

2020-09-01

Gustaf Olsson, Kvalitetssamordnare  
0221-251 99  
gustaf.olsson@koping.se

## Utredning avseende Köping kommuns lokal försörjning och fastighetsförvaltning med förslag till organisationsförändring

### Bakgrund

Köpings kommun har genom konsultföretaget COWI genomfört en översyn av kommunens fastighetssamordning samt organisering och ansvarsfördelning av lokal försörjning och förvaltning inom Köpings kommun inklusive helägda kommunala bolag.

Målet med översynen var att skapa en effektiv process för lokal försörjning i Köpings kommun. Utredningen skulle leda till att förslag på hur lokal försörjningens huvudprocesser kan organiseras samt hur dessa processer bäst kan styras. För att kunna få en strukturerad process för lokal försörjning och lokal förvaltning har Köpings kommun för avsikt att genomföra en omorganisation.

### Nuläge

Fastighetssamordningen har idag det övergripande ansvaret för fastigheterna i kommunen. Fastighetssamordningen består av en tjänst vilket innebär att nästan alla frågor rörande kommunens fastigheter går via den person som innehar den tjänsten. I dagsläget arbetar fastighetssamordnaren främst med projekt, då som projektledare samt ombud. Detta är ett arbete som i princip är en heltidstjänst vilket leder till att övriga arbetsuppgifter inom tjänsten behöver prioriteras bort. Fastighetssamordnaren är placerad på samhällsbyggnadsförvaltningen men svarar mot kommunstyrelsen.

### Förslag på förändringar

COWI har tagit fram två alternativ på förändringar som kan göras samt några förändringar som bör genomföras oavsett vilket av alternativ 1 eller 2 som kommunen väljer att genomföra. De gemensamma förändringarna oavsett alternativ är:

- att upprätta riktlinjer för lokal- och markförsörjning samt riktlinjer för fastighetsförvaltning.
- att en handbok för projekt och projektledning bör tas fram och fastställas
- att avtalen mellan KBAB och kommunen bör definieras i ett nytt aktuellt avtal

Alternativ 1 innebär att mark- och lokal försörjningsfunktionerna samlas tillsammans med mark- och fastighetsförvaltare i en gemensam placerad funktion. Gruppens huvudsakliga roll blir att säkerställa en långsiktig mark- och lokal försörjningsfunktion. Gruppen leds av en fastighetsstrateg som har det övergripande ansvaret för gruppen och dess verksamhet. Då gruppen är tänkt att hantera mark-, lokal-, och fastighetsfrågor, blir rollererna inom gruppen väldigt breda. Utöver fastighetsstrateg finns en lokal- och markstrateg, projektsamordnare,

2020-09-01

exploateringsingenjör samt mark- och fastighetsförvaltare. Gruppen kan placeras på kommunledningsförvaltningen eller under samhällsbyggnadsförvaltningen.

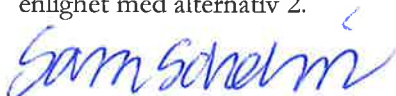
I alternativ 2 finns en centralt placerad strateg som arbetar med ett helhetsperspektiv för kommunen avseende långsiktig strategisk planering av lokal- och fastighetsbehov. För att stötta denna strateg kommer samordnare att finnas på förvaltningarna. Samordnarnas uppgift är att se till så att respektive förvaltning får sina långsiktiga behov identifierade och definierade.

I alternativ 2 kommer projektsamordnare och förvaltare placeras under samhällsbyggnadsförvaltningen då de rollerna inte är av strategisk karaktär utan har ett större fokus på tekniska frågor.

### Kommunledningsförvaltningens yttrande

Kommunledningsförvaltningen förespråkar alternativ 2 framför alternativ 1. Detta då strategen som ska arbeta med ett helhetsperspektiv avseende den långsiktiga strategiska planeringen av lokal- och fastighetsbehovet är centralt placerad på kommunledningsförvaltningen och är skild från övriga funktioner som inte är av strategisk karaktär.

**Förslag till beslut:** Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta att organisationsförändring avseende lokalförsörjning och fastighetsförvaltning genomförs i enlighet med alternativ 2.

