

Sundbyberg stad

Granskning av den strategiska lokalförsörjningen



Kvalitetssäkrad av Gunnar Uhlin, EY



Building a better
working world

Innehållsförteckning

1. Sammanfattning och rekommendationer.....	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor.....	3
2.3. Ansvarig nämnd och bolag.....	4
2.4. Genomförande	4
2.5. Revisionskriterier.....	4
2.5.1. Kommunallagen	4
2.5.2. Ägardirektiv för Sundbybergs stadshus AB och dess dotterbolag	4
2.5.3. Särskilda uppdrag från kommunfullmäktige.....	5
3. Tidigare granskningar.....	5
4. Ansvarsfördelning.....	5
4.1. Ansvarsfördelning enligt styrdokument	5
4.2. Ansvarsfördelning i praktiken	6
4.3. Bedömning.....	7
5. Mål, resultatindikatorer och nyckeltal	7
5.1. Stadens målarbete	8
5.2. Nyckeltal	8
5.3. Riktvärden och kvalitetskrav	9
5.4. Bedömning.....	9
6. Ärendeberegningsprocessen enligt styrdokument.....	9
6.1. Principer för lokalförsörjning och lokalförsörjningsprocess i Sundbybergs stad	9
6.1.1. Process för tilläggsavtal och mindre lokalanpassningar	11
6.2. Stadens styrmodell och principer för investeringar.....	11
6.3. Lokalbanken.....	12
6.4. Bedömning.....	12
7. Ärendeberegningsprocessen i praktiken.....	13
7.1. Sundbybergs stads lokalbehovsplan och lokalförsörjningsplan	13
7.1.1. Beskrivning av lokalförsörjningsplan 2016–2020.....	14
7.2. Lokalbanken och samordningsvinster	14
7.3. Förskolan Kvarnkullen i Västra Ursvik.....	15
7.4. Bedömning.....	16
8. Svar på revisionsfrågorna	17
9. Källförteckning	19
10. Bilaga 1	19

1. Sammanfattning och rekommendationer

På uppdrag av stadens förtroendevalda revisorer har EY genomfört en granskning av stadens strategiska lokalförsörjning i syfte att bedöma om det finns en ändamålsenlig och tydlig process för lokalplanering ur ett koncernperspektiv.

Det finns flera styrkor i stadens strategiska lokalförsörjning, och det pågår ett arbete inom staden för att förstärka och utveckla processen ytterligare. Vår sammanfattande bedömning är dock att det för närvarande föreligger flera brister i stadens lokalförsörjningsprocess. För att säkerställa en långsiktig och behovsstyrd lokalförsörjning ska kommunstyrelsen årligen ta fram en lokalbehovsplan och en lokalförsörjningsplan, i vilka stadens långsiktiga behov framgår samt hur staden planerar att åtgärda dessa behov. Kommunstyrelsen har emellertid under de två senaste åren varken antagit en lokalbehovsplan eller föreslagit kommunfullmäktige att fastställa en lokalförsörjningsplan. Därmed saknas i nuläget en politiskt förankrad behovsbild och stadsövergripande strategi för den kort- och långsiktiga lokalförsörjningen.

I stadens principer för lokalförsörjning finns allmänt hållna målformuleringar om lokalförsörjningen, både vad gäller nyttjande och behov av ytterligare kapacitet. Härutöver har varken staden eller bolagen antagit tydliga mål för stadens lokalförsörjning. Enligt vår bedömning är bland annat mål för resursanvändning ett väsentligt styrinstrument för att uppnå effektivitet inom lokalförsörjningen. Därtill bedömer vi att staden framöver bör följa fler nyckeltal avseende stadens lokalutnyttjande.

I stadens principer för lokalförsörjning beskrivs ansvarsfördelningen och de olika stegen i lokalförsörjningsprocessen. Formellt finns därmed en tydlig processbeskrivning samt ansvarsfördelning, med undantag för planfrågor vilka inte ingår i processbeskrivningen på ett tydligt sätt. I praktiken görs dock avsteg från denna process- och ansvarsbeskrivning. Det kan till viss del förklaras av att den från början planerade rollfördelningen mellan staden och Lokalfastigheter ändrades efter att stadens principer för lokalförsörjning fastställdes.

Beslutsunderlaget för investeringen i förskolan Kvarnkullen ger enligt vår bedömning beslutsfattarna en god bild av investeringens konsekvenser på lång och kort sikt. Därtill finns en god grund för en ändamålsenlig lokalförsörjningsprocess i stadens principer för lokalförsörjning.

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Årligen fastställa en lokalbehovsplan och föreslå kommunfullmäktige att fastställa en lokalförsörjningsplan.
- Ta fram ändamålsenliga mål och indikatorer avseende lokalförsörjningen.
- Ta fram förslag på reviderade principer för stadens lokalförsörjning som:
 - Är förenliga med Lokalfastigheters förändrade uppdrag.
 - Säkerställer att förstudier sambereds ändamålsenligt.
 - I ett tidigare skede involverar detaljplansfrågor i lokalförsörjningsprocessen.
- Tillsammans med styrelsen för Sundbybergs stadshus AB tydliggöra Lokalfastigheters roll i ärendeberedningsprocessen och ta fram förslag på reviderade ägardirektiv och bolagsordning för Lokalfastigheter.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Lokalförsörjning och lokalplanering är av strategisk betydelse för all verksamhet. Det gäller inte minst Sundbyberg stad som är inne i en mycket intensiv expansionsfas, vilket påverkar alla de verksamheter som staden bedriver. Det kan noteras att Sundbyberg stad under år 2017 har förändrat sina principer för lokalförsörjning. Vidare har det noterats att det under senare år har diskuterats förändringar där även stadens bolag skulle spela en betydande roll i den övergripande lokalförsörjningen.

För att en lokalförsörjningsprocess ska vara ändamålsenlig är det av absolut nödvändighet att det föreligger tydliga roller och ansvar för samtliga delar av processen samt att strategier för att uppnå mål är dokumenterade och samordnade i organisationen. Även de verksamheter som bedrivs i bolagsform behöver omfattas i detta arbete.

En lokalförsörjningsprocess berör allt från verksamhetsplanering, rutiner för uppföljning och intern kontroll till upphandling och inköpsprocesserna. Revisorerna har med utgångspunkt från sin riskanalys för 2018 identifierat stadens övergripande lokalförsörjningsprocess som ett väsentligt område att granska.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om det finns en ändamålsenlig och effektiv process för lokalplanering ur ett koncernperspektiv.

I granskningen besvaras följande frågeställningar:

- Är mål, målkriterier och strategier ändamålsenliga med avseende på den strategiska lokalförsörjningen?
- Är stadens beredningsprocess av ärenden rörande lokalförsörjning tydlig och ändamålsenlig?
- Håller dokumentationen, som ligger till grund för beslut rörande lokalförsörjningen, en ändamålsenlig kvalitet?
- I vilken omfattning är stadens rutiner för styrning och samordning av lokalförsörjningsprocessen inom kommunkoncernen ändamålsenliga?
- I vilken omfattning är ägardirektiven samordnade med lokalförsörjningsstrategin (och stadens styrdokument i övrigt inom området) på ett tydligt sätt utifrån effektivitet i lokalstyrningen och ur ett koncernperspektiv?
- Är ansvar/roller tydliga i beredningsprocessen vad gäller tilläggsbeställningar vid ny- och ombyggnationer?
- Är strategier för lokalförsörjningen ändamålsenliga så att stordriftsfördelar inom kommunkoncernen kan tillvaratas?

