

Västfastigheter underhållsprocessen

Mars 2008

Innehåll

• Bakgrund	3
• Syfte	4
• Målsättning	5
• Metod	6
• Avgränsningar	8
• Övergripande bedömning	9
• Definitionsfasen	10
• Genomförandefasen	24
• Uppföljningsfasen	30
• Förslag till förbättringar	
– Definitionsfasen	34
– Genomförandefasen	40
– Uppföljningsfasen	45
• Styrka/Svaghetsanalys och förslag till förbättringar	
– Innehåll/dokumentation	52
– Teknik/tillgänglighet	58
– Uppdateringsfrekvens	60
– Kommunikation	62
– Informationsinsamlingsmetodik	66
– Ansvar	70
– Prioriteringar	72
• Tankemodell för kontinuerligt lärande	75
• Deltagare	78

Bakgrund

- Västfastigheter äger och förvaltar ett stort antal fastigheter inom Västra Götalandregionen. Sjukvården dominerar som hyresgäst men bland hyresgästerna finns även vårdcentraler, folkhögskolor och naturbruksgymnasier. Utmärkande för Västfastigheters hyresgäster är att hyreskontrakten oftast skrivs på lång tid och att lokalerna sällan står tomma på grund av att exempelvis patienterna alltid finns där, dvs. en försvårande omständighet för underhåll av lokalerna.
- För fastighetsförvaltande organisationer är underhållsprocessen kritisk för verksamheten. Revisionsenheten har ombett Deloitte att göra en översiktlig genomlysning av underhållsprocessen i Västfastigheter.

Syfte

- Syftet med genomlysningen är att tillsammans med personal från Västfastigheter kartlägga dess nuvarande rutiner avseende hantering och uppföljning av underhållsåtgärder, för att i förlängningen kunna identifiera eventuella förslag till förbättringar.

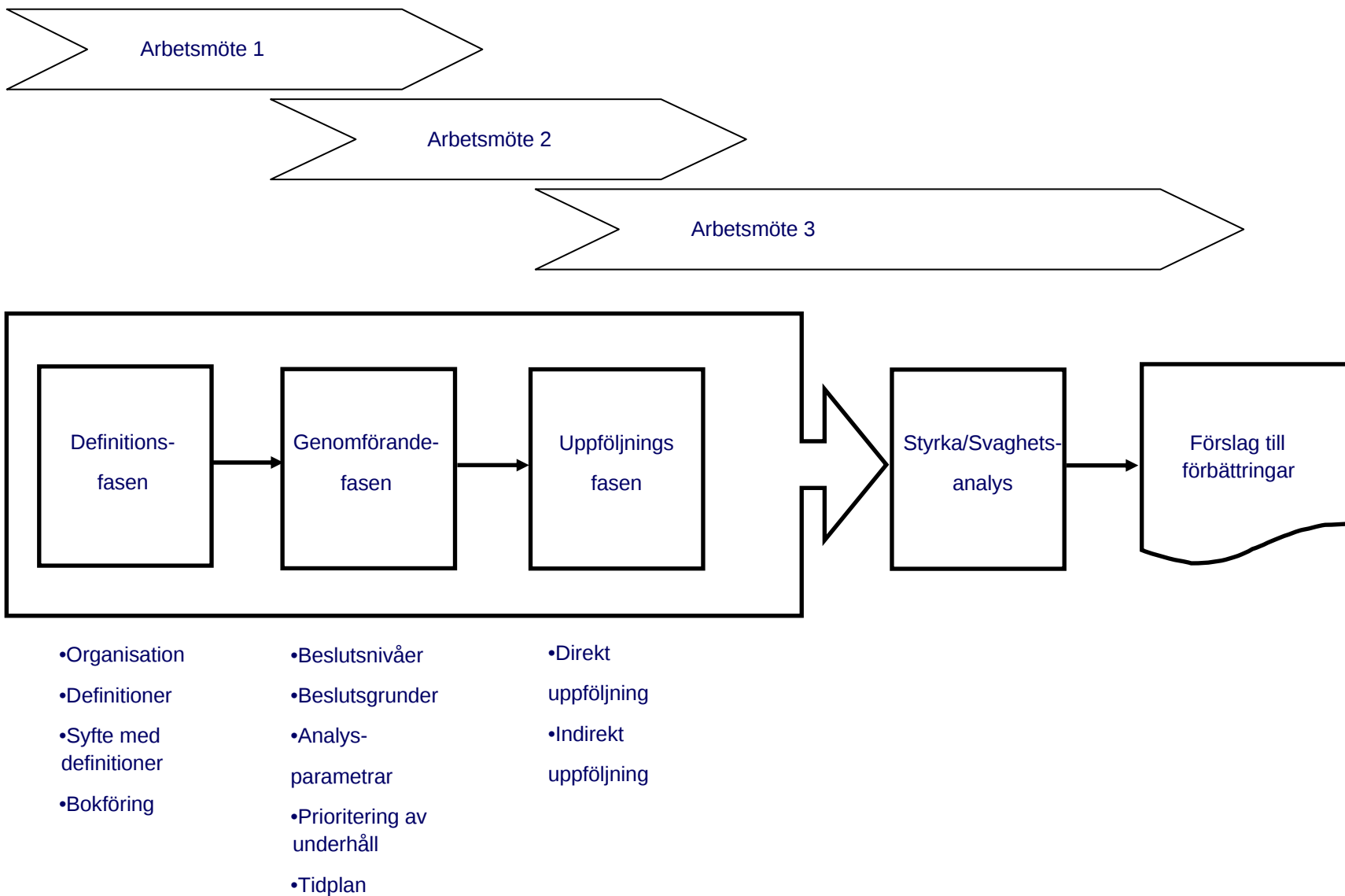
Målsättning

- Målsättningen för genomlysningen är att utifrån de första två arbetsmötena skapa en styrka/svaghetsanalys samt identifiera eventuella förslag till förbättringar.
- Att utföra en övergripande genomlysning av underhållsprocessen i Västfastigheter för att identifiera ett antal kritiska områden som bör analyseras och eventuellt åtgärdas för att säkerställa en tillfredsställande och väl fungerande underhållsprocess.

Metod

- Kartläggning av definitioner, rutiner och mätetal har skett genom arbetsmöten, s.k. “workshops”. Arbetsgruppen har bestått av personal från Västfastigheter samt Deloitte. Tre arbetsmöten har genomförts om ca 4 timmar. Arbetsmötena har delats in i tre faser: definitionsfasen, genomförandefasen och uppföljningsfasen. Avslutningsvis har arbetsgruppen enats om förslag till förbättringar.
- Denna rapport har avlämnats av arbetsgruppen. I denna rapport presenteras en sammanfattning av arbetsgruppens slutsatser och synpunkter baserat på de genomförda arbetsmötena.

Schematisk metodbeskrivning



Avgränsningar

- Vår granskningsansats sträcker sig endast till att identifiera underhållsprocessens huvudsakliga innehåll samt att därefter ge förslag till förbättringar. Vi har vid vår granskning inte verifierat de uppgifter Västfastigheter lämnat.
- Denna rapport är inte en deskriptiv redogörelse av underhållsprocessen. Målsättningen är att skapa en styrka/svaghetsanalys samt identifiera möjliga förslag till förbättringar.
- Denna rapport behandlar endast underhåll och underhållsprocessen.

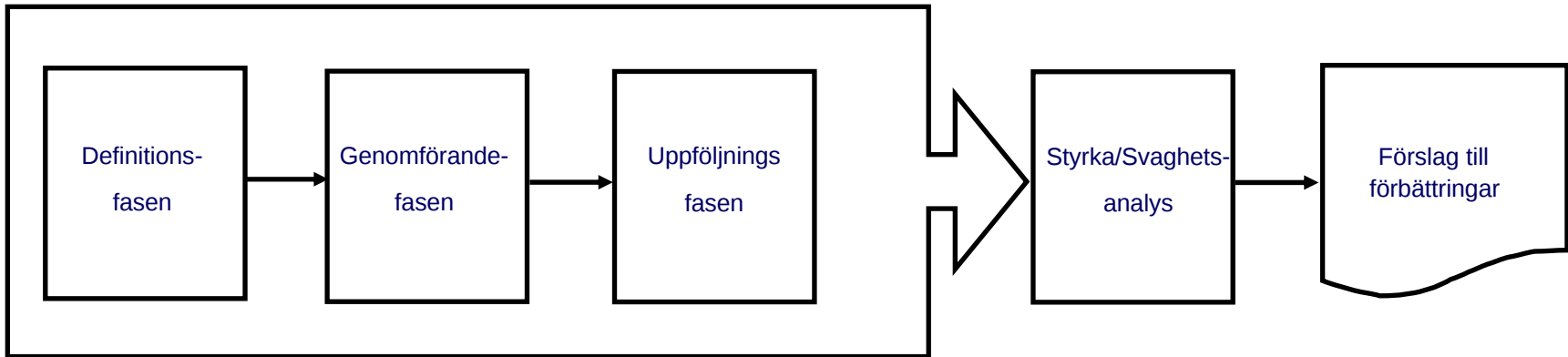
Övergripande bedömning

- Vår övergripande bedömning av Västfastigheters underhållsprocess är att den fungerar tillfredsställande. Västfastigheter har implementerat ett väl avvägt kontrollsystem kombinerat med en väldefinierad ansvarsfördelning. Enheten har ett stort bestånd av anläggningar att underhålla men överblicken av anläggningarna är möjlig då Västfastigheter under lång tid utvecklat sin underhållsprocess. I samband med vår granskning har vi noterat ett antal förbättringsområden som Västfastigheter bör utvärdera och överväga att implementera.
- I samband med vår granskning har vi noterat att ett flertal rutiner, kontroller mm existerar i underhållsrutinen men att vissa av dessa inte är dokumenterade, fastställda och utvärderade. Detta innebär att vi har noterat ett antal förbättringsområden avseende det administrativa flödet av underhållsprocessen.