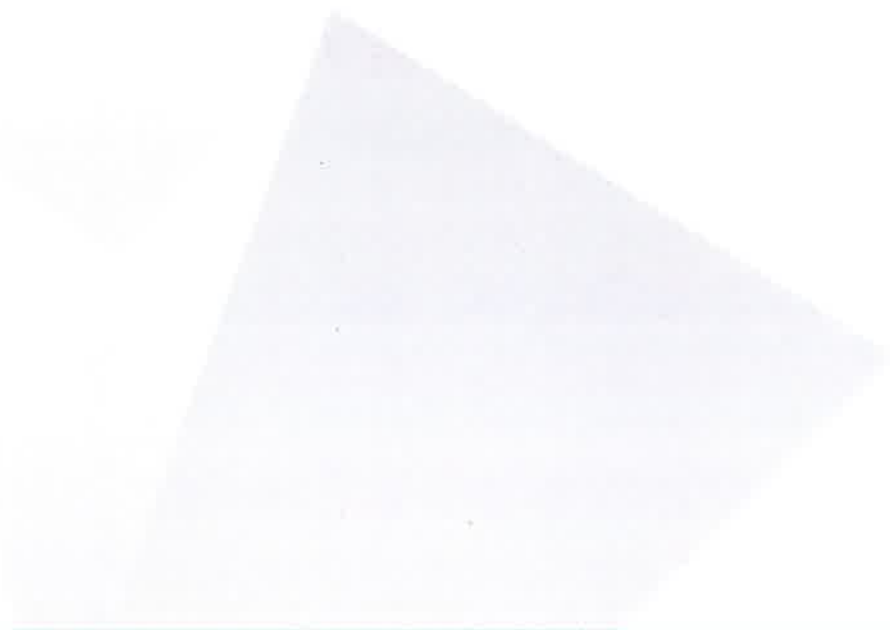


Sara Schelin  
Kommunchef

#### **Bilaga:**

Utredning avseende Köping kommuns lokalförsörjning och fastighetsförvaltning

UTREDNING AVSEENDE  
KÖPING KOMMUNS  
LOKALFÖRSÖRJNING OCH  
FASTIGHETSFÖRVALTNING



# UTREDNING AVSEENDE KÖPING KOMMUNS LOKALFÖRSÖRJNING OCH FASTIGHETSFÖRVALTNING

PROJEKTNR.

DOKUMENTNR.

VERSION

UDGIVELSESDATO

BESKRIVELSE

UDARBEJDET

KONTROLLERET

GODKENDT

# INNEHÅLL

1	Introduktion	1
1.1	Uppdraget	1
1.2	Metod	1
1.3	Analysmodell	1
2	Nulägesanalys	3
2.1	Sammanfattning intervjuer	3
2.2	Styrning	6
2.3	Ledning	6
2.4	Behov	7
2.5	Genomförande	7
2.6	Förvaltning	8
3	Omvärldsanalys	9
3.1	Motala	9
3.2	Perstorp	10
3.3	Trelleborg	11
4	Förslag	13
4.1	Generella förslag på förändringar	13
4.2	Alternativ 1	13
4.3	Alternativ 2	16
4.4	Genomförande	17

# 1 Introduktion

## 1.1 Uppdraget

Från uppdragsbeskrivning från Köpings Kommun till COWI;

*”Uppdraget avser en översyn av kommunens lokalförsörjning samt organisering och ansvarsfördelning av lokalförsörjning och förvaltning inom Köpings kommun inklusive helägda kommunala bolag.*

*Utredningen består av tre delar innefattande;*

- > *Nulägesanalys*
- > *Omvärldsanalys*
- > *Förslag på organisation för lokalförsörjning och förvaltning”*