2.3. Avgränsning

Granskningen omfattar kommunstyrelsen då styrelsen har det yttersta ansvaret för lokalförsörjningen. I granskningen berörs dock även Sundbybergs stadshus AB samt Lokalfastigheter AB då dessa bolag är involverade i den övergripande lokalförsörjningsprocessen.

2.4. Genomförande

Granskningen genomförs genom dokumentgranskning och intervjuer med utvalda tjänstemän inom respektive förvaltning.

För att välja ut lämpliga intervjupersoner har ett så kallat "referensurval" genomförts, vilket är en av de vanligaste icke-randomiserade urvalsmetoderna inom samhällsvetenskaplig forskning.¹ Utifrån våra instruktioner har centrala befattningshavare identifierat lämpliga intervjupersoner för granskningen. Fördelen med denna metod är att externa personers expertkunskap om förvaltningsorganisationen kommer till användning i urvalsbedömningen. En potentiell risk är att dessa väljer ut personer med liknade synsätt som de själva. För att parera den risken har intervjupersoner valts ut från olika förvaltningar och från olika delar av linjeorganisationen.

Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att sakgranska rapporten. Slutsatser och bedömningar svarar EY för.

2.5. Revisionskriterier

- Kommunallagen
- Ägardirektiv för Sundbyberg stadshus AB
- Övriga relevanta styrdokument och uppdrag fastställda av kommunfullmäktige.

Härutöver beaktas interna styrdokument rörande lokalförsörjningsprocessen hos såväl kommunstyrelsen som hos Sundbybergs stadshus AB.

2.5.1. Kommunallagen

Enligt 6 kap. 6 § ska nämnderna var och en inom sitt område, se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten.

De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

2.5.2. Ägardirektiv för Sundbybergs stadshus AB och dess dotterbolag

Enligt ägardirektiven ska Sundbybergs stad och dess bolag ses som en helhet. Den totala kommunnyttan ska ligga till grund för mål och ambitioner i kommunens olika verksamheter. Som en del av kommunkoncernen ska Sundbybergs stadshus AB med dotterbolag aktivt

¹ Se t.ex. Tansey, O. 2007. Process Tracing and Elite Interviewing: A case for Non-probability Sampling. *Political Science and Politics*. 40:4, s. 765-772.

medverka till att stadens vision förverkligas. Koncernen ska verka för att samordningsvinster och rationaliseringsmöjligheter inom kommunkoncernen tas till vara.

Koncernen ska, tillsammans med staden, ta fram en strategisk plan kring lokaler. Syftet med planen är att åstadkomma långsiktiga hållbara investeringar i lokaler samt att ställning ska kunna tas till vilket lokalbestånd som ska finnas långsiktigt.

Koncernen ska tillhandahålla lokaler som behövs för stadens verksamheter genom att ansvara för nyproduktion, förvärv, investeringar i samt skötsel och underhåll av kommunens fastigheter samt förvaltning av bostadsrätter och inhyrda lokaler.

Det kommunala ändamålet med bolagets verksamhet är att främja lokal- och arbetsplatsförsörjningen i Sundbybergs kommun.

2.5.3. Särskilda uppdrag från kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige har gett kultur- och fritidsnämnden i uppdrag att tillsätta en utredning med syfte att undersöka hur föreningslokaler, omklädningsrum och Motionsgårdens lokaler kan nyttjas mer effektivt. Därtill har Sundbybergs stadshus AB och dess dotterbolag i uppdrag att sträva efter en effektiv lokalanvändning.

3. Tidigare granskningar

Styrningen av stadens lokalförsörjning granskades senast 2011 av kommunrevisionen. I granskningen påpekades bland annat att kommunstyrelsen bör konkretisera målen kring lokalutnyttjandet och att nämnderna bör redovisa vilka åtgärder som vidtas för att effektivisera lokalutnyttjandet. Vidare konstaterades oklarheter i ansvars- och rollfördelningen avseende byggärenden.

Under 2017 genomfördes en granskning av stadens fortsatta expansion, vilken berörde stadens lokalförsörjning. I granskningen konstaterades bland annat att det är av stor vikt att stadens principer för lokalförsörjning och lokalförsörjningsprocess implementeras så snart som möjligt med anledning av stadens snabba expansion och kraven på en samordnad och kostnadseffektiv ärendeberegningsprocess. Därtill bedömdes ansvarsfördelningen i stadens principer för lokalförsörjning behöva revideras och fastställas av kommunfullmäktige.²

4. Ansvarsfördelning

4.1. Ansvarsfördelning enligt styrdokument

Ansvarsfördelningen för stadens lokalförsörjning anges i *Principer för lokalförsörjning och lokalförsörjningsprocess i Sundbybergs stad*, vilken kommunstyrelsen fastställde 10 april 2017.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för stadens lokalförsörjning. I deras uppdrag ingår att leda och samordna lokalplaneringen inom nämndadministrationen, samt säkerställa att effektiva incitament, styrdokument och arbetssätt etableras. Kommunstyrelsen är även beställare av verksamhetslokaler för verksamhet som bedrivs i kommunal regi. Därtill

² Enligt stadens styrmodell ska principer alltid fastställas av fullmäktige.

ska stadsledningskontoret stödja nämnder och förvaltningar med sakkunskap för att uppnå en hög utnyttjandegrad av lokalerna.

Nämnderna ska förutom att verka för en hög utnyttjandegrad av deras lokaler, även delta i arbetet med lokalförsörjning i samverkan med kommunstyrelsen och Lokalfastigheter i Sundbyberg AB.³

Moderbolaget Sundbyberg stadshus AB ska säkerställa att samtliga dotterbolag inom koncernen arbetar utifrån stadens principer för lokalförsörjning.

Enligt gällande styrdokument ansvarar Lokalfastigheter i Sundbyberg AB för att tillhandahålla verksamhetslokaler till stadens olika verksamheter. Lokalfastigheter är byggherre och ska tillsammans med nämnder och övriga bolag verka för en effektiv lokalanvändning. Stadens nämnder är via kommunstyrelsen hyresgäster till Lokalfastigheter och hyresförhållandet regleras genom hyresavtal mellan bolaget och kommunstyrelsen. I Lokalfastigheters uppdrag ingår följande:

- Att de lokaler som anskaffas genom inhyrning och ny- eller ombyggnad har en hög yteffektivitet.
- Att en hög effektivitet upprätthålls i förvaltning och drift av fastigheter och lokaler.
- Att en hög effektivitet vid genomförande av inhyrning samt vid ny och ombyggnad upprätthålls.
- Att värdet och den tekniska livslängden för kommunens ägda fastigheter upprätthålls över tiden.
- Att vakansgraden i bolagets fastighets- och lokalinnehav minimeras över tiden i enlighet med stadens lokalbehov och bolagets fastighetsägarstrategi.

4.2. Ansvarsfördelning i praktiken

Stadens lokalstrateg har en nyckelroll i arbetet med den strategiska lokalförsörjningen. Lokalstrategen ska hålla ihop stadens samlade lokalförsörjning, utforma rutiner för lokalförsörjningsprocessen och fungera som en länk mellan nämnderna och tjänstemannaorganisationen. Lokalstrategen arbetar i nära samarbete med stadsledningskontorets investeringscontroller.