Definitionsfasen

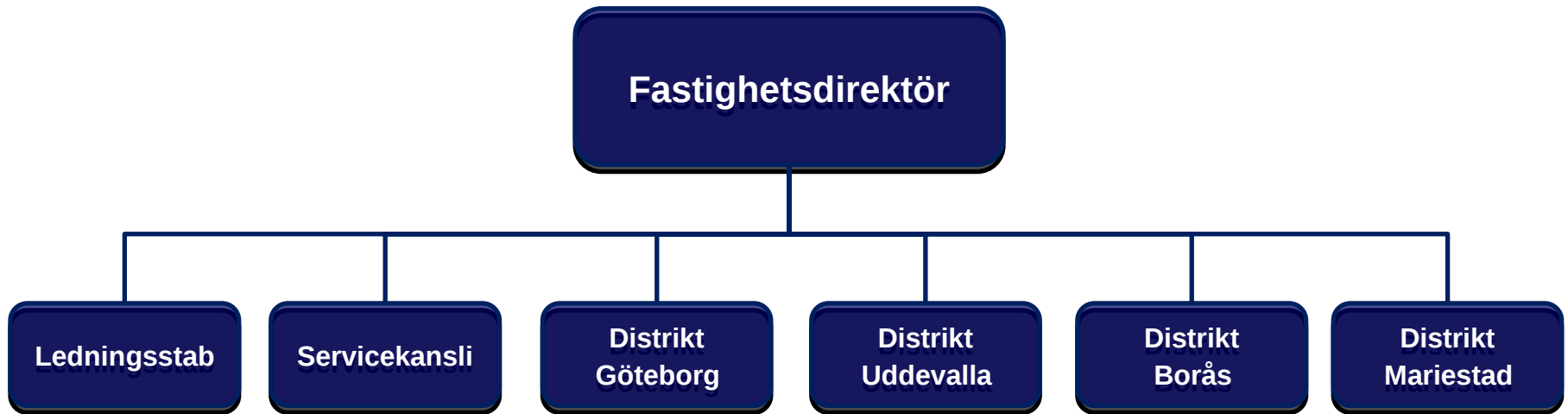


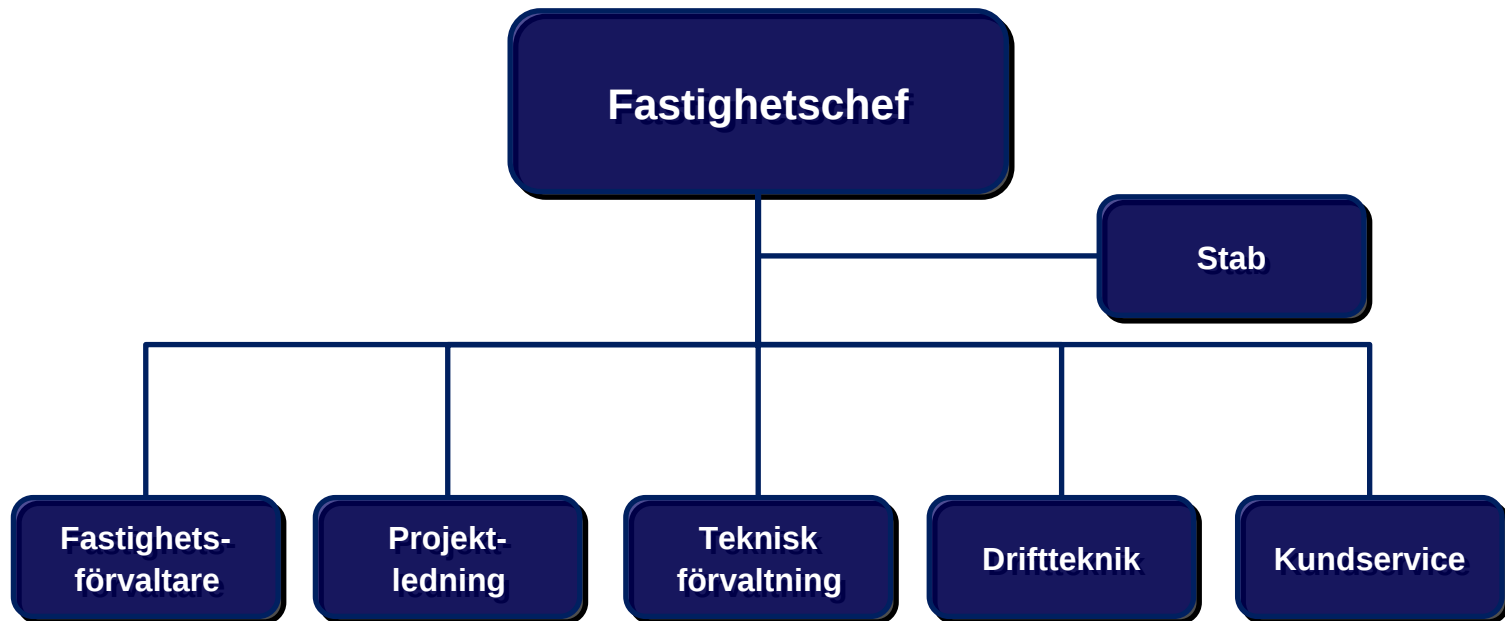
Definitionsfasen



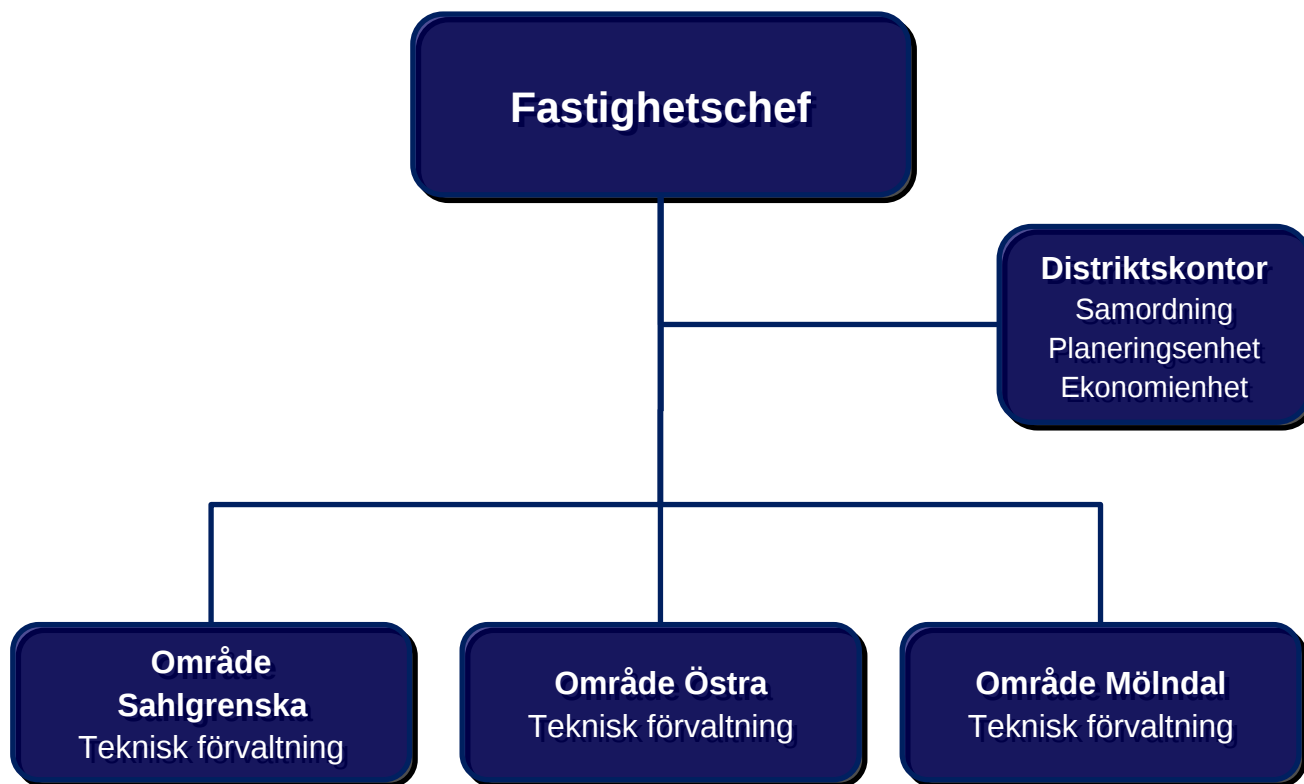
- Definitionsfasen syftar till att identifiera grundläggande förutsättningar i underhållsprocessen;
 - Hur **organisationsstrukturen** ser ut
 - Vilka **definitioner** enheten använder för att klassificera underhåll
 - Enhetens **syften** med definitionerna
 - Om **bokföringen** tillgodoser dessa syften