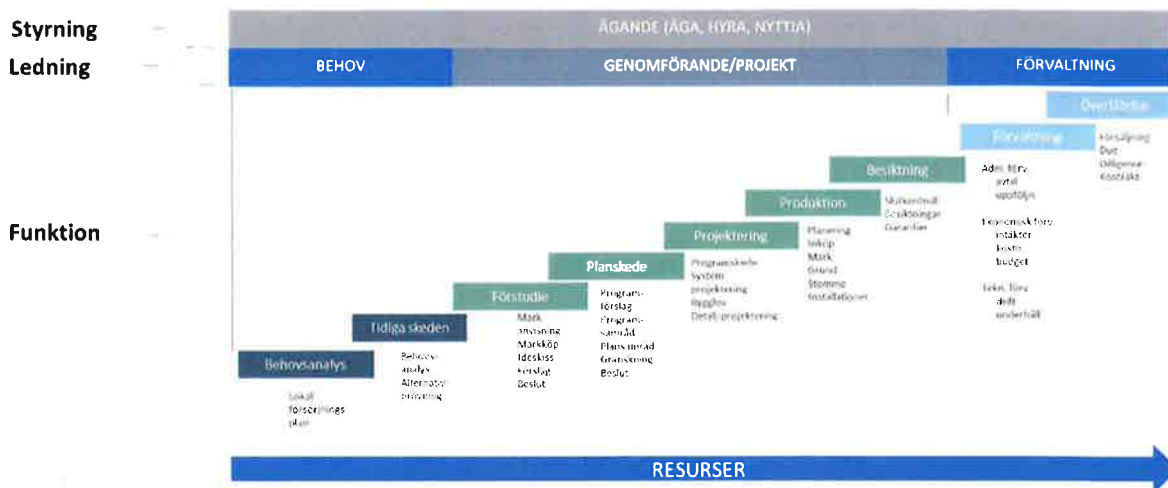
## 1.2 Metod

Projektet har utförts av COWI i samarbete med Köpings kommun. För projektet har en arbetsgrupp sammanställts som består av Samhällsbyggnadschefen, Fastighetssamordnare, Ekonomichef, Mark- och exploateringschef samt projektledare och konsult från COWI.

COWI har utfört intervjuer med utvalda chefer från diverse förvaltningar samt från KBAB. Dessa intervjuer har utgjort grunden till analysen i rapporten. Vidare har styrande dokument från kommunen analyserats i syfte att komplettera bilden av nuvarande organisation.

## 1.3 Analysmodell

Vid analys av Köpings organisation utgår COWI från sin framtagna analysmodell som baseras på en övergripande fastighetsprocess enligt bild och beskrivning nedan:



Modellen bygger på tre övergripande områden som utgör grunden för processen i sin helhet. **Styrning** är den högsta nivån och utgörs av politiska beslut. På denna nivå fastställs riktlinjer, policy och andra direktiv för hur verksamheterna i kommunen ska bedrivas. **Ledningen** utgår främst från kommunledningen och utgör den högsta verkställande nivån. Denna nivå ska säkerställa att verksamheterna i kommunen förstår sitt syfte, har rätt förutsättningar för att kunna bedriva verksamheten i enlighet med de fastställda styrande dokumenten samt säkerställa att processer och rutiner finns förankrade och följs hos verksamheterna. Den sista nivån "**funktion**" utgörs av verksamheterna. Här bedrivs den dagliga verksamheten samt den förvaltning/nämndorienterade strategiska planeringen.

De 3 övergripande områdena ska säkerställa att fastighetsprocessen fungerar i kommunen. Fastighetsprocessen kan delas in i tre delar; Behov, genomförande och förvaltning. **Behov** arbetas med i tidiga skeden; det är här förvaltningarna identifierar och definierar sina verksamhetsbehov som innebär förändringar i lokalbehov. Arbetet i behovsskedet bör vara ett strategiskt arbete med syfte att producera långsiktiga planeringsdokument. **Genomförandet** påbörjas som ett resultat av ett förändrat lokalbehov. Denna process innebär att ett projekt startas upp och utförs enligt plan. I detta skede krävs ofta extern hjälp i form av entreprenörer, konsulter och dylikt. **Förvaltningen** är det sista skedet i fastighetsprocessen. Här förvaltas det befintliga och det framtida beståndet genom att säkerställa en aktiv process för drift, skötsel, underhåll, avyttringar och inköp på både lång sikt och kort sikt.

## 2 Nulägesanalys

### 2.1 Sammanfattning intervjuer

Det har funnits vissa svårigheter inom kommunens organisation med att framställa långsiktiga lokalförsörjningsplaner och förvaltningsavtal mellan KBAB och kommunen. Detta har inneburit att underlag som möjliggör långsiktiga beslut ibland har saknats och istället har beslut i en del fall tagits utan möjlighet att fullt ut ta hänsyn till kostnadseffektivitet och ändamålsenlighet i ett helhetsperspektiv.

Verksamheter har haft svårigheter att producera behovsplaner på grund av en otydlighet i förväntningar. I de fall där planer har producerats har processen för hantering av dessa inte varit fullständigt förankrad och implementerad i kommunens organisation.