Principerna för lokalförsörjning utgår från att Lokalfastigheter är ägare till stadens verksamhetslokaler. Även Lokalfastigheters förvaltningsuppdrag utgår utifrån denna förutsättning. I praktiken ser emellertid förutsättningarna annorlunda ut. Kommunfullmäktige beslutade 1 juli 2016 om att Kommunlokalers verksamhet, från och med 2017, skulle övergå till Lokalfastigheter. Överlåtelsen av fastigheter genomfördes dock aldrig eftersom fullmäktige 29 januari 2018 upphävde sitt tidigare beslut om att överlåta fastigheter med verksamhetslokaler till bolaget. Orsaken till att upphäva beslutet grundar sig i nya omständigheter som motiverade en omprövning.⁴

³ Lokalfastigheter i Sundbyberg AB kommer härnäst benämnas som Lokalfastigheter.

⁴ Se KS-0296/2016.

Den huvudsakliga skillnaden i ansvarsfördelningen som den beskrivs i styrdokument, och hur den fungerar i praktiken, är att Lokalfastigheter inte innehar rollen som fastighetsägare till stadens verksamhetslokaler. De verkar istället snarare i egenskap av fastighetsförvaltare samt projektledare vid ny-, om och tillbyggnad i kommunala verksamhetslokaler.

Det finns i nuläget inget beslut på hur den nya situationen ska hanteras avseende Lokalfastigheters roll i lokalförsörjningsprocessen. Informellt har de inom tjänstemannaorganisationen kommit fram till att principerna för lokalförsörjning ska följas i så stor uträkning som möjligt.

Det pågår för närvarande ett projekt vilket behandlar Lokalfastigheters uppdrag, med fokus på Lokalfastigheters ansvarsområde för stadens uppdrag avseende planering för och förvaltning av verksamhetslokaler, stadens interna principer för lokalförsörjning. Därtill ska det inom projektet tas fram en plan för Lokalfastigheters fortsatta interna arbete. Projektet planeras vara klart den 28 februari 2019.

Vår granskning har visat att det föreligger osäkerhet kring Lokalfastigheters roll. I nuläget förvaltar bolaget kommunens verksamhetslokaler. Under 2017 fördes merparten av stadens hyreskontrakt med externa uthyrare över till Lokalfastigheter. Det arbetet är i princip färdigställt.

4.3. Bedömning

I vår tidigare granskning av stadens fortsatta expansion bedömdes det som väsentligt att definiera det korrekta fastighetsägaransvaret i stadens styrdokument. Vi noterar att det fortfarande inte har genomförts och att behovet av en sådan justering är lika angeläget nu som då.

Vår bedömning är att intervjuade företrädare från stadsledningskontoret och Lokalfastigheter är väl medvetna om styrdokumentens ofullständigheter och det pågår ett arbete med att revidera principerna för lokalförsörjning, Lokalfastigheters förvaltningsavtal och andra styrdokument som påverkades av den inställda ägaröverföringen. Intentionen är att fastställa dessa styrdokument vid samma tillfälle.

Vår bedömning är att förutsättningarna för staden att agera som professionell beställare är goda genom att avtalshanteringen med externa hyresvärdar är centraliserad till Lokalfastigheter. Om beställningarna utförs av respektive förvaltning minskar möjligheterna att bygga upp den kompetens hos ansvariga som krävs för att agera som en professionell motpart på marknaden.

5. Mål, resultatindikatorer och nyckeltal

I följande avsnitt beskrivs stadens arbete med mål, resultatindikatorer och nyckeltal avseende lokalförsörjningen. För att klargöra skillnaden mellan de två senare följer nedan en översiktlig begreppsbeskrivning.

Resultat definieras enligt Ekonomistyrningsverkets ordbok som "de prestationer som myndigheter åstadkommer och de effekter prestationer leder till". En resultatindikator är således ett verktyg för att ta reda på om fastställda mål är uppnådda eller är på väg att nås. Ett nyckeltal, å andra sidan, är ett mått, som utan att vara kopplad till ett mål, mäter en viss aspekt av en verksamhet. Skillnaden dem emellan är med andra ord att ett nyckeltal

självständigt kan uttrycka förhållanden, medan en resultatindikator alltid är kopplat till ett övergripande mål. Det innebär även att det kan finnas ett egenvärde i att arbeta mot vissa nyckeltal. Detta egenvärde finns inte för resultatindikatorer eftersom det är målet som ska uppnås och inte resultatindikatorn i sig.⁵

5.1. Stadens målarbete

Kommunstyrelsens och nämndernas mål- och resultatstyrning utgörs av egenformulerade nämndmål och kritiska kvalitetsfaktorer. Dessa följs upp genom tillhörande resultatindikatorer. Kommunstyrelsen har inte fastställt något nämndmål eller kritisk kvalitetsfaktor för lokalförsörjningen.

I stadens principer för lokalförsörjning finns uttalat att lokalförsörjningen ska vara professionell och effektiv. Det innebär att tillhandahålla funktionella och verksamhetsanpassade lokaler på ett långsiktigt, miljömässigt, hållbart och kostnadseffektivt sätt. Nämnder och bolag ska samverka för kommunkoncernens bästa.

Enligt lokalsamordaren finns ett inofficiellt mål från staden om att bygga billigare och enklare. Historiskt sett har investeringskostnaderna för förskolor varit runt 500 000 kronor per plats. Stadsförvaltningen strävar mot att sänka dessa till ungefär 400 000–450 000 kronor per plats. Detta mål finns dock inte på något sätt fastställt i styrdokument.

Flera intervjupersoner framhöll att det finns utrymme för tydligare direktiv och mål gällande lokalförsörjningen. Framförallt hade det varit tjänligt i framtagandet av lokalförsörjningsplanen, vars utformning och inriktning bygger på prioriteringar mellan alternativa lösningar gällande exempelvis vilken överkapacitet som ska byggas för.

5.2. Nyckeltal

Nyckeltal kan både användas i styrande och uppföljande syfte. Styrande nyckeltal används primärt vid lokalanskaffningar och kan exempelvis vara koppad till en riktlinje om att investeringskostnaden inte får överstiga ett visst belopp. Uppföljande nyckeltal används för att jämföra en kommuns utveckling över tid eller för att jämföra med andra kommuner eller mellan enheter inom en kommun.⁶

Investeringar i lokaler innebär inte endast en kostnad i sig, utan kan även påverka hur mycket staden behöver ersätta utförare av exempelvis grundskoleverksamhet, eftersom ersättningen utgår ifrån stadens snittkostnad för lokalkostnader. Därför utförs beräkningar av hur investeringsprojekt kan komma att påverka lokalpengen.⁷ Vid investeringar beräknas även investeringskostnad per plats.

Vad gäller uppföljande nyckeltal så följer staden upp hyreskostnader per kvm. Härutöver följs inga nyckeltal regelbundet upp.

⁵ ESV 2012:41.

⁶ ESV 2017:49.

⁷ För att säkerställa likabehandling och konkurrensneutralitet utgår utförares ersättning för lokaler från stadens snittkostnad.

5.3. Riktvärden och kvalitetskrav

Vid planering av lokaler för kommunala verksamheter ska kommunens riktlinjer för riktvärden och kvalitetskrav beaktas, vilka återfinns i principerna för stadens lokalförsörjning. Externa hyresvärdar berörs inte av dessa bestämmelser.