Övergripande organisationsbild

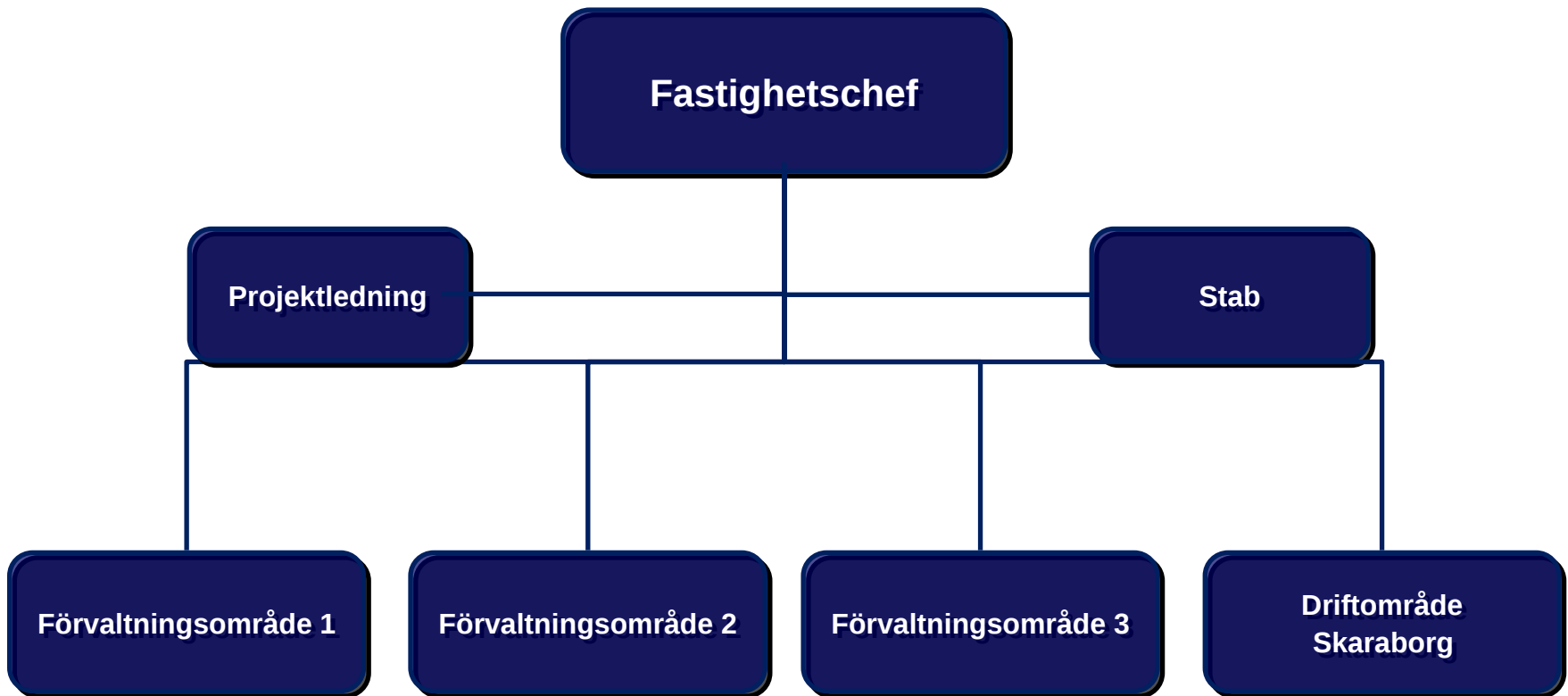




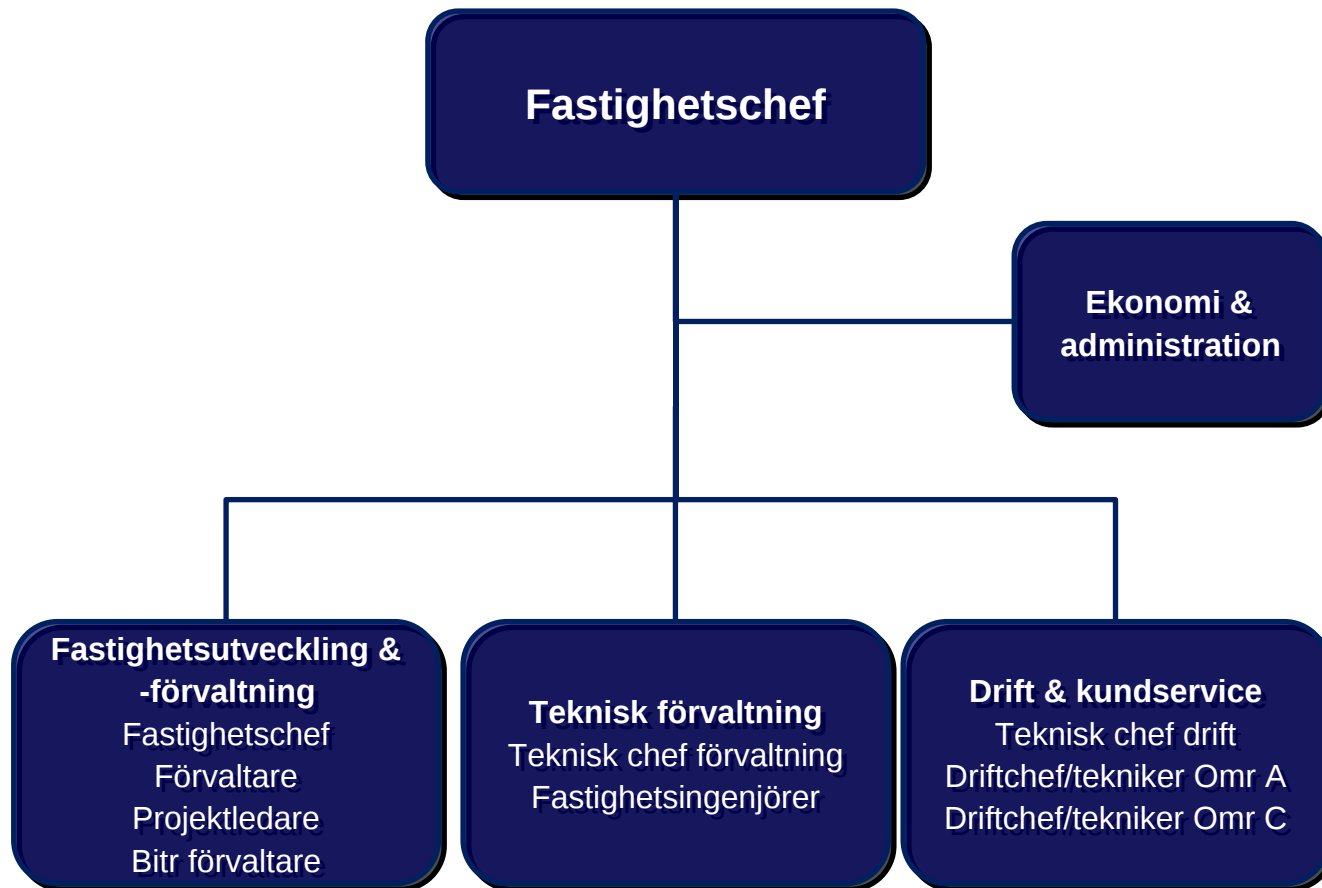
Distrikt Göteborg



Distrikt Mariestad



Distrikt Uddevalla



Organisation

- Västfastigheter är indelat i fyra distrikt, alla med dess egna organisationsstruktur. Respektive distrikt arbetar relativt självständigt gentemot varandra.
- Den totala utgiften för investeringar uppgick för 2007 till 1 017 msek (611 msek 2006) och den totala kostnaden för planerat underhåll uppgick till 220 msek (217 msek 2006).
- Västfastigheters verksamhet karakteriseras av brist på medel för fastighetsrelaterade investeringar, så kallade reinvesteringar. På grund av detta finns eftersatt underhåll inom fastighetsbeståndet. Detta leder till att PU-medel ibland tas i anspråk för dessa investeringar.

Definitionsfasen

Kostnadstyp (nuläge)

Västfastigheter använder i dagsläget följande definitioner:

- Drift
 - Åtgärder med ett förväntat intervall mindre än ett år vilka syftar till att upprätthålla funktionen hos ett förvaltningsobjekt.
- Tillsyn
 - Driftåtgärder som omfattar observation av funktion hos ett förvaltningsobjekt, en inredning eller utrustning och rapportering av eventuella avvikelser.
- Skötsel
 - Driftåtgärder som omfattar en eller flera av åtgärderna justering eller vård av förvaltningsobjekt, inredning, utrustning, byte eller tillförsel av förbrukningsmaterial.

Definitionsfasen

Kostnadstyp (nuläge)

Västfastigheter använder i dagsläget följande definitioner (forts):

- Underhåll
 - Åtgärder som syftar till att återställa funktionen hos ett förvaltningsobjekt, en inredning eller en utrustning. Funktion kan bland annat ha säkerhetsmässiga, tekniska, estetiska och trivselmässiga aspekter.
- Västfastigheter använder följande underdefinitioner avseende underhåll:
- Felavhjälpande underhåll
 - Underhåll som syftar till att återställa en funktion som oförutsett nått en oacceptabel nivå. Med oförutsett avses att det inte är möjligt att förutse vilket förvaltningsobjekt som drabbas av funktionsnedsättningen eller tidpunkten för denna.

Definitionsfasen

Kostnadstyp (nuläge)

Västfastigheter använder i dagsläget följande definitioner (fortsättning på underdefinitioner)

- *Planerat underhåll*
 - Underhåll som är planerat till tid, art och omfattning.
- *Tillståndsbaserat planerat underhåll, TPU*
 - TPU är sådant planerat underhåll som genomförs efter att avsedd funktion upphört (krasch). Det kan ha föregåtts av en aktivt beslut att inte utföra planerat underhåll förrän funktionen upphör men det kan också innebära tidigareläggning av planerad åtgärd. Definitionen används i hela Västfastigheter men redovisning är frivillig och därför inte gemensam för Västfastigheter.
- *Eftersatt underhåll*
 - Något som borde ha gjorts men som på grund av exempelvis tekniska problem, inga medel etc. har skjutits på framtiden. Enheten har historiskt gjort en analys över åtgärder som är att anse som eftersatt underhåll. Eventuella åtgärder som tillkommit efter analysen klassificeras inte som eftersatt underhåll utan ingår i den ordinarie planeringen för PU-åtgärder.