I kommunens organisation finns det även utvecklingspotential avseende ansvarsfördelningen gällande fastighetsfrågor. Det råder idag vissa otydligheter i vem som ansvarar för vilka områden det gäller lokalerna vilket har resulterat i att samtliga frågor har hamnat på Fastighetssamordningen. Då Fastighetssamordningen redan ansvarar för projekten i kommunen har många andra frågor nedprioriterats. Från verksamheternas sida har detta ibland upplevts som att ingen lyssnar på deras behov och en avsaknad av insyn i processen som följer deras ärenden.

Vidare upplevs kraven på beställningar från kommunen till utförare (ofta KBAB) som vagt definierade. Detta bidrar till den otydlighet som finns då förutsättningar och krav inte presenteras på ett överskådligt sätt vilket då istället blir Fastighetssamordningen uppgift. Detta bidrar till den upplevda avsaknaden av insyn och delaktighet i processen som verksamheterna har uttryckt.

De identifierade utmaningarna visar på en utvecklingspotential av styrningen och ledningen i kommunens organisation avseende fastighet- och lokalfrågor genom att förtydliga organisationen avseende ansvarsområden samt förstärka förståelsen inom organisationen.

#### 2.1.1 Organisation

Tabellen nedan visar en översiktlig sammanställning över kommunens olika aktörer inom lokal- och fastighetsområdet.

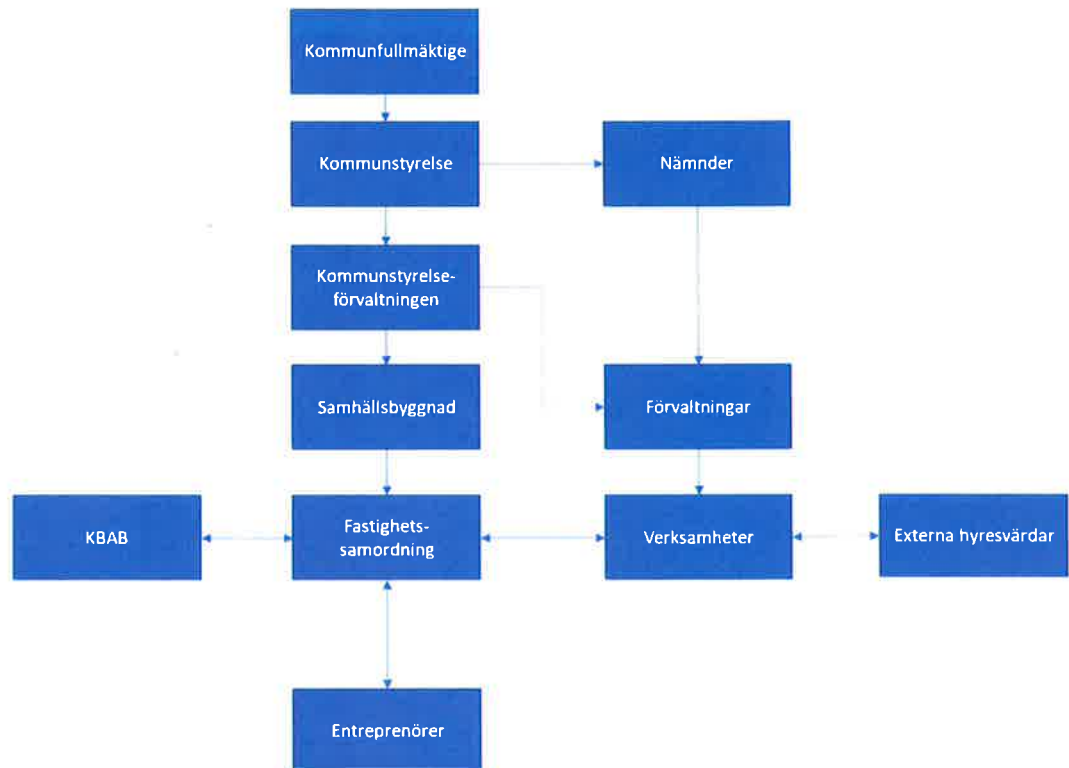
Roller	Ansvar	Funktion	Befogenhet
Kommunfullmäktige	Äger kommunens fastigheter.	Agerar högsta politiska styrning och ägandeansvaret för fastigheterna	Ska alltid underrättas och låta ta beslut om frågor av principiell karaktär inom området fastighetsfrågor.