Riktvärdena omfattar nybyggnation av förskolor, förskolegårdar, grundskolor, skolgårdar och nybyggnation av vård- och omsorgsboende för äldre. Bland annat anges hur många cykelplatser som ska finnas per skolelev och rekommenderade LOA-utor⁸.

Kvalitetskraven används som underlag för planering och utvärdering av ny-, om- och tillbyggnadsprojekt. De parametrar som ska beaktas är effektivitet och flexibilitet, ekonomisk hållbarhet, ekologisk hållbarhet, tillgänglighet och konstnärlig utsmyckning.

5.4. Bedömning

Staden mäter inte användandet av bokningsbara och icke-bokningsbara lokaler. Vår bedömning är att kännedom om hur stadens lokaler nyttjas är en grundläggande förutsättning för att åstadkomma en effektiv lokalanvändning.

I Ekonomistyrningsverkets rapport 2017:49 "Nyckeltal i statens lokalförsörjning", lämnas förslag på vilka nyckeltal som bör tas fram för den statliga lokalförsörjningen. Vi rekommenderar att staden använder Ekonomistyrningsverkets rapport för att ta fram egna nyckeltal.

Varken kommunstyrelsen eller Lokalfastigheter har antagit mål för lokalkostnaderna. I likhet med Riksrevisionen⁹ är vår bedömning att mål för kostnader och resursanvändning utgör ett viktigt styrningsverktyg för att åstadkomma en god hushållning och effektivitet inom lokalförsörjningen.

6. Lokalförsörjningsprocessen enligt styrdokument

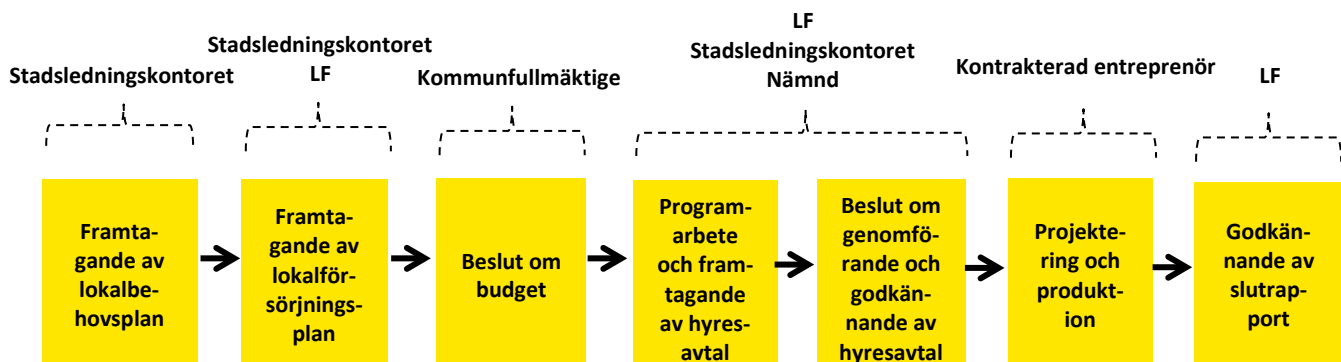
Ärendeberedningsprocessen för lokalförsörjningsärenden regleras främst genom Stadens styrmodell och stadens principer för lokalförsörjning. I följande avsnitt beskrivs först ärendeberedningsprocessen utifrån dessa styrdokument. I nästa avsnitt granskas den reella lokalförsörjningsprocessen.

6.1. Principer för lokalförsörjning och lokalförsörjningsprocess i Sundbybergs stad

I stadens principer för lokalförsörjning beskrivs ärendeberedningsprocessen från identifiering av behov till att lokalen färdigställts och resultatet utvärderats. Processbeskrivningen gäller för lokalplanering, nyproduktion, nya inhyrningar och större lokalanpassningar. I figuren nedan beskrivs översiktligt de olika stegen och ansvarsfördelningen i lokalförsörjningsprocessen.

⁸ Lokalarea, bruksarea för lokalutrymmen. Dessa utrymmen är inrättade för verksamheters ändamål, det vill säga inte sidofunktioner till verksamheten, driftutrymmen eller utrymmen för allmän kommunikation.

⁹ Riksrevisionen 2018:15. "Lärosätenas lokalförsörjning – rum för utveckling".



I det inledande steget tar kommunstyrelsen fram en lokalbehovsplan. I lokalbehovsplanen ska stadens totala lokalbehov beskrivas på lång sikt och ska omfattade de behov som kan komma att uppfyllas av en extern huvudman. Det är stadsledningskontoret som leder framtagningsarbetet. Utifrån en gemensam mall ska respektive förvaltning lämna in underlag till stadsledningskontoret, som de har till uppgift att sammanställa underlaget. Behovsplanen ska revideras årligen och fastställas av kommunstyrelsen.

Utifrån lokalbehovsplanen ska Lokalfastigheter i Sundbyberg AB (LF) ta fram en årlig lokalförsörjningsplan i samband med stadens budgetberedning. I planen ska det presenteras projekt vilka syftar till att tillgodose identifierade behov. Innan ett projekt inkluderas i planen ska det genomföras en så kallad utökad behovsanalys. Utredningen ska beakta möjliga tillvägagångssätt, bland annat om behov kan tillfredsställas genom investeringar i egna lokaler, omflyttning inom befintliga lokaler eller att en extern huvudman löser behovet. Utredningarna ska ligga som bilagor till lokalförsörjningsplanen.

Kommunstyrelsen äger lokalförsörjningsplanen och stadsledningskontoret samordnar utredningsarbetet. Stadens beredningsgrupp tar det slutgiltiga beslutet om ett behov är tillräckligt utrett för att innefattas i lokalförsörjningsplanen.¹⁰ I samband med stadens budget, fattar kommunfullmäktige beslut om planen.

Lokalförsörjningsplanen är underlag till stadens budget. När lokalförsörjningsplanen och budgeten har beslutats kan kommunstyrelsen, via stadsledningskontoret, beställa de beslutade projekten av Lokalfastigheter. Respektive beställning föregås av ett enskilt beslut om genomförande för varje enskilt projekt.

Lokalfastigheter tillsätter en projektgrupp med representanter från staden och bolaget som tar fram ett projektspecifikt program som utgör underlag för hyresavtalet.¹¹ Programarbetet bedrivs gemensamt med bolaget, stadsledningskontoret och den verksamhetsdrivande nämnden.

Det projektspecifika programmet och hyresavtalet ska godkännas av bolagsstyrelsen och kommunstyrelsen om det ligger inom deras delegation. I annat fall ska fullmäktige besluta

¹⁰ Av intervjuer framkommer att det inte finns en Beredningsgrupp med ett sådant ansvar som beskrivs i principerna.

¹¹ I nuläget har Lokalfastigheter i många fall inte rätt kompetens för att driva projekten, varför de anlitat externa resurser eller projektenheten på stadsledningskontoret.

om programmet och godkännande av hyresavtalet. Berörd nämnd ska godkänna programmet.

När det finns beslut om projekt och hyresavtal påbörjas projektering och produktion. När produktionen är avslutad och projektet genomfört ska bolaget ta fram en slutrapport som redovisar hur riktvärden och kvalitetskrav följts.