Definitionsfasen

Kostnadstyp (nuläge)

Västfastigheter använder i dagsläget följande definitioner:

- Investeringar
 - Med investeringar menas standard- och värdehöjande aktiviteter.
- Reinvesteringar
 - Investeringar som inte kan tas ut direkt av hyresgästen exempelvis när man byter centrala försörjningssystem i en fastighet.

Definitionsfasen

Syfte

- Syftet med definitionerna är att organisationen ska kunna;
 - Utföra interna jämförelser och uppföljningar över tiden.
 - Underlätta planering.
 - Ett gemensamt språk leder till att kommunikationen till både interna och externa intressenter förenklas och förbättras.
 - Löpande kunna följa och bedöma att enhetens rutiner och riktlinjer efterlevs.

Definitionsfasen

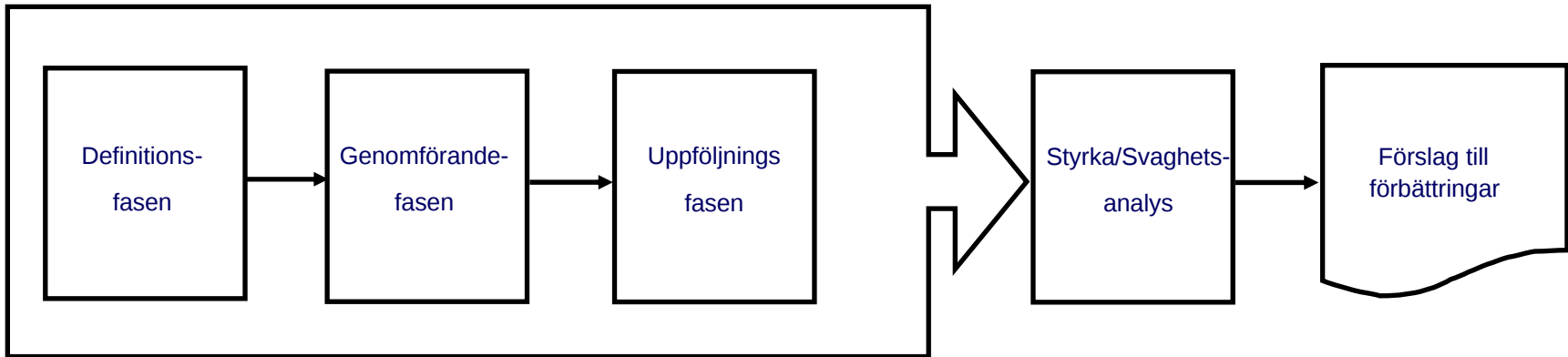
Bokföring

- Bokföringen och koddelar i affärssystemet stödjer de nuvarande definitionerna, och därmed är det möjligt att ekonomiskt följa upp de olika definitionerna. Definitionerna anses enhetliga men i praktiken finns det skillnader mellan de olika distrikten.

Genomförande- fasen



Genomförandefasen



- Genomförandefasen syftar till att skapa en förståelse för hur enheten går tillväga för att identifiera underhåll. Frågor som besvaras i genomförandefasen är;
 - Vilka **beslutsnivåer** som tillämpas i enheten avseende underhåll;
 - Vilka **beslutsgrunder**, eller indata, enheten använder för att identifiera, planera och prioritera underhållsåtgärder. Beslutsgrunderna har därför identifierats utifrån sex **analysparametrar**. Denna analys ligger till grund för Styrka/Svaghetsanalysen och arbetsgruppens förslag till förbättringar.
 - Hur enheten går tillväga för att **prioritera** den identifierade underhållsbehovet.
 - Om enheten anger när underhållsåtgärderna skall genomföras i en **tidplan**.

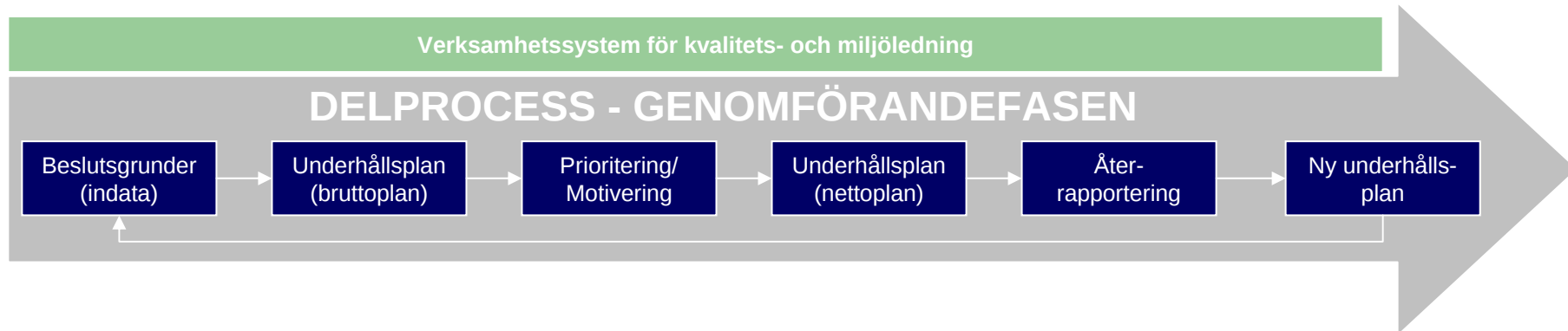
Genomförandefasen

Beslutsnivåer

Västfastigheter har följande beslutsnivåer

- Regionfullmäktige beslutar om investeringsutrymme samt inriktningsbeslut för de större strategiska fastighetsinvesteringarna.
- Regionstyrelsen beslutar om fördelning av låneutrymmet samt igångsättningsbeslut för de större strategiska fastighetsinvesteringarna.
- Fastighetsnämnden svarar för beräkningar av fastighetsinvesteringar och genomför samtliga fastighetsinvesteringar efter fattat genomförandebeslut.
- Fastighetsdirektören beslutar om genomföranden understigande 20 mkr, om beslut om ospecificerad investering understigande 10 mkr samt om enkelt avhjälpna hinder.
- Fastighetschefen har befogenhet att besluta om genomförande understigande 5 mkr samt om enkelt avhjälpna hinder inom tilldelad ram.
- Det finns en fastställd delegationsordning för underhållsåtgärder som ryms inom den tilldelade budgeten. Västfastigheter har valt att inte ha några specifika beloppsgränser på motsvarande sätt som det existerar på investeringar.

Analysparametrar



Analysparametrar

Innehåll/dokumentation

- Vad finns det för befintlig dokumentation?
- Vad innehåller dokumentationen?
- Hur är dokumentationen strukturerad?
- Är dokumentationskraven fastställda?

Teknik/Tillgänglighet

- Vilken plattform är informationen lagrad på?
- Vilka har fysisk samt elektronisk tillgång till dokumentationen?
- Informationsvärde för arbetskollegor som arbetar med underhållsfrågor men som ej upprättat dokumentet

Uppdateringsfrekvens

- Hur ofta uppdateras informationen och beslutsgrunderna?
- Vad är det som initierar en uppdatering?

Kommunikation

- Till vilka kommuniceras ny information?
- På vilket sätt sker kommunikationen?

Informationsinsamlingsmetodik

- Vilken metodik använder sig enheten av för att identifiera underhållsbehovet?
- Hur säkerställer man att samtliga fastigheter inventeras på ett likartat sätt?
- Hur säkerställer man att all relevant insamlad information påverkar underhållsplanen?

Ansvar

- Vem/vilka är ansvariga för respektive delmoment?
- Är all personal medveten om sitt ansvar?

Beslutsgrunder

Nedan anges enhetens identifierade beslutsgrunder utan inbördes rangordning:

- Statusbesiktningar
- Myndighetsbesiktningar
- Felavhjälpande underhåll (felrapport)
- Tidigare års underhållsplaner
- Kundönskemål
- Förvaltarönskemål
- Möten inom olika grupper
- Lagkrav

Genomförandefasen

Tidsplan

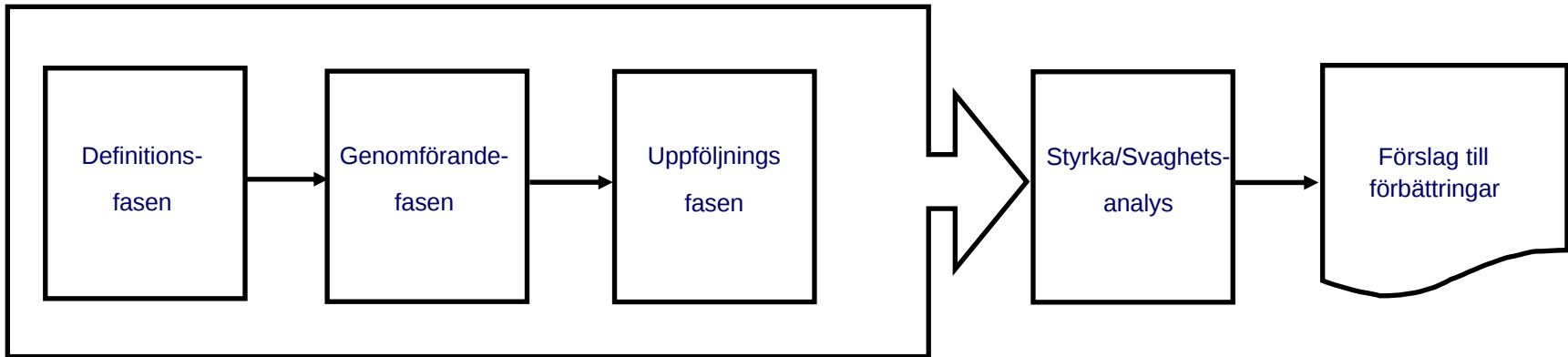
Västfastigheters budget för planerat underhåll löper över ett år. Enheten använder sig av så kallade "planår" för de kommande åren. Dessa "planår" är dock en relativt övergripande plan. Ambitionen för framtiden är att planåren ska sträcka sig över 10 år.