			Har även rätt att besluta om investeringsprojekt.
<b>Kommunstyrelsen</b>	Ansvarar för kommunens mark- och fastighetsfrågor. Mark- och fastighetsavdelningen svarar mot Kommunstyrelsen.	Beslutar avseende investeringar. Investeringar tas från kommunstyrelsens budget.	Befogenheter att ta beslut i frågor kring fastigheter och mark samt har genom delegation från kommunfullmäktige ägandeansvaret för fastigheter i kommunen.
<b>Kommunledningsförvaltningen</b>	Ansvarar för kommunens strategiska planering.	Leder det kommunala arbetet genom att fastställa strategiska planer och säkerställa dess genomförande.	Innehar budget för nya investeringar utanför nämndernas budgetramar.
<b>Övriga förvaltningar</b>	Ansvarar för att ta fram sina långsiktiga lokalbehov samt felanmätningar i lokaler.	Dialog med hyresvärd avseende lokalernas skicka samt utreda verksamhetens nuvarande och kommande verksamhetsbehov.	Felanmälan mot hyresvärd.  Har rätt att teckna egna hyresavtal.
<b>Fastighetssamordningen</b>	Ansvarar för hela fastighet- och lokalområdet i kommunen.  Agerar ombud i projekt och ansvarar för budget.	Fastighetssamordningen ersätter kommunens fastighetsavdelning. Detta innebär en heltäckande roll som innebär ansvar för lokalförsörjning, projektledning, upphandling, hyresteckande och övriga frågor inom lokalområdet.	Har rätt att driva projekt i kommunens regi. Har rätt att upphandla entreprenörer samt förhandla med dessa avseende ändringar i projektet.
<b>Markavdelningen</b>	Ansvarar för kommunens markförsörjning och frågor kring mark utanför befintliga detaljplaner.	Tar fram tidsplaner för kommunens markrelaterade projekt. Hjälper även kommunen i fastighetsjuridiska frågor.	Initiera markprojekt.
<b>KBAB</b>	Förvaltar kommunens fastigheter.	Agerar hyresvärd mot kommunens verksamheter och utför tillsyn, skötsel och underhåll i fastigheterna.	Planering av förvaltningen. Har inte rätt att initiera projekt utan kommunens accept.
<b>VME</b>	Samtliga markfrågor inom befintliga detaljplaner.	Bolag med ansvar för kommunens gator, energi och vissa markfrågor.	Har till stor del mark- och exploateringsbudgeten hos sig.

Bilden nedan visar en schematisk bild över nuvarande organisation. Det är värt att notera Fastighetssamordningens centrala roll och placering under samhällsbyggnadsförvaltningen

samt att verksamheterna själva hanterar kontakt och hyresteckning med externa hyresvärdar.



### 2.1.2 Grupper och forum

Köpings kommun och dess verksamheter och bolag har flera forum och grupper för att diskutera och planera för lokalfrågor. Nedan presenteras dessa:

**Brukarrådet-** Brukarrådet är ett möte som hålls 1 gång per kvartal mellan förvaltningarna och kundvärdarna från KBAB för att gå igenom lokalerna och diskutera skicket.

**Fastighetsrådet** - Fastighetsrådet är en grupp som sammanträffas 1 gång per kvartal för att diskutera pågående projekt och kommande projekt. I fastighetsrådet ingår förvaltningschefer, kundvärdar och fastighetssamordningen.

**Strategiska gruppen** – Den strategiska gruppen var ett tidigare initiativ från Samhällsbyggnad att initiera en diskussion och ett arbete med långsiktig planering. Denna grupp har haft regelbundna möten, var 6e vecka, under senaste året.

Trots att det finns grupper, på olika nivåer, för lokal- och fastighetsfrågorna, råder det en viss missnöjdhet inom kommunen. En av de största faktorerna är att det finns en omfattande känsla av att inget händer med de behov som verksamheterna framför. Olika typer av problem och åtgärder som diskuteras i grupperna fastnar ofta i något led i organisationen.

## 2.2 Styrning

Kommunfullmäktige och kommunstyrelsen genom delegation styr över kommunen och dess bolag. Detta innebär att bolagen och förvaltningarna måste förhålla sig till de direktiv och riktlinjer som fastställs politiskt.

Idag saknas politiskt förankrade riktlinjer för lokalförsörjningen. Dessa riktlinjer har som syfte att vägleda kommunens verksamheter och ledning, i framtagandet av lokalförsörjningsplaner. Då detta saknas finns det inget system för att initiera arbete med långsiktiga planer som t.ex. lokalförsörjningsplaner utan att det måste tas upp som ett särskilt ärende. Detta blir därmed ett hinder från att kunna skapa en långsiktig och strukturerad process samt att kunna förankra denna i organisationen.