Som tidigare nämnts pågår ett arbete med att revidera principerna för stadens lokalförsörjning. Det finns planer på att dela upp lokalförsörjningsprocessen i en strategisk process och en operativ process. I den nya processbeskrivningen planeras bland annat att lokalbehoven ska antas av respektive nämnd samt att plan- och exploateringsfrågor ska involveras tidigare och tydligare.

6.1.1. Process för tilläggsavtal och mindre lokalanpassningar

Vid mindre lokalanpassningar och tilläggsavtal används en förenklad beredningsprocess.¹² I vissa fall frångås det förenklade förfarandet till förmån för standardprocessen, även om det inte är motiverat enligt projektets ekonomiska åtaganden. Exempelvis kan omdisponering av lokaler inom olika verksamheter på lång sikt innebära stora strategiska fördelar, vilket påkallar en mer grundlig utredning. Tilläggsavtal och lokalanpassningar ska rymmas inom nämnders fastställda budgetramar.

Inledningsvis ska berörd förvaltning och bolaget ta fram ett beslutsunderlag som stadsledningskontoret kan ta ställning till. Därefter tar bolaget fram ett förslag på tilläggsavtal som granskas av stadsledningskontoret. Om stadsledningskontoret lämnar godkännande skickas en beställning till bolaget, som genomför projektet. När anpassningen är genomförd tecknar stadsledningskontoret ett nytt tilläggsavtal för anpassningen och nämnden får en ökad hyra på lokalen i och med tecknandet av tilläggsavtalet.

6.2. Stadens styrmodell och principer för investeringar

Vid exempelvis nybyggnation av verksamhetslokal är även stadens principer för investeringar relevanta för lokalförsörjningsprocessen. I Sundbybergs stads styrmodell anges dessa principer. Beslut om nämndernas investeringsramar fastställs i samband med kommunfullmäktiges budget. Begäran om investeringsmedel ska primärt göras enligt tidsplanen för budgetprocessen. Vid brådskande behov kan dock ett investeringsprojekt påbörjas under året.

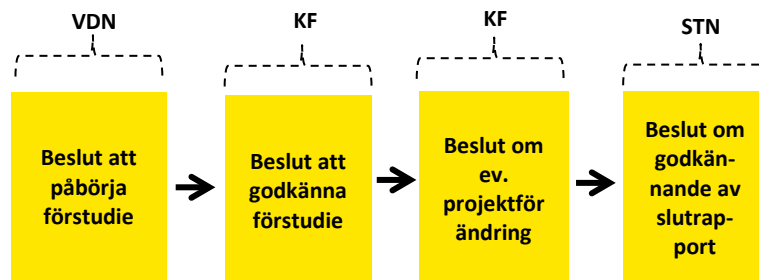
Staden delar upp investeringar i tre kategorier: strategiska, reinvesteringar inklusive övriga investeringar och inventarier. Strategiska investeringar definieras som investeringsprojekt med strategisk betydelse och stor påverkan på stadens utveckling och de människor som bor, verkar och vistas i staden. Dessa omfattar ofta exploaterings- och stadsutvecklingsprojekt. De reinvesteringar inklusive övriga investeringar med en bruttokostnadsanalys om 20 miljoner kronor eller mer, hanteras som en strategisk investering.

Stadsutvecklingsprojekt behandlas alltid som en strategisk investering. För dessa investeringar upprättas en projektorganisation som ska fungera som "ett paraply" för

¹² En mindre lokalanpassning definieras som en åtgärd i en redan förhyrd lokal med ett totalt ekonomiskt värde upp till 100 prisbasbelopp för hela kontraktstiden.

stadsutvecklingsprojektet. Projektorganisationen är främst involverad i delmomenten med att ta fram behovsanalys och förstudie. Stadsbyggnads- och exploateringsavdelningen ansvarar för projektorganisationerna.

För strategiska investeringar finns fyra beslutssteg angivna i stadens styrmodell. Den verksamhetsdrivande nämnden (VDN) ska inledningsvis ta beslut om att påbörja en förstudie. Därefter ska kommunfullmäktige ta beslut om att godkänna förstudien och gå vidare till program, projektering, och genomförande. Kommunfullmäktige tar även beslut om eventuell projektförändring. Slutligen tar stadsmiljö- och tekniska nämnden (STN) beslut om godkännande av slutrapport.



6.3. Lokalbanken

De föregående avsnitten har behandlat lokalförsörjningsprocessen utifrån att staden är i behov av ytterligare lokaler eller lokalanpassningar. För den omvända situationen, att lokaltillgången överstiger verksamheternas behov, utgör stadens lokalbank en central funktion.

Lokalbanken inrättades 2015 för att få kännedom om oanvända lokalresurser inom staden. När staden identifierat att det inte finns ett stadigvarande behov av en lokal eller del av lokal under gällande hyresavtal ska det anmälas till lokalbanken.

Syftet med lokalbanken är dels att verksamheterna inte ska bära kostnader för lokaler och utrymmen som inte behövs vid en given tidpunkt och dels att lokalerna ska kunna användas för andra verksamheter, hyras ut eller långsiktigt avyttras.

Lokaler som kan delas upp och användas av annan av stadens verksamhet eller uthyrs till extern part kan lämnas av staden tre år efter inkommen anmälan till lokalbanken. Hyran för de avträdde lokalerna efter anmälan till lokalbanken ska reduceras tio procent under det första året, med 50 procent det efterföljande året och slutligen med 75 procent under det tredje året. Därefter ska hyran helt upphöra. Om det gällande hyresavtalet upphör tidigare, upphör betalningsansvaret i sin helhet, samtidigt som avtalet.

6.4. Bedömning

Vår bedömning är att den grundläggande strukturen för lokalförsörjningsprocessen utifrån stadens principer delvis är ändamålsenlig.

Behovs- och försörjningsplanerna säkerställer att staden planerar utifrån ett långsiktigt perspektiv och fattar beslut utifrån ett tillräckligt underlag. Att behovet och tillgången på lokaler sammanfaller, tillgodoses även av lokalbanken givet att den används ändamålsenligt.

Vidare möjliggörs samordningsvinster mellan bolag och stad genom att Lokalfastigheter innehar en central roll i lokalförsörjningsprocessen.

Principerna för stadens lokalförsörjning beskriver lokalförsörjningsprocesserna utifrån idealiska planeringsförutsättningar. I praktiken behövs emellertid ibland snabbare processer för att täcka hastigt uppkomna lokalbehov. För att säkra effektiviteten i dessa processer bör staden överväga att ta fram rutinbeskrivningar för de fall där en snabbare beredningsprocess måste tillämpas.

Den process som beskrivs i principerna för stadens lokalförsörjning tar liten hänsyn till de behov exploateringsenheten har av framförhållning. Exempelvis bör detaljplansfrågor i större utsträckning beaktas redan i lokalförsörjningsplanen. Enligt uppgift pågår ett arbete med att tydligare beskriva hur plan- och exploateringsfrågor förhåller sig till lokalförsörjningsprocessen.

Att stadsledningskontoret ska utgöra en central aktör i framtagandet av lokalförsörjningsplanen och även är involverad i programarbetet borgar för att stadens övergripande ekonomiska intressen prioriteras. Det är viktigt att stadsledningskontoret tillsammans med verksamhetsdrivande nämnd bereder förslagen till investeringsprojekt.