Investeringsplan finns för 10 år där de sista åren är ytterst osäkra.

Uppföljnings- fasen



Uppföljningsfasen



- Uppföljningsfasen syftar till att identifiera på vilket sätt enheten följer upp genomförda underhållsinsatser. Uppföljning kan delas in i två kategorier, direkt och indirekt uppföljning.
 - Med **direkt uppföljning** avses mått som direkt kan relateras till en utförd åtgärd, t ex för- och efterkalkyler.
 - Med **indirekt uppföljning** avses mått som endast indirekt påverkas av genomförda underhållsåtgärder, t ex Nöjd-kund-index.

Uppföljningsfasen

Direkt uppföljning

- Uppföljning sker via
 - nyckeltal
 - för- och efterkalkyler
 - projektuppföljning
 - avvikelserapportering
 - följdskador
 - försäkringskostnader
 - beställt - levererat

Uppföljningsfasen

Indirekt uppföljning

- kundenkäter
- mediaförbrukning

Generella förslag
till förbättringar

Definitionsfasen



Definitionsfasen

Förslag till förbättringar (1/5)

- Förslag till förbättringar
 - Det är inte alla distrikt som kan visa tidigare- / senarelagt underhåll i sin underhållsplan. Västfastigheter bör säkerställa att alla distrikt kan visa detta i sin underhållsplan.
 - Distrikten följs upp på nyckeltal där bland annat ett av nyckeltalen styrs av TPU. Då det är frivilligt att använda sig av TPU bör enheten besluta ifall uppföljning skall ske på TPU. Ifall uppföljning skall ske av TPU bör Västfastigheter tillse att samtliga enheter tillämpar definitionen TPU.
- Förväntade effekter
 - Genom att visa tidigare- /senarelagt underhåll i sin underhållsplan kan distrikten mäta och utvärdera hur duktiga de är i sin identifierings- och planeringsprocess. Det är viktigt att bakgrunden/motorn till relationen mellan planerat och utfört analyseras för att distrikten ska kunna förbättra identifierings- och planeringsprocessen över tiden.
 - Underlättar jämförelsen mellan distrikt och över tid.

Definitionsfasen

Förslag till förbättringar (2/5)

- Förslag till förbättringar
 - I de fall planerat underhåll överstiger 1 500 kr/kvm i samband med en investering ska fastighetsdirektören godkänna arbetet innan det påbörjas. Västfastigheter bör införa en rutin som säkerställer att samtliga eventuella gränsöverdragningar kommuniceras till fastighetsdirektören.
- Förväntade effekter
 - Införandet av en rutin som säkerställer att samtliga investeringsprojekt med ett stort inslag av underhållskostnader kommuniceras till och godkänns av fastighetsdirektören.

Definitionsfasen

Förslag till förbättringar (3/5)

- Förslag till förbättringar
 - Enheten bör tydligare definiera vad de avser med "planerat" så att det blir en tydlig skillnad mellan PU och FAU.
 - Västfastigheter bör överväga att implementera definitionen senarelagt underhåll.
- Förväntade effekter
 - En tydlig definition av vad som avses med planerat tydliggör skillnaden mellan vissa underhållsdefinitioner samt bidrar med operativ kunskap om hur väl identifiering och prioriteringsprocessen fungerar i underhållsprocessen. Enheten bör även överväga ifall det skall föreligga en koppling mellan definitionen planerat och den ekonomiska redovisningen för att säkerställa att samtliga planerade åtgärder kan följas upp ekonomiskt på ett enhetligt sätt.
 - Definitionen senarelagt underhåll möjliggör en uppföljning av planerade underhållsåtgärder som enheten flyttat fram tidsmässigt (åldersanalys).

Definitionsfasen

Förslag till förbättringar (4/5)

- Förslag till förbättringar
 - Gränsdragningen mellan felavhjälpande underhåll och planerat underhåll påverkas i vissa fall av prisklassen på åtgärden, jämför skylt för nödutgång mot tak. Västfastigheter bör arbeta med sina definitioner inom detta område för att säkerställa en enhetlig bedömning.
- Förväntade effekter
 - Säkerställer enhetlig redovisning mellan distrikten.

Definitionsfasen

Förslag till förbättringar (5/5)

- Förslag till förbättringar
 - Enheten använder till viss del definitionen eftersatt underhåll. De åtgärder/insatser som klassificeras som eftersatt underhåll avser endast åtgärder/insatser som identifierats vid en historisk genomgång. Enheten bör överväga ifall man mer aktivt skall tillämpa definitionen eftersatt underhåll eller ifall den som idag skall ingå i det planerade underhållet.
 - Enheten har inte tillräckligt med resurser varför vissa reinvesteringar utförs med PU-medel och därmed finns det också en risk att reinvesteringar klassificeras som PU.
- Förväntade effekter
 - Enheten tar ett aktivt beslut ifall definitionen eftersatt underhåll är applicerbar eller inte. Alternativt kan enheten introducera definitionen senarelagt underhåll.
 - Enheten bör inte klassificera reinvesteringar som PU-medel. Klassificeringen bör styras av åtgärden snarare än av finansieringen. Då reinvesteringar är indirekt hyresgrundande bör dessa åtgärder inte klassificeras eller bokföras som PU.

Generella förslag
till förbättringar

Genomförandefasen



Genomförandefasen

Förslag till förbättringar (1/4)

- Förslag till förbättringar
 - En strategisk plan, liknande planen som finns för Sahlgrenska sjukhuset, bör upprättas för samtliga fastigheter inom Västfastigheter. Den strategiska planen bör ange informationsinsamlingsmetodiken och beslutsgrunderna så som t.ex. besiktningar, frekvensen av besiktningar, på vilket sätt besiktningarna ska utföras samt vad som ska göras i samband med besiktningarna. I den strategiska planen bör det även anges samtliga utförda samt planerade besiktningar samt hur och till vem avrapportering skall ske.
- Förväntade effekter
 - Den strategiska planen kommer vara en grund och motor för den totala underhållsprocessen och bistå med värdefull information i samband med prioritering av underhåll. Den kommer även att vara en beslutsgrund för kommande underhåll samt ett grundläggande dokument för att operativt kunna bedöma hur väl underhållsprocessen fungerar.

Genomförandefasen

Förslag till förbättringar (2/4)

- Förslag till förbättringar
 - Identifiering och planering av underhållsåtgärder bör initialt processmässigt särskiljas från finansiering av åtgärder. Detta är något som Västfastigheter gör idag men processen kan förbättras.
 - Beslutsgrunderna är viktiga i samband med identifiering av underhåll. Beslutsgrunderna bör därför fastställas för hela organisationen. Dessutom bör enheten för respektive beslutsgrund besluta hur de ska rapporteras, dvs. muntligen, via mail eller genom fastställt dokument etc.
- Förväntade effekter
 - En särskild initial process säkerställer att identifierad bruttoplan inte tenderar att bli en nettoplan samt att fokus riktas gentemot åtgärder snarare än ekonomiskt utrymme.
 - Säkerställer att relevant information ligger till grund för beslut om underhåll samt att Västfastigheter, genom fastställda beslutsgrunder, säkerställer att all information kommer fram till beslutsfattare. Fastställda beslutsgrunder möjliggör även en utvärdering ifall fastställda beslutsgrunder fungerar tillfredsställande eller ifall underhållsprocessen bör kompletteras med en ytterligare beslutsgrund pga. informationsbrist eller ifall någon beslutsgrund skall elimineras eftersom informationen inte påverkar underhållsplanen.

Genomförandefasen

Förslag till förbättringar (3/4)

- Förslag till förbättringar
 - I samband med besiktningar bör Västfastigheter fastställa en mall/modell för återrapportering, denna mall skall användas i samband med såväl interna samt externa besiktningar.
 - Enligt Västfastigheters investeringsmodell så skall avvikelserapportering ske. Västfastigheter bör utforma en standardiserad avvikelserapportering även för PU samt besluta vad som anses vara en avvikelse dvs. beloppstak och/eller tidsförskjutning.
- Förväntade effekter
 - Mallen/modellen kommer kunna användas som beslutsgrund oavsett om besiktningen utförts av intern eller extern aktör. Modellen kan även utformas så att den i större utsträckning tar hänsyn till befintliga underhållsplaner, utvärdering av beslutsgrunder m.m. En standardiserad mall/modell innebär även en enklare informationsöverföring mellan besiktningsprotokoll och underhållsplan.
 - En enhetlig avvikelserapportering med klart fastställda riktlinjer vad som avses vara en avvikelse utgör en viktig informationskälla/erfarenhetsbas för framtida underhållsåtgärder.

Genomförandefasen

Förslag till förbättringar (4/4)

- Förslag till förbättringar
 - Västfastigheter har inte någon enhetlig processbeskrivning för hur PU-planeringen skall hanteras på respektive distrikt. Distrikt Mariestad har upprättat en processbeskrivning. Västfastigheter bör överväga att upprätta en enhetlig processbeskrivning för samtliga distrikt.
 - I de fall finansieringsmedel blir över i ett projekt för planerat underhåll bör de olika distrikten inom Västfastigheter arbeta tillsammans och se vilket projekt för planerat underhåll som för tillfället är mest prioriterat. Den överskjutande finansieringen bör då förmedlas till det aktuella projektet.
- Förväntade effekter
 - För att utveckla och utvärdera underhållsprocessen bör samtliga distrikt arbeta efter enhetliga riktlinjer. En enhetlig process underlättar även arbetet med att säkerställa att kunskapen tillförs organisationen i stället för respektive individ.
 - Västfastigheter som enhet kommer att få bättre underhållna fastigheter överlag och de projektet som är mest prioriterade kommer att utföras. För att detta skall lyckas i praktiken behövs bland annat en gemensam prioriteringsmotor.