Bolagen som ägs av kommunen ska även ses som resurser för kommunen. Bolagen har självstyrning så länge de håller sig inom av kommunen fastställda ramar. Därmed är det av vikt att kommunen antar och fastställer dessa ramar, samt följer upp och säkerställer att dessa följs. Detta görs genom kommunens uppsiktsplikt där kommunstyrelsen har som uppdrag att fastställa att bolagen agerar i enlighet med fastställda direktiv och för de kommunala ändamålen. För att kunna nyttja bolaget som en viktig resurs måste även bolaget integreras i den kommunövergripande fastighetsorganisationen.

Då det idag saknas tydliga direktiv för hur bolaget ska förhålla sig i den kommunövergripande fastighetsorganisationen, blir bolagets roll svårdefinierad.

## 2.3 Ledning

Organisationen för lokalförsörjning och fastighetsförvaltning bör fastställas på kommunens ledningsnivå. Detta inkluderar att skapa olika typer av forum eller grupper som arbetar med frågor lokal- och fastighetsfrågor på olika nivåer. Det har tidigare försökt att starta sådana forum men frågorna som har behandlats under möten har fastnat i projektdiskussioner (se steg 2 genomförande i trappan).

Kommunledningen bör vara den som initierar eller beställer arbete med t.ex. framtagande av lokalförsörjningsplaner. Dessa planer är långsiktiga planeringsdokument som utgör underlag för kommunens investeringsbudget och bör därmed både initieras och förankras på den nivå där investeringsbudgeten fastställs.

Under intervjuerna har det framkommit att lokalförsörjningsplaner som har tagits fram har fastnat i organisationen. Detta tyder på att organisationen och processen att producera dessa typer av planer inte är tillräckligt tydligt och inte heller förankrad genom hela organisationen.

## 2.4 Behov

Det har gjorts försök att producera lokalförsörjningsplaner för de kommunala verksamheterna, men dessa har ofta stött på utmaningar. Det har dels framkommit att det har varit svårt för planerna att ta sig vidare i organisationen efter färdigställande och även framtagande av själva planen har påtalats varit svår. En anledning till detta har bland annat varit på grund av snabba ändringar av förutsättningar för verksamheterna, men även att det har saknats stöd och vägledning kring processen. Tidigare har en del förvaltningar haft stöd i form av lokalstrategier men dessa har med tiden försvunnit. Förvaltningarna har därmed endast kunnat ta stöd från Fastighetssamordnaren vars huvudsakliga uppgift inte är att stötta förvaltningarna i lokalfrågor utöver hyrestecknande. Lokalfrågan har därmed hamnat på chefer i olika nivåer i förvaltningarna. Detta har framkommit som ett problem då dessa chefer inte alltid har den kompetens som krävs samt att det tar tid från viktiga verksamhetsfrågor.

Hela denna problematik har begränsat kommunens förmåga att arbeta med strategisk lokalförsörjning och visar på en utvecklingspotential för att skapa en fungerande organisation och struktur för denna typ av frågor.

Avsaknaden av en långsiktig planering har lett till att akuta och kortsiktiga lösningar har blivit vanliga. Då förändringar i behoven inte kan förutses utan planering blir den enda lösningen akuta åtgärder som t.ex. modullösningar i skolor.

## 2.5 Genomförande

Fastighetssamordningen i Köpings kommun har idag det övergripande ansvaret för fastigheterna i kommunen. Då hela Fastighetssamordningen idag består av en person, innebär det att nästan alla frågor rörande kommunens fastigheter, går via den personen. Detta innebär en sårbarhet samt risk för ineffektivitet då befattningen blir svårdefinierad. Idag arbetar fastighetssamordnaren främst med projekt, då som projektledare samt ombud. Detta är ett arbete som i princip är en heltidstjänst vilket därmed leder till att övriga arbetsuppgifter som bör hanteras av fastighetssamordningen, prioriteras bort.

Under intervjuerna har det framkommit problem med kommunikation mellan verksamheter och fastighetssamordningen i frågor kring projekt. En orsak till detta är att fastighetssamordnaren är ensam i sin roll och saknar en organisation för att kunna utföra samtliga uppgifter som egentligen tillhör rollen. Kommunens verksamheter letar efter stöd i lokalfrågor hos fastighetsstrategen, förvaltningschefer söker stöd i det strategiska arbetet och KBAB samt externa aktörer ser fastighetssamordnaren som deras motpart hos kommunen. Alla dessa ansvarsområden leder till en urvattnad roll där fokus hamnar på en del, i detta fall främst projektledning.