Vår bedömning är att ansvarsfördelningen är reglerad och processen tydligt definierad för tilläggsavtal och mindre lokalanpassningar.

7. Lokalförsörjningsprocessen i praktiken

I syfte att bedöma ärendeberedningsprocessens ändamålsenlighet och beslutsunderlagets kvalitet¹³ granskas ett utvalt ärende med bäring på stadens lokalförsörjning. Det utvalda ärendet (förskolan Kvarnkullen)¹⁴ ligger nära i tid, vilket innebär att stadens principer för lokalförsörjning varit aktuella i delar av ärendeberedningsprocessen. Därtill berör ärendet förskolenämndens lokalförsörjning som med anledning av stadens expansion utgör en väsentlig del av stadens strategiska lokalförsörjningsarbete. I avsnittet beskrivs även stadens lokalbehovs- och försörjningsplan samt lokalbanken.

7.1. Sundbybergs stads lokalbehovsplan och lokalförsörjningsplan

Som tidigare nämnts ska det varje år framställas en lokalbehovsplan och lokalförsörjningsplan. Under 2017 antogs dock inga planer, varför den senast gällande lokalförsörjningsplanen är den som fastställdes 2016. Det finns dock en framtagen lokalbehovs- och lokalförsörjningsplan för 2019, men som inte har antagits av kommunstyrelsen. Enligt principerna för lokalförsörjning ska Lokalfastigheter leda framtagandet av planerna. I praktiken var det stadsledningskontoret som utförde detta arbete.

Att kommunstyrelsen under två års tid inte antagit någon lokalbehovsplan eller föreslagit kommunfullmäktige att fastställa årliga lokalförsörjningsplaner ska inte tolkas som att

¹³ Det förekommer flera definitioner av begreppet kvalitet. Exempelvis kan kvalitet definieras utifrån hur väl produkten motsvarar användarnas subjektiva preferenser, produktens överensstämmelse med uppsatta kriterier eller produktens värde relativt produktionskostnaden. Vår bedömning av beslutsunderlagets kvalitet utgår från beslutsfattarens möjlighet att kunna fatta välinformerade beslut.

¹⁴ I bilaga 1 beskrivs ärendets händelseförlopp i sammanfattad form.

behovet av nya lokaler har avstannat. Förskolenämnden och grundskole- och gymnasienämnden har antagit egna, nämndspecifika, lokalbehovsrapporter. Enligt uppgift bygger dessa rapporter på den icke antagna lokalförsörjningsplanen, men innehåller vissa modifieringar. Övriga nämnder har inte antagit egna lokalbehovsplaner eftersom behovet av nya lokaler inte är lika stort inom deras verksamhetsområden.

Förskolenämnden antog den 20 juni 2018 *Rapport gällande behovet av förskoleplatser i Sundbybergs stad* och att behovet av förskoleplatser framställs kommunstyrelsen för vidare hantering. Rapporten beskriver behovet av förskoleplatser och förslag för att bemöta det framtida behovet. Grundskole- och gymnasienämnden antog den 19 juni en motsvarande rapport.

Vid intervjuer framkommer att det finns ett behov av att klargöra hur detaljerat förvaltningarna ska uttrycka sina lokalbehov. I nuläget varierar detta mellan förvaltningarna.

7.1.1. Beskrivning av lokalförsörjningsplan 2016–2020

Sundbybergs stads lokalförsörjningsplan 2016–2020 behandlar stadens lokalförsörjning i ett femårsperspektiv. Planen antogs innan kommunstyrelsen antagit principerna för stadens lokalförsörjning.

Bostadsbyggnads- och befolkningsprognoser ligger till grund för lokalförsörjningsplanen. Tidigare bostadsbyggnadsprognoser har överskattat behovet av bostadsbyggandet, vilket föranlett att en försiktighetsprincip tillämpas: lokalförsörjningsplanen bygger på föregående års befolkningsprognos istället för innevarande års prognos. I bilaga beskrivs de långsiktiga behoven som sammanfaller med stadens ekonomiska långsiktplan, vilken sträcker sig 15 år framåt i tiden

Beräkningar av lokalbeståndet utgår från den så kallade BRA-ytan. Den avser bruksarean som begränsas av den omslutande byggnadsdelarnas insida.

Vid tiden för framtagandet av lokalförsörjningsplanen bedrev staden verksamhet i ungefär 195 000 m² lokaler, vilket är exklusive externa hyresgäster och lokaler i lokalbanken. Staden äger ungefär 60 procent av dessa lokaler och hyr ungefär 40 procent. Den största delen hyrs ut av Fastighets AB Förvaltaren. Barn- och utbildningsförvaltningen upptar störst del av alla förvaltningar, cirka 38 procent. Även kultur- och fritidsförvaltningen samt äldreförvaltningen är stora lokalanvändare.

Att uppskatta lokalförsörjningsbehovet är förenat med relativt stor osäkerhet med anledning av ett flertal faktorer. För det första är behovet betingat hur många brukare som väljer kommunala utförare: en ökning av antalet brukare i privat regi föranleder inte motsvarande behov av nyinvesteringar som en ökning av brukare i egen regi. För det andra finns det en osäkerhet i befolkningsprognosernas tillförlitlighet.

7.2. Lokalbanken och samordningsvinster

Vid ingången av 2019 beräknas det endast finnas ett mindre antal lokaler i lokalbanken. I principerna för stadens lokalförsörjning anges att Lokalfastigheter ansvarar för lokalbanken. I praktiken är det dock stadsledningskontoret som ansvarar för lokalbanken, eftersom fastighetägandet aldrig övergick till Lokalfastigheter.

Vid nybyggnationer undersöks möjligheterna att tillvarata befintliga resurser inom kommunkoncernen i syfte att effektivisera lokalförsörjningen. Exempelvis undersöks möjligheterna att använda närliggande tillredningskök.

7.3. Förskolan Kvarnkullen i Västra Ursvik

Den 12 maj 2016 godkände förskolenämnden förstudien för förskolan Kvarnkullen och att starta ett programarbete för att gå vidare med genomförandeprocessen. Förstudien genomfördes av barn- och utbildningsförvaltningen. I förstudien behandlas behovet av förskoleplatser i området och byggnaden planerades att rymma 120 barn, med en pedagogisk yta om 8–10 kvm/barn. Investeringskostnaderna beräknades bli 65–80 mnkr, vilket var i paritet med ett antal andra förskolor. Av förstudiens sammanställning framgår att alternativa lösningar inte hade övervägts.

Av lokalförsörjningsplan 2016–2020 framgår att behovet av förskoleplatser i staden var omfattande vid denna tidpunkt. Till 2027 bedömdes det behövas ytterligare 2000 förskoleplatser. Ökningen beräknades vara särskilt stor i Ursvik, drygt 700 platser under planeringsperioden. Beräkningarna för behovet av nya förskolor utgick från förskolor med 80 eller 150 platser

I program för förskolan Kvarnkullen beskrivs bland annat det långsiktiga behovet av förskoleplatser i området, utformningen av utemiljön och byggnaden. Den beräknade investeringskostnaden uppgår till 70 mnkr. I avsnittet om de ekonomiska konsekvenserna behandlas investeringens påverkan på Stadens genomsnitt för lokalpeng per barn, vilken förväntas stiga till följd av investeringen. Förskolan bedömdes behövas från och med augusti 2019. Behovet av ytterligare förskoleplatser planerades täckas av förskolor i lägenheter. När efterfrågan på förskoleplatser minskar ska antalet lägenhetsförskolor reduceras.