Generella förslag
till förbättringar

Uppföljningsfasen



Uppföljningsfasen

Förslag till förbättringar (1/4)

- Förslag till förbättringar
 - I samband med registrering av tid och kostnader på ett projekt finns ett antal aktivitetskoder att använda. Enheten bör överväga att införa krav på att använda ett begränsat antal aktivitetskoder i PU-projekt för att säkerställa önskade uppföljningsmöjligheter”. Enheten bör även överväga om den uppdelning av PU som finns inbyggd i konto-planen i kontots 3:e och 4:e position skall vara obligatorisk i stället för som nu, frivillig. Västfastigheter har även ett antal underkonton som är frivilliga att använda. Detta innebär att vissa distrikt/individer använder underkontona och vissa inte varför uppföljning på toppnivå inte är relevant. Västfastigheter bör alltså bestämma en miniminivå/krav vad gäller underkonton och aktivitetskoder för att uppföljning på toppnivå skall bli relevant.
- Förväntade effekter
 - Säkerställer att de färre antalet aktivitetskoderna och underkontona kommer att användas mer frekvent av de anställda och därmed ge bättre och mer tillförlitlig information i samband med uppföljning av projekt. Säkerställer även att uppföljningen på Västfastigheters nivå blir relevant.

Uppföljningsfasen

Förslag till förbättringar (2/4)

- Förslag till förbättringar
 - Skriftlig avvikelserapportering bör lämnas för utförda underhållsåtgärder i likhet med den avvikelserapportering som lämnas vid investeringar. Gränser bör bestämmas för avvikelserapporteringen.
 - Västfastigheter bör analysera följdskador som uppkommit pga. om- och bortprioriteringar.
 - Västfastigheter bör följa upp antalet ej utförda aktiviteter över tiden samt analysera anledningarna till att dessa ej utförts (aktivitet, tid, belopp).
- Förväntade effekter
 - En skriftlig avvikelserapportering kommer vara en beslutsgrund/informationskälla för framtida planerat underhåll. Det innebär även att hanteringen/beslutsgången blir mer enhetlig med investeringsprocessen.
 - Förbättrad analys och avvägning av om- och bortprioriteringar.
 - Skapar en förståelse för hur bättre prioriteringar kan göras (indikerar antingen att aktiviteten var felaktig, att tiden eller kostnaden inte var korrekt uppskattade).

Uppföljningsfasen

Förslag till förbättringar (3/4)

- Förslag till förbättringar
 - I takt med att Västfastigheter implementerar vissa av de förbättringsområden som är angivna i den här rapporten kan ett antal nya områden för uppföljning implementeras. Nedan anges några förslag på lämpliga uppföljningar som kompletterar den uppföljning Västfastigheter utför i dagsläget:
 - Utvärdering av strategisk plan
 - Utvärdering av beslutsgrunder
 - Analys av inrapporterad information och utvärdering av detaljeringsgrad
 - Uppföljning av ej utförda planerade projekt/planerade projekt
 - Antalet tidsförskjutna planerade projekt pga. samordning med investeringar
 - Utförda PU-insatser i samband med investeringar där PU-insatserna inte var identifierade i PU-planen.
 - Antalet och volymen av reinvesteringar som utförts med PU-medel.
 - Antalet utförda åtgärder avseende prioritet 1,2,3 osv. aktiviteter
 - Antalet ej utförda åtgärder avseende prioritet 1,2,3 osv. aktiviteter

Uppföljningsfasen

Förslag till förbättringar (4/4)

- Förslag till förbättringar (fortsättning från föregående sida)
 - Antalet utförda oförutsedda åtgärder (antal, volym)
 - Antalet avvikelseprojekt (antal, volym)
 - Antalet om- och bortprioriteringar
 - Åldersanalys av ej utförda planerade åtgärder
 - Antalet utförda besiktningar i relation till antalet planerade besiktningar
 - Utveckling mellan åren av antalet utstående prio 1, 2, 3 osv. åtgärder
 - Antalet planerade åtgärder som utförts tidigare än plan
 - Antalet planerade åtgärder (PU) vid årets början som utförts under året
 - Antalet utförda PU-åtgärder som inte var kända/planerade vid årets början

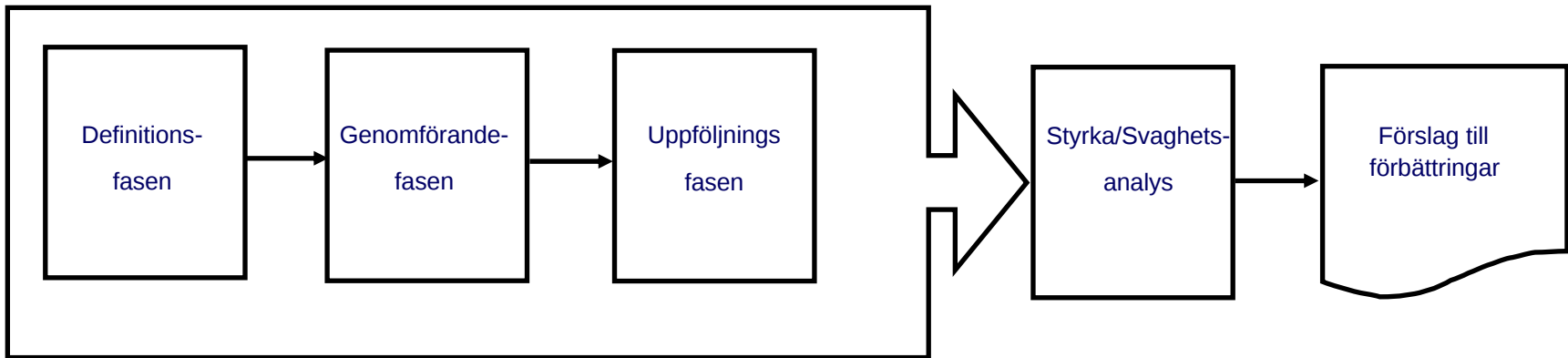
Styrka/Svaghets-
analys

Förslag till förbättringar



Styrka/Svaghetsanalys

Förslag till förbättringar



- Styrka/Svaghetsanalysen och förbättringsförslagen är produkterna av de tidigare genomförda arbetsmötena.
- I analysen anges de **styrkor och svagheter** arbetsgruppen anser organisationen har med avseende på underhåll. Beslutsgrunderna har analyserats utifrån de tidigare nämnda **analysparametrarna**.
- I de fall arbetsgruppen identifierat en svaghet har ett **förslag till förbättring** lämnats samt den förväntade **effekt** åtgärden förväntas ge.

Styrka/Svaghetsanalys

Innehåll/Dokumentation (1/3)

- + I underhållsplanen kan man se vilka åtgärder som är beställda respektive inte beställda (delvis).
- + I underhållsplanen framgår prioriteringarna med hjälp av färgmarkeringar (delvis).
- + I underhållsplanen finns en koppling till projektnummer vilket gör att det finns en tydlig koppling mellan planen och den ekonomiska redovisningen (delvis).
- + I underhållsplanen går det att utläsa vad som är planerade, beställda respektive utförda åtgärder.
- Detaljeringsgraden för återrapporering till underhållssystemet är inte fastställd. Inför implementeringen av Repab bör organisationen säkerställa att detaljeringsnivån för återrapporering är fastställd. Nivån som fastställs bör överensstämma med informationsnivån för operativa beslut samt en nivå som kan bibehållas över tiden.
- Förvaltningen saknar idag dokumentation som styrker
 - Att om- och bortprioriteringar skett i underhållsplanen (händelse).
 - Varför om- och bortprioriteringar skett i underhållsplanen (motiv).

Styrka/Svaghetsanalys

Innehåll/Dokumentation (2/3)

- + Tydlig koppling mellan budget – projektnummer – utfört arbete.
- + Av underhållsplanen framgår det vem som är ansvarig för respektive åtgärd (delvis).
- + Västfastigheter har arbetat mycket med att utforma enhetliga definitioner avseende underhåll i organisationen.
- + Definitionen TPU gör det möjligt att följa upp planerade åtgärder som utförts tidigare.
- Enheten saknar en strukturerad sammanställning på fastighetsnivå över tidigare utförda underhållsåtgärder (motsvarande fastighetsdagbok). Detta kommer att införas i samband med implementeringen av Repab.
- I underhållsplanen kan man inte se vilka åtgärder som är utförda respektive inte utförda (delvis).

Styrka/Svaghetsanalys

Innehåll/Dokumentation (3/3)

- + Underhållsplanen finns tillgänglig för alla men endast ett fåtal personer kan göra ändringar i den.
- + Enheten har en fastställd mall för investeringar och för investeringar som innehåller underhållsåtgärder ("1 500 kr/kvm").
- + Enheten har hög fokus på samordningsvinster mellan investeringar och underhållsåtgärder.
- Enheten saknar en övergripande aktivitetsaxel för samtliga planerade underhållsåtgärder i underhållsplanen.
 - antalet aktiviteter, belopp
 - när i framtiden skall det ske?
 - framtida kostnader?
- Enheten saknar en enhetlig utformning av underhållsplanen där det klart framgår vad planen skall innehålla och på vilket sätt.