Vidare saknas en fastställd process och organisation för projektledningen vilket leder till att det blir en väldigt tungrodd organisation att få ihop med alla intressenter.

## 2.6 Förvaltning

Kommunens verksamheter hyr idag lokaler från olika fastighetsägare. Enligt information från intervjuer ska verksamheterna främst hyra de lokaler som ägs av kommunen, i andra hand lokaler som ägs av KBAB och sista lokaler som ägs av externa fastighetsägare. Detta innebär att kommunens verksamheter inte har en fastighetsägare att förhålla sig till utan flera. Varje fastighetsägare har sitt sätt att bedriva felanmälan och kundkontakt vilket då verksamheterna ansvarar för att följa. En intressant aspekt är även att förvaltningarna själva har rätt att skriva avtal med externa hyresägare utan att kommunicera med övriga förvaltningar och fastighetssamordningen.

KBAB service ansvarar för förvaltningen av de flesta av kommunens fastigheter. Detta sker genom en gränsdragning baserad på SKLs gränsdragningslista mellan hyresvärd och hyresgäst. Dock saknas ett förvaltningsavtal mellan kommunen och bolaget. Detta innebär att det saknas en redogörelse för hur förvaltningen ska bedrivas, hur pengarna ska allokeras till diverse poster t.ex. underhåll. Från verksamheterna har det även framkommit att det upplevs som att lokaler som ägs av bolaget, sköts bättre än lokaler som endast förvaltas av bolaget. En möjlig anledning till detta är att bolaget inte upplever att pengarna som betalas från kommunen för förvaltningen räcker till samt att mycket pengar går till akuta lösningar och reparationer. Då det saknas en strukturerad budget för fastighetsförvaltningen blir det även svårt att säkerställa rätt nivåer av underhåll.

Det framstår även som att det saknas en övergripande förståelse för ansvarsfördelningen mellan kommunens verksamheter, Fastighetssamordningen och KBAB, vilket leder till bristande kommunikation. Detta visas bland annat i de så kallade brukarråden där det ofta framkommer olika åsikter kring vad som ingår i KBABs uppgift respektive kommunens.

Detta förvaltningsavtal saknar även en rutin för uppföljning och uppdatering. Här finns ett ytterligare problem i att kommunen inte följer upp sina verksamheters egna lokalkostnader, utan tar ut hela kommunens lokalkostnader som en post i kommunensbudget. Detta innebär att det blir svårt att följa upp vilka lokaler som kostar mest och det bli även svårare att systematiskt arbeta med att optimera lokalbeståndet.

## 3 Omvärldsanalys

I omvärldsanalysen har COWI utgått från egna erfarenheter av arbete med nämnda kommuner samt från dokumentation avseende lokalförsörjning och fastighetsförvaltning.

### 3.1 Motala

#### 3.1.1 Lokalförsörjning

I Motala kommun är lokalstrategen placerad under kommunledningsförvaltningen, och har ansvar för att framställa en kommunövergripande lokalförsörjningsplan. Socialnämnden och bildningsnämnden har sina egna lokalsamordnare som hjälper till i arbetet med att ta fram en lokalförsörjningsplan genom att redogöra för deras förvaltnings behov i en så kallad lokalrevision. Lokalstrategen och lokalsamordnarna har sedan lokalgrupp där frågor gällande lokaler hanteras. Detta forum är även nyckel till samordningen mellan förvaltningarnas lokalbehov och lokalbestånd samt för lokalförsörjningsprocessen.

Processen att ta fram en lokalförsörjningsplan initieras av kommunstyrelsen och expedieras sedan till lokalstrategen för utförande. Den slutförda lokalförsörjningsplanen redovisas sedan i kommunstyrelsen som sedan lämnar ett förslag till beslut som ska tas i kommunfullmäktige. Lokalrevisioner antas i respektive nämnd innan den blir en del av lokalförsörjningsplanen.

I Motala kommun är rollen som lokalsamordnare en del av rollen som utvecklingsstrateg. Detta då det inte anses krävas en heltidstjänst för arbetet. Lokalstrategen är dock en hel tjänst som även ansvarar för diverse förstudier i tidiga skeden.