Den 15 december 2016 godkände förskolenämnden programmet och föreslog kommunfullmäktige att fastställa investeringsmedel för projektering och genomförande. Kommunstyrelsen återremitterade dock ärendet den 10 april 2017 till stadsledningskontoret för ytterligare beredning. Av sammanfattningen av ärendet framgår att Stadsledningskontoret granskat förskolenämndens förslag till program och bedömt att det behöver revideras. Stadsledningskontoret ansåg att förslaget var alltför kostnadsdrivande och att förskolenämnden bör utreda om det kan finnas alternativ både vad gäller gestaltning och storlek för att sänka projektkostnaderna.

Därefter presenterar stadsledningskontoret tillsammans med barn- och utbildningsförvaltningen ett reviderat program och kostnadsbedömning. I förslaget presenteras två alternativ. Den totala investeringsutgiften för det förordade alternativet förväntades bli 60,6 mnkr, vilket motsvarar cirka 500 tkr per plats. Båda alternativen utgick från en förskola med 120 platser. I tjänsteskrivelsen förtydligas bakgrunden till att det ursprungliga programmet reviderades. Det följde nämligen inte de riktvärden som anges i stadens principer för lokalförsörjning, i och med att LOA-ytan översteg 8–10 kvm per barn.¹⁵

Kommunstyrelsen beslutade den 4 december 2017 att godkänna det reviderade programmet och att fortsätta med förvaltningens förordade alternativ. Den 18 december 2017 godkände

¹⁵ Sundbybergs stads principer för lokalförsörjning och lokalförsörjningsprocess antogs av kommunstyrelsen (2017-04-10), efter att förskolenämnden antagit det ursprungliga programmet (2016-12-15).

kommunfullmäktige det reviderade programmet. Genomförandet av investeringsprojektet beställdes av Lokalfastigheter.

Den 22 mars 2018 beslutade förskolenämnden att antalet avdelningar skulle utökas till tio stycken från tidigare åtta avdelningar, vilket innebär en ökning med 30 platser. I beslutsunderlaget ingår en tjänsteskrivelse från barn- och utbildningsförvaltningen där det hänvisas till att utökad kapacitet är utredd av Lokalfastigheter. Motivet till utökningen beskrivs vara det stora behovet av platser till följd av expansionen av bostäder i området. Det framgår inte om ändringen motiverades av att behovet av förskoleplatser stigit sedan det tidigare beslutet, eller om det gjorts en annan bedömning utifrån samma rådande omständigheter. Lokalfastigheters utredning fanns inte med som beslutsunderlag.

Kommunstyrelsen tog den 4 juni 2018 beslut om att godkänna utökningen av investeringsprojektet. Av stadsledningskontorets skrivelse framgår att investeringsutgiften för de tillkommande 30 platserna beräknas till knappt 220 tkr per plats, varför den totala investeringsutgiften per plats sjunker från 500 tkr till 450 tkr. Den totala investeringsavgiften beräknades nu till 67 mnkr. Beredningen av ärendet genomfördes av barn- och utbildningsförvaltningen, stadsledningskontoret och stadsmiljö- och serviceförvaltningen. På grund av ändringen planerades förskolan vara klar för inflyttning sex månader senare än vad som stadsledningskontoret beräknade i en skrivelse daterad 21 november 2017.

Den 16 juni 2018 beslutade kommunfullmäktige om en utökning till 150 platser, att investeringsprojektet beställs av Lokalfastigheter, fastställde investeringsmedlen för genomförandet inklusive upparbetade medel till 67 mnkr och att projektet ska inrymmas in stadsmiljö- och tekniska nämndens fastställda investeringsbudget.

7.4. Bedömning

Eftersom kommunstyrelsen inte antagit en aktuell lokalbehovsplan eller tagit beslut om att föreslå kommunfullmäktige att fastställa en lokalförsörjningsplan saknas de två första, och kanske mest grundläggande, stegen i lokalförsörjningsprocessen. Enligt principerna för lokalförsörjning och lokalförsörjningsprocessen, ska kommunstyrelsen årligen fastställa reviderade versioner av dessa dokument. Vår bedömning är att lokalbehovsplanen och lokalförsörjningsplanen tillsammans är centrala för en ändamålsenlig intern styrning och effektiv lokalförsörjning. Kommunstyrelsen har genom att inte anta en lokalbehovsplan frångått riktlinjerna i sina egna antagna styrdokument och försvårat att arbeta utifrån den process som beskrivs i samma styrdokument.

Som tidigare poängterats är det väsentligt att kommunstyrelsen sambereder lokalförsörjningsärenden tillsammans med verksamhetsdrivande nämnd. I fallet Kvarnkullen illustreras detta genom kommunstyrelsens och förskolenämndens skiljaktiga prioriteringar om kostnader. Det är därför viktigt att förstudier framgent inte endast bereds av den verksamhetsdrivande nämnden.

Frånvaron av mål avseende investeringskostnaderna är märkbar i fallet Kvarnkullen, då det inte rådde samsyn mellan förskolenämnden och kommunstyrelsen om vad som utgör en rimlig investeringskostnad per förskoleplats.

Vår bedömning är att det beslutsunderlag som presenterats i beredningen av Kvarnkullen i allt väsentligt håller hög kvalitet, i den meningen att det ger beslutsfattarna möjlighet att fatta välgrundade beslut. De ekonomiska konsekvenserna för staden redovisas tydligt och

kopplas till övergripande nyckeltal för staden som helhet. Det bör dock övervägas att som regel presentera alternativa förslag vid större investeringar.

8. Svar på revisionsfrågorna

Nedan besvaras granskningens revisionsfrågor utifrån de bedömningar som görs utifrån respektive revisionsfråga.

Revisionsfråga	Svar
Är mål, målkriterier och strategier ändamålsenliga avseende den strategiska lokalförsörjningen?	Nej. De mål som finns framtagna på området är allmänt hållna vilket ger svaga styreffekter. Det finns inga resultatindikatorer kopplade till målen. Det saknas enligt vår bedömning en tillräcklig uppföljning av relevanta indikatorer. Vad gäller strategier finns det på plats ett övergripande ramverk för stadens lokalförsörjning. Vår bedömning är att stadens strategier, som de beskrivs i styrdokument, i allt väsentligt är ändamålsenliga. Tillämpningen av dessa strategier är dock i vissa fall bristfällig.
Är stadens beredningsprocess av ärenden rörande lokalförsörjning tydlig och ändamålsenlig?	Nej. I stadens framtagna principer för lokalförsörjning finns goda intentioner. I nuläget överensstämmer dock inte stadens beredningsprocess med hur den anges i styrdokument. Lokalfastigheters roll behöver tydliggöras. Dessutom har kommunstyrelsen inte antagit de planer som ska utgöra grunden för stadens beredningsprocess för lokalförsörjningsärenden.
Håller dokumentationen som ligger till grund för beslut rörande lokalförsörjningen en ändamålsenlig kvalitet?	Ja. För ärendet Kvarnkullen håller beslutsunderlaget en ändamålsenlig kvalitet. I beslutsunderlaget ingår konsekvensanalyser för berörd verksamhet och för staden i dess helhet. De långsiktiga planer som tagits fram av förskolenämnden samt grundskole- och gymnasienämnden är även de av god kvalitet.
I vilken omfattning är stadens rutiner för styrning och samordning av lokalförsörjningsprocessen inom kommunkoncernen ändamålsenliga?	Enligt stadens principer för lokalförsörjning ska Lokalfastigheter inneha en central roll i lokalförsörjningsprocessen, vilket möjliggör en god samordning inom kommunkoncernen. I praktiken är dock Lokalfastigheters ansvar oklart och behöver klargöras.

