket systemstöd som ska användas.

- Avstämning av förbättring sker i hyresgästmöten och mätning av effekt genom NKI.

#### 5.1.3 Utveckling av en gemensam förvaltningsprocess

En gemensam förvaltningsprocess ger förutsättningar för ett enhetligt arbetssätt vilket både kan öka kundnöjdheten och skapa en ökad trygghet för medarbetarna. Det underlättar även introduktion av nya medarbetare att ha en dokumenterad process att förhålla sig till.

För att nå delaktighet god förankring bör den gemensamma förvaltningsprocessen tas fram tillsammans i förvaltargruppen. Förvaltningsprocessen redovisas på intranätet och kompletteras

eventuellt med hjälpmedel som mallar och checkpunkter. Processen ses över regelbundet, minst en gång per år.

- Mätning av effekt sker genom både NKI och NMI.

#### 5.1.4 Förbättrad ekonomisk uppföljning och styrning för enskilda fastigheter

För att skapa möjlighet till ekonomisk avstämning och analys samt planering för enskilda fastigheter behövs ett bättre stöd för medarbetarna att följa upp och prognostisera fastigheternas ekonomi. Med en bättre uppföljning för enskilda fastigheter underlättas även rapporteringen till ledning och nämnder. Det ger även bättre underlag till dialogen med hyresgäster/kunder.

Aktiviteten innebär att gå igenom behov, identifiera lämpliga nyckeltal samt rapporter och dashboards. Kommunen använder analysverktyget Hypergene och i aktiviteten ingår att utveckla stödet så att det underlättar uppföljning och styrning för enskilda fastigheter.

- Mätning sker genom nyckeltal för ekonomisk uppföljning

#### 5.1.5 Arbete med långtidsplanerat underhåll (LPU)

Rätt utfört underhåll påverkar både kundnöjdhet, driftkostnader och energiförbrukning positivt.

Med målsättning att underlätta budgetarbetet och skapa möjlighet för mer långsiktiga beslut behöver långtidsplanering av underhållsåtgärder ske. Med bättre kontroll över när underhållsåtgärder bör genomföras kan kostnaderna för dyra akuta åtgärder minskas. Det ger också möjlighet till mer kostnadseffektiva upphandlingar då underhållsåtgärder kan paketeras till mer attraktiva entreprenader samt även styras över året för bästa konkurrens och pris. En långsiktig underhållsplanering ger även bättre beslutsstöd och kontroll över framtida kostnader underlättad dialog med kunder samt en ökad struktur i förvaltarnas arbete.

Aktiviteten innebär att som ett första steg definiera detaljeringsnivå för den långsiktiga underhållsplaneringen, ta fram rutiner för genomförande av såväl statusbesiktningar som underhållsplanering samt identifiera vilket systemstöd som ska användas för arbetet.

Med utgångspunkt från den analys av systemstöd som redovisas i bilaga gjorts i denna förstudie är målsättningen att kunna utnyttja befintliga stödsystem DK360 för att dokumentera byggnadernas status och Hypergene för att redovisa och följa upp underhållsplanerna.

Som steg 2 genomförs fortsatt statusinventering av byggnaderna och upprättande av tioåriga underhållsplaner.

- Mätning sker i första hand nyckeltal för ekonomisk uppföljning men ger effekt även på övriga nyckeltal.

#### 5.1.6 Utvecklad informationshantering samt utvecklat systemstöd

En förbättrad informationshantering och utökat systemstöd ger förutsättningar att minska belastningen på medarbetarna, skapa bättre beslutsunderlag och effektivisera arbetet.

I nulägesanalysen har identifierats ett behov av bättre systemstöd till förvaltningen. Idag sker dubbelarbete genom att information läggs in på flera ställen och befintliga systemstöd upplevs inte anpassade för verksamhetens behov eller är inte implementerade. Förvaltarna anger att för mycket av deras tid går åt till att leta efter information eller att registrera samma uppgifter i flera olika

system. Ett mer sammanhållet systemstöd skulle både spara tid och minska medarbetarnas känsla av stress.

I bilaga 2 redovisas en analys och sammanställning av befintliga stödsystem.

Analysen av systemstödet visar att fastighetsavdelningen har ett antal olika system som i sig är väl fungerande men som inte används fullt ut eller inte är fullt implementerade. Systemen upplevs dessutom av användarna som separata öar utan sammankopplande broar vilket medför merarbete och dessutom informationstapp och sämre analysmöjligheter. För att nå en bättre nytta för användarna rekommenderas dels ett tydliggörande av vilka system som innehåller vilken information och dels vilket stöd som ska användas för vilka arbetsuppgifter.

I intervjuer med olika medarbetare har lyfts behovet av ett sammanhållet fastighetssystem för att lösa de problem man upplever. Ett fastighetssystem kan i den bästa av världar och rätt implementerat förenkla arbetet med vissa processer. Upphandling, införande och implementering av ett nytt system kräver dock en hel del resurser, både personella och ekonomiska, innan stödet är på plats.

Efter att ha studerat och gått igenom befintliga stödsystem rekommenderar vi att avvakta med upphandling av ett nytt fastighetssystem och istället utreda hur de befintliga systemstöden Hypergene och DK360 kan utvecklas för att utgöra ett mer anpassat gränssnitt för användarna. Båda dessa system bedömer vi har god potential att utgöra ett bra stöd och gränssnitt för att nå information som finns i andra befintliga system. Det kommer dock att kräva en del utveckling, både av systemen och av integrationer mellan olika systemstöd.

Rekommendationen är att med utgångspunkt från förvaltningsprocessen fördjupa analysen om vilket systemstöd som behövs för att stödja och utveckla verksamheten. I samband med det fördjupas även analysen kring befintliga systemstöd och om de är tillräckliga eller om förändringar eller kompletteringar behöver ske.

I samband med den fördjupade analysen identifieras också vilken information som behövs för att stödja verksamheten. Med dessa båda delaktiviteter som grund rekommenderas att en detaljerad genomförandeplan tas fram. Genomförandeplanen bör innehålla prioritetsordning, tider och kostnader för fortsatt utveckling av informationshantering och systemstöd. Planen utgör underlag för budget och prioritering av åtgärder.

- Mätning av nytta sker genom NMI.