Förslag till förbättringar

Innehåll/Dokumentation (1/3)

- Förslag till förbättringar
 - Organisationen bör besluta på vilken detaljeringsnivå återrapportering till underhållssystemet skall utföras samt kommunicera detta till berörda parter.
 - Enheten bör dokumentera motiveringarna till de prioriteringar som görs samt skapa en rutin för godkännande av dessa. Godkännande av om- och bortprioriteringar bör ske, även om de är inom budget.
- Förväntade effekter
 - Klara dokumentations- och återrapporteringskrav innebär att tillgänglig information stödjer besluten samt att återrapporteringen sker på en nivå som organisationen och fastighetssystemet klarar av att hantera över tiden.
 - Västfastigheter utför de åtgärder man anser vara de mest prioriterade baserat på välgrundade motiveringar.

Förslag till förbättringar

Innehåll/Dokumentation (2/3)

- Förslag till förbättringar
 - Enheten bör upprätta en sammanställning över utförda underhållsåtgärder per fastighet samt fatta beslut om nivån av återrapporteringen till denna.
 - Västfastigheter bör på ett klarare sätt visa vilka åtgärder som är utförda respektive ej utförda i underhållsplanen.
- Förväntade effekter
 - En sammanställning över utförda underhållsåtgärder ger överblick samt leder till förbättrad informationsöverföring från individ till organisationen.
 - Västfastigheter får en bra översikt över nuläget/situationen och kan enkelt identifiera vad som skall utföras.

Förslag till förbättringar

Innehåll/Dokumentation (3/3)

- Förslag till förbättringar
 - Västfastigheter bör upprätta en övergripande aktivitetsaxel för samtliga underhållsåtgärder som planeras. Tidsperspektivet för underhåll bör följa tidsperspektivet för investeringar, förslagsvis 3 år.
 - Västfastigheter bör bestämma hur underhållsplanen skall utformas så att den blir enhetligt utformad för hela enheten.
- Förväntade effekter
 - Bättre överblick över framtida underhållsbehov samt en mer effektiv planering och samordning av tänkta underhållsinsatser.
 - En enhetlig mall bidrar till enhetliga rutiner som i sin tur säkerställer att viss information m.m. finns tillgänglig på samtliga distrikt. En enhetlig utformning bidrar även till att kunskapen finns på organisationsnivå istället för på individnivå.

Styrka/Svaghetsanalys

Teknik/Tillgänglighet (1/1)

- + Underhållsplanen finns tillgänglig för alla men endast ett fåtal personer kan göra ändringar i den.
- + Underhållsåtgärderna kan i efterhand identifieras via konto, projekt- eller aktivitetskoder.
- + Systemet Landlord är implementerat inom organisationen, systemet kan användas som ett instrument för att skapa den övergripande "kartbilden".
- Västfastigheter saknar "förvaltarpärmar/fastighetsdagböcker " varför djupare/specifik kunskap om fastigheterna är individbaserad.
- Det är inte formellt fastställt hur underhållsplanerna skall vara utformade. Detta gör att underhållsplanerna delvis blir individuellt utformade och därmed blir tillgängligheten för övrig personal begränsad.

Förslag till förbättringar

Teknik/Tillgänglighet (1/1)

- Förslag till förbättringar
 - Enheten bör överväga att upprätta "förvaltningspärmar/fastighetsdagböcker" vilka bör uppdateras löpande.
 - Västfastigheter bör upprätta en mall/riktlinje för hur underhållsplanen skall utformas.
- Förväntade effekter
 - Bidrar till en djupare och mer specifik kunskap om fastigheterna samt minimerar den individbaserade kunskapen. Vidare skulle detta förenkla en effektiv informationsöverföring från individen till organisationen.
"Förvaltpärmar/förvaltardagböcker" underlättar även kartläggning av historiska åtgärder per fastighet.
 - Stödjer en enhetlig rutin inom hela Västfastigheter och ökar informationsvärdet för organisationen.

Styrka/Svaghetsanalys

Uppdateringsfrekvens (1/1)

- + Enheten har löpande uppdaterat väsentlig information.
- + Enheten har ett flertal andra processer såsom budgetprocessen m.m. som sekundärt/indirekt initierar uppdateringar i underhållsprocessen.
- Enheten har inte beslutat med vilken frekvens systemet för underhåll skall uppdateras. Detta bör framgå av den strategiska planen.
- Enheten har inte beslutat om vad som initierar uppdateringar av systemen för underhåll samt när den långsiktiga underhållsplanen senast ska vara uppdaterad.

Förslag till förbättringar

Uppdateringsfrekvens (1/1)

- Förslag till förbättringar
 - Vikten av att uppdatera information i olika system bör kommuniceras. Regler för när och hur uppdatering skall ske bör fastställas.
 - Västfastigheter bör upprätta en rutin för när den långsiktiga underhållsplanen senast ska vara uppdaterad samt en rutin för avvikelserapportering om uppdateringarna inte är färdigställda i tid.
- Förväntade effekter
 - Högre kvalitet i informationen och högre grad av tillförlitlighet i informationen.
 - Ger en bild av varför uppdateringar ej utförts och ger en indikator på hur uppdateringar bör utföras nästkommande tillfälle. Information som ständigt inte uppdateras indikerar att organisationen inte bedömer informationen som väsentligt. Västfastigheter bör då överväga ifall informationen inte skall uppdateras och därmed bör man ändra den fastställda detaljeringsgraden.

Styrka/Svaghetsanalys

Kommunikation (1/2)

- + Enheten har en väl fungerande informell kommunikation.
- + Respektive ansvarig upplever att de har tillgång till korrekt och tillräcklig information.
- Västfastigheter har inte beslutat om detaljeringsgraden för återrapportering till systemet för underhåll.
- Enheten har ej beslutat hur ej utförda åtgärder återrapporteras och hanteras i systemet för underhåll.
- Enheten har ej fastställt hur omprioriteringar kommuniceras till berörda parter.

Styrka/Svaghetsanalys

Kommunikation (2/2)

- Enheten har inte beslutat vilka beslutsgrunder som utgör indata till underhållsplanen.
- En rutin för återrapportering till uppgiftslämnare av indata saknas.
- Enheten saknar en rutin för hantering av indata som inte beaktas i underhållsplanen men som ändå är väsentlig.

Förslag till förbättringar

Kommunikation (1/2)

- Förslag till förbättringar
 - Enheten bör besluta om på vilken detaljeringsnivå återrapporering till underhållssystemet för underhåll skall göras.
 - Enheten bör upprätta en rutin för återrapporering av ej utförda åtgärder.
 - Enheten bör upprätta en rutin för hur omprioriteringar av underhållsåtgärder skall kommuniceras i organisationen.
- Förväntade effekter
 - Beslut fattas på information som stämmer överens med Västfastigheters beslutsgrunder, samt att återrapporering sker på en nivå som kan upprätthållas med god frekvens.
 - Ansvarig för uppdatering av underhållssystemen har all tillgänglig information för att kunna hålla systemet uppdaterat.
 - För att säkerställa en väl fungerande prioriteringsmotor bör det finnas riktlinjer hur omprioriteringar skall kommuniceras och godkännas i organisationen.

Förslag till förbättringar

Kommunikation (2/2)

- Förslag till förbättringar
 - Enheten bör besluta om vilken information som skall påverka underhållsplanen, på vilket sätt, samt hur detta kommuniceras till uppgiftslämnare.
- Förväntade effekter
 - Uppgiftslämnare blir medvetna om att den information som han/hon lämnat direkt eller indirekt påverkar eller ej påverkar underhållsplanen (tydliggjorda informationsflöden).

Styrka/Svaghetsanalys

Informationsinsamlingsmetodik (1/2)

- + Västfastigheter använder sig bland annat av de olika beslutsgrunderna för att samla in information.
- + Vissa distrikt har utformat riktlinjer/processbeskrivningar avseende underhållsprocessen.
- Enheten har inte upprättat någon strategisk plan som utgör motorn för hur informationsinsamlingsmetodiken skall utformas för respektive fastighet dvs. hur och med vilken frekvens fastigheten skall "inventeras".
- Fastställda riktlinjer saknas för hur sammanställt resultat från besiktningar av exempelvis byggnader skall överföras i underhållsplanen.

Styrka/Svaghetsanalys

Informationsinsamlingsmetodik (2/2)

- Förvaltningen saknar besiktningsplaner för samtliga anläggningar och således saknas också ett strukturerat sätt att säkerställa att anläggningarna, exempelvis byggnader, besiktas/analyseras/"inventeras" enligt en viss frekvens.
- Västfastigheter följer inte aktiviteter som flyttas från ett år till ett annats, en så kallad åldersanalys.
 - Skall ligga till grund för intervallanalys
 - Åldersfördelad underhållsplan

Förslag till förbättringar

Informationsinsamlingsmetodik (1/2)

- Förslag till förbättringar
 - Västfastigheter bör upprätta en strategisk plan för sin underhållsprocess som utgör grunden för informationsinsamlingsmetodiken per fastighet.
 - Enheten bör fastställa riktlinjer för hur genomförda resultat från besiktningar skall överföras i underhållsplanen.
- Förväntade effekter
 - En strategisk plan innebär en mer strukturerad och koordinerad underhållsprocess som i sin tur leder till mer kvalitativ information om beståndet.
 - Bättre planering och ett mer effektivt underhållsarbete.