<p>I vilken omfattning är ägardirektiven samordnade med lokalförsörjningsstrategin (och stadens styrdokument i övrigt inom området) på ett tydligt sätt utifrån effektivitet i lokalstyrningen och ur ett koncernperspektiv?</p>	<p>I ägardirektiven till Sundbyberg stadshus AB och dess dotterbolag stadgas att koncernen ska verka för samordningsvinster och rationaliseringsmöjligheter inom kommunkoncernen. I enlighet med vad som anges i stadens styrdokument, ska koncernen tillsammans med staden ta fram en strategisk plan kring lokaler.</p> <p>Lokalfastigheters bolagsordning behöver däremot revideras i förhållande till rådande ägarförhållanden.</p>
<p>Är ansvar/roller tydliga i beredningsprocessen vad gäller tilläggsbeställningar vid ny- och ombyggnationer?</p>	<p>Ja. Det finns framtagna rutiner för tilläggsbeställningar vid ny- och ombyggnationer som beskriver processen och klargör ansvarsfördelningen.</p>
<p>Är strategier för lokalförsörjningen ändamålsenliga så att så att stordriftsfördelar inom kommunkoncernen kan tillvaratas?</p>	<p>Ja. Vid nybyggnationer av t.ex. skolor och äldreboenden utreds möjligheterna att använda befintliga lokalresurser inom kommunkoncernen.</p>

Sundbyberg den 16 december 2018

Herman Rask
EY

9. Källförteckning

Intervjupersoner

- Lokalstrateg
- Investeringscontroller, stadsledningskontoret
- Enhetschef exploateringsenheten
- VD Lokalfastigheter i Sundbyberg AB
- Förvaltningscontroller, barn- och utbildningsförvaltningen
- Stadsdirektör

Dokument

- Bolagsordning Sundbybergs stadshus AB.
- Statens lokalförsörjning, Ekonomistyrningsverket 2013.
- Bolagsordning för Lokalfastigheter i Sundbyberg AB
- Nyckeltal i statens lokalförsörjning, ekonomistyrningsverket 2017
- Sundbybergs stads lokalförsörjningsplan 2016-2020
- Principer för lokalförsörjning och lokalförsörjningsprocess i Sundbybergs stad
- Principer för mindre investeringar i Sundbybergs stad
- Principer för större investeringar i Sundbybergs stad
- Förvaltningsuppdrag – avtal mellan Sundbybergs stad och Lokalfastigheter
- Ägardirektiv för Sundbybergs stadshus AB och dess dotterbolag
- Granskning av Sundbybergs stads expansion
- Granskning av stadens lokalförsörjning

Utöver ovanstående dokumentation har beslutsunderlag och sammanträdesprotokoll rörande investeringen i förskolan Kvarnkullen ingått i granskningen.

10. Bilaga 1

<p>2016-05-12 (FN)</p>	<p>1. FN godkänner förstudie. 2. FN godkänner 3 mnkr till barn- och utbildningsförvaltningen att starta ett programarbete för förskolan Kvarnkullen.</p>	<p>2017-12-18 (KF)</p>	<p>1. Reviderat program den 19 oktober 2017 för investeringsprojekt 90332 avseende ny förskola Kvarnkullen i Ursvik enligt alternativ 1 "Rätvinklig byggnadskonstruktion" godkänns. 2. Igångsättningstillstånd för investeringsprojekt 90332 - ny förskola Kvarnkullen i Ursvik till en maximal investering om 60,5 mnkr beviljas. 3. Utgifterna för projektet ska inrymmas inom fastställd investeringsbudget för 2018. 4. Genomförande av "investeringsprojekt 90332 - ny förskola Kvarnkullen i Ursvik" beställs av Lokalfastigheter i Sundbyberg AB</p>
----------------------------	--	----------------------------	---

<p>2016-12-15 (FN)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. FN godkänner förslag till program förskolan Kvarnkullen. 2. FN föreslår att kommunfullmäktige fastställer investeringsmedel för projektering och genomförande till sammanlagt 70 mnkr att fördela mellan år 2017-2019 3. FN hemställer hos kommunfullmäktige att projektet Förskolan Kvarnkullen i Västra Ursvik får gå vidare till projektering och genomförande 4. Investeringsmedel för inredning, data, lås och larm fastställs till 1,5 mnkr och redovisas inom förskolenämnden. 	<p>2018-03-22 (FN)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. FN godkänner skrivelsen den 22 mars 2018 om att öka kapaciteten på förskolan Kvarnkullen med två avdelningar, framställs kommunstyrelsen för vidare hantering enligt stadens lokalförsörjningsprocess.
<p>2017-04-10 (KS)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. KS återremitterar program för investeringsprojekt förskolan Kvarnkullen i Västra Ursvik till stadsledningskontoret för ytterligare beredning i enlighet med Sundbybergs stads principer för lokalförsörjning och lokalförsörjningsprocess. 	<p>2018-06-04 (KS)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utökning av investeringsprojekt 90332 till 150 platser avseende ny förskola Kvarnkullen i Västra Ursvik godkänns och går vidare till genomförande. 2. Genomförande av investeringsprojekt 90332 ny utökad förskola Kvarnkullen i Västra Ursvik beställs av Lokalfastigheter i Sundbyberg AB. 3. Investeringsmedel för genomförande inklusive tidigare upparbetade medel fastställs till sammanlagt 67 mnkr. 4. Utgifterna för projektet ska inrymmas inom stadsmiljö- och tekniska nämndens fastställda investeringsbudget.
<p>2017-12-04 (KS)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. KS godkänner reviderat program den 19 oktober 2017 för investeringsprojekt 90332 avseende ny förskola Kvarnkullen i Ursvik enligt alternativ 1 "Rätvinklig byggnadskonstruktion". 2. Igångsättningstillstånd för investeringsprojekt 90332 - ny förskola Kvarnkullen i Ursvik till en maximal investering om 60,5 mnkr beviljas. 3. Utgifterna för projektet ska inrymmas inom fastställd investeringsbudget för 2018. 4. Genomförande av "investeringsprojekt 90332 - ny förskola Kvarnkullen i Ursvik" beställs av Lokalfastigheter i Sundbyberg AB 	<p>2018-06-18 (KF)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utökning av investeringsprojekt 90332 till 150 platser avseende ny förskola Kvarnkullen i Västra Ursvik godkänns och går vidare till genomförande. 2. Genomförande av investeringsprojekt 90332 ny utökad förskola Kvarnkullen i Västra Ursvik beställs av Lokalfastigheter i Sundbyberg AB. 3. Investeringsmedel för genomförande inklusive tidigare upparbetade medel fastställs till sammanlagt 67 mnkr. 4. Utgifterna för projektet ska inrymmas inom stadsmiljö- och tekniska nämndens fastställda investeringsbudget.



Building a better
working world