Förslag till förbättringar

Informationsinsamlingsmetodik (2/2)

- Förslag till förbättringar
 - Förvaltningen bör upprätta en kort- och långsiktig besiktningsplan för förvaltningens bestånd.
 - Västfastigheter bör följa upp aktiviteter som flyttas från ett år till ett annat.
- Förväntade effekter
 - Säkerställer att samtliga anläggningar besiktas med ett visst intervall samt att informationen är aktuell samt möjliggör uppföljning av planerade åtgärder i underhållsplanen. Besiktningsplanen bör koordineras med den totala sammanställningen över åtgärder per objekt. Frekvensen per besiktningar bör även koordineras med tidsperspektivet på åtgärdsplanerna.
 - För att skapa en viss inneboende säkerhet i underhållsplanen och i underhållsprocessen, att inget "faller mellan stolarna" samt att ansvariga får snabbt korrekt överblick över nuläget och tidigare bortprioriteringar.

Styrka/Svaghetsanalys

Ansvar (1/1)

- + I varje distrikt finns en person som är ansvarig för PU-planen.
- + Ansvarsfördelningen är väldefinierad på större objekt/högre nivå.
- Organisationen skiljer sig åt mellan de olika distrikten, bland annat är inte organisationen likartad gällande funktionsansvariga.
- Enheten saknar riktlinjer för vem som har behörighet att ta det "negativa" beslutet, dvs. att tidsförskjuta eller ta bort en planerad underhållsåtgärd (delvis).

Förslag till förbättringar

Ansvar (1/1)

- Förslag till förbättringar
 - Säkerställ av det inom distrikten finns en enhetlig organisation avseende funktionsansvariga.
 - Klargör riktlinjerna/beslutsgången för det "negativa" beslutet.
- Förväntade effekter
 - Leder till att information utifrån de inom organisationen bestämda beslutsgrunderna kommer fram inom alla distrikt.
 - I underhållsprocessen är det "negativa" beslutet lika väsentligt som det positiva beslutet varför riktlinjer/beslutsgången för det negativa beslutet bör fastställas.

Styrka/Svaghetsanalys

Prioritering (1/1)

- + Prioriteringar i underhållsplanen markeras med olika färgkoder, färgkoderna är specifika för respektive distrikt (delvis).
- + Inom respektive distrikt har man sittningar där man diskuterar och bedömer respektive åtgärds prioritet.
- Västfastigheter saknar i dagsläget en fastställd prioriteringsmotor för de planerade underhållen.
- Västfastigheter gör inte uppföljningar av antalet utförda respektive ej utförda åtgärder.
- Förvaltningen saknar idag dokumentation som styrker
 - Att om- och bortprioriteringar skett i underhållsplanen (händelse).
 - Varför om- och bortprioriteringar skett i underhållsplanen (motiv).
- Fördelning av ekonomiska ramar mellan distrikten som uppkommer vid tidsförskjutningar, omprioriteringar m.m sker i mycket ringa omfattning.

Förslag till förbättringar

Prioritering (1/2)

- Förslag till förbättringar
 - Västfastigheter bör införa en prioriteringsmotor med exempelvis en fyrgradig skala för de planerade underhållsåtgärderna.
 - Efter att en eventuell prioriteringsmotor införts bör Västfastigheter göra uppföljningar av antalet utförda respektive ej utförda åtgärder för respektive kategori.
- Förväntade effekter
 - Västfastigheter kommer med hjälp av prioriteringsmotorn kunna följa exempelvis hur många av de planerade underhållen med prioritering 1 som har utförts under året. Västfastigheter kommer då att få en historisk bild över hur de planerade underhållen har utvecklats samt underlag för diskussioner om utökade anslag för de planerade underhållen.
 - Västfastigheter kan därmed få ett kvitto på om definitionerna av de olika graderna för prioriteringsmotorn är väl anpassade samt har möjlighet att lättare följa upp planerat underhåll som flyttas från ett år till ett annat.

Förslag till förbättringar

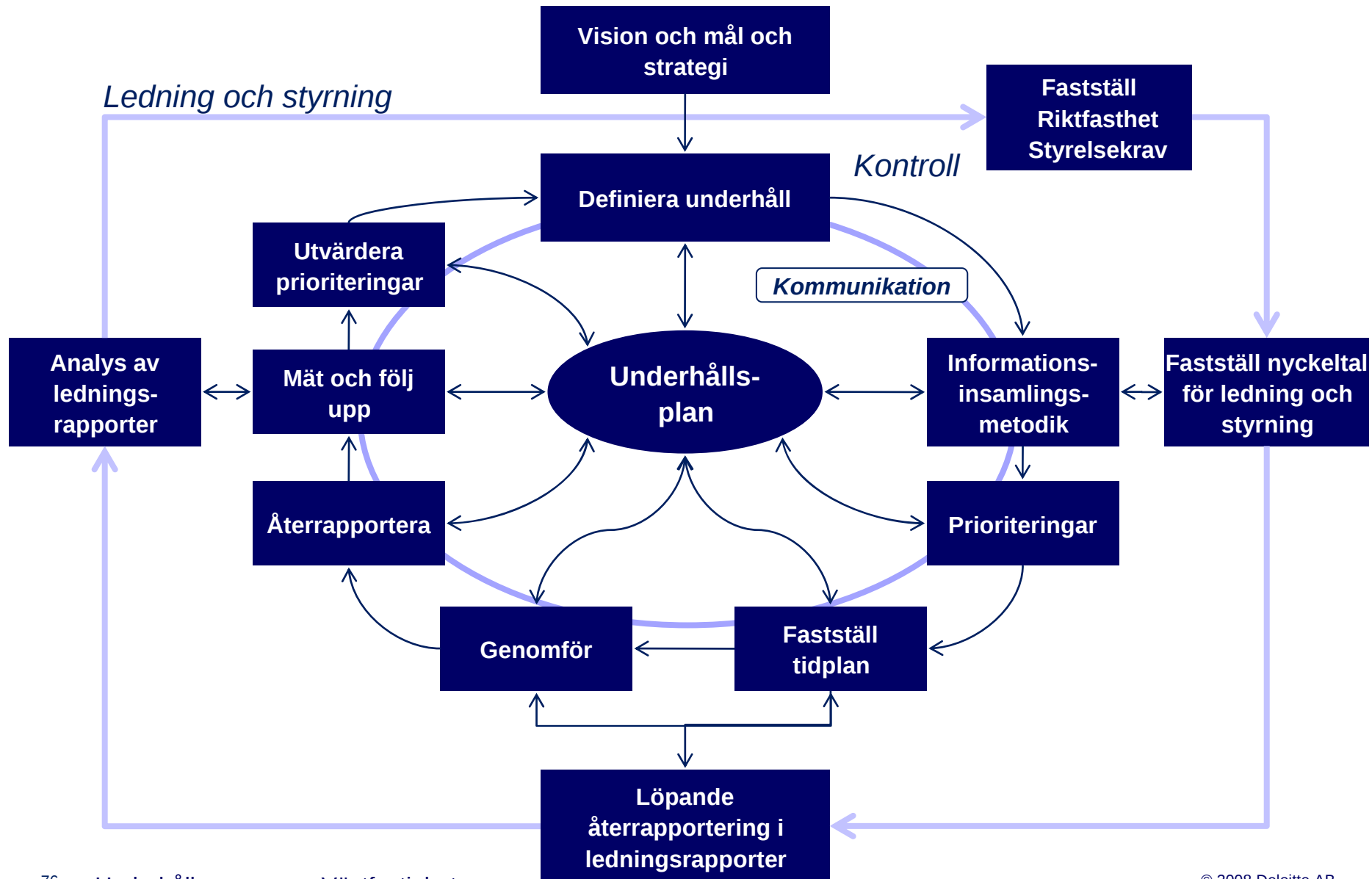
Prioritering (2/2)

- Förslag till förbättringar
 - Förvaltningen bör dokumentera motiveringarna till de prioriteringar som görs samt att skapa en rutin för attest av dessa.
 - En fastställd prioriteringsmotor och en ökad samordning/enhetlighet i underhållsprocessen underlättar omfördelning av ekonomiska ramar mellan distrikten.
- Förväntade effekter
 - Västfastigheter kommer att utföra de åtgärder man ansett vara de mest prioriterade baserat på välgrundade motiveringar.
 - Bättre utnyttjande av de ekonomiska resurserna avseende underhållsåtgärder.

Tankemodell för kontinuerligt lärande



Modell för att mäta underhåll



Prioriterade områden

- I den här rapporten har arbetsgruppen identifierat ett antal förbättringsområden. För att få en lärande process och en underhållsprocess som ständigt utvecklas bör det stora flertalet av förbättringsområdena åtgärdas. Nedan anges dock några områden som är av hög prioritet.
 - Upprätta en övergripande strategisk plan.
 - Fastställ beslutsgrunder.
 - Säkerställ att alla berörda parter inom organisationen vet vad som menas med planerat underhåll, dvs vad är innebörden av planerat. Ifall planerat underhåll mer syftar på en typ av åtgärd än att den var känd/planerad i PU-planen bör uppföljningen ske i enlighet med de nyckeltal vi rekommenderat i uppföljningsfasen.
 - Fastställ detaljeringsgraden på återrapporterad information, dvs sätta minimikrav.
 - Fastställ informationsinsamlingsmetodiken och tillhörande dokumentationskrav.
 - Fastställ utformning och informationskrav i underhållsplanen.
 - Fastställ en prioriteringsmotor.
 - Mät och följ upp om- / bortprioriteringar, varför prioriteringar skett, åldersanalys m.m.
 - Utvärdera underhållsprocessen löpande dock minst en gång/år och utför nödvändiga korrigeringar.

Deltagare

- | | |
|------------------------|--|
| • Hans Sandqvist | Fastighetschef Borås
/utvecklingschef |
| • Bengt Andersson | Ekonomichef |
| • Knut-Olof Lagerqvist | Verksamhetsutvecklare
(fastighetsdrift) |
| • Ove Ödmar | Projektledare (planerat
underhåll) |
| • Harald Jagner | Deloitte |
| • Sofia Lundquist | Deloitte |

Deloitte.