#### 3.1.2 Förvaltning

Motala kommuns politiska inriktning är att de ska äga sina verksamhetsfastigheter samt förvalta dem ur ett långsiktigt perspektiv. Ansvarsfördelningen mellan kommunens bolag och förvaltningar är tydlig och baseras på kärnverksamhet. Bostadsbolaget ansvarar för bostäder, kommunens fastighetsavdelning ansvarar för verksamhetsfastigheter och ett tredje bolag ansvarar för fastigheter som inte är bostäder eller verksamhetsfastigheter. Vidare anges i kommunens fastighetspolicy att kommunens ska undvika dubbla fastighetsorganisationer genom att samverka i högsta mån möjligt.

Förvaltningen i kommunen finns redogjord i en fastighetspolicy som fastställer ramarna för hur förvaltningen ska gå till.

#### 3.1.3 Nyckelfaktorer

I Motala kommun är det den tydliga ansvarsfördelningen mellan de olika rollerna och enheterna som skapar en funktionell organisation. Kommunstyrelsen initierar arbetet med lokalförsörjningsplanen i tid för att kunna färdigställas till nästa års investeringsbudget tas fram. Lokalstrategen som är en del av kommunledningsförvaltningen får uppdraget överlämnat till sig i en officiell skrivelse och tar processen vidare. Lokalsamordnarna har i uppdrag att sammanställa respektive nämnds verksamheters behov i en lokalrevision och

får uppdraget från nämnden. Denna lokalrevision antas sedan i nämnd innan den tas vidare till lokalförsörjningsplanen. Ansvaret för lokalrevisionerna, som är dokument för specifika verksamheter, blir därmed verksamheternas närmaste politiker och ansvaret för lokalförsörjningsplanen, som är dokument för hela kommunen, tas av de kommunstyrande politikerna. Denna organisation innebär att det inte råder några otydligheter kring vem som ska initiera, vem som ska utföra och vem som ska besluta kring processen.

Processen för lokalförsörjningen och förvaltningen ramas in av riktlinjer och policy som anger rollerna, ansvarsområden, krav på leveranser samt ett årshjul som väver ihop med kommunens budgetprocess. Dessa riktlinjer är antagna av kommunstyrelsen, vilket skapar en förankring hos den politiska ledningen likväl som tjänstemannaledningen.

## 3.2 Perstorp

### 3.2.1 Lokalförsörjning

Lokalförsörjningen i Perstorps kommun leds och styrs genom en kommunövergripande grupp som kallas för Lokalgrupp. Denna grupp leds från kommunstyrelsens förvaltning och ansvarar för att bereda och förankra en lokalförsörjningsplan innan den beslutas politiskt. Vidare ska varje nämnd anta en lokalrevision innan den blir en del av lokalförsörjningsplanen.

Gruppen leds av en lokalstrateg som har det övergripande ansvaret och är den som rapporterar till kommunstyrelsen. Övriga deltagare i gruppen är bland annat representanter från förvaltningarna samt från det kommunala bolaget.

I detta forum har deltagarna olika roller men inte alla roller är heltidstjänster. Lokalstrategen har vid sidan om sitt uppdrag ytterligare uppdrag i kommunen vilket även gäller övriga representanter.

### 3.2.2 Förvaltning

Kommunen förvaltar och äger sina egna verksamhetslokaler. Förvaltningen sker genom deras tekniska avdelning. Vid sidan av kommunens lokaler finns även ett kommunalt bostadsbolag som äger och förvaltar bostäder och kommersiella lokaler, samt ett näringslivs bolag som även de förvaltar kommersiella lokaler. Denna uppdelning har dock fått en del kritik och flera utredningar har utförts för att identifiera effektivare samordningsmöjligheter inom koncernen.

I kommunen finns även en driftgrupp som där förvaltningarna och tekniska avdelningen möts för att diskutera lokalernas skick, fel och pågående projekt.

### 3.2.3 Nyckelfaktorer

Perstorps kommun har tagit fram riktlinjer som fastställer hur lokalförsörjningsprocessen ska se ut, ansvarsfördelning och ett årshjul som är anpassat till kommunens

budgetprocess. Vidare är det värt att notera att deltagarna i lokalgruppen även har andra roller i kommunen. Detta kan vara avgörande i mindre kommuner där det möjligen saknas förutsättningar att ha heltidstjänster i dessa positioner. Rollerna i sig är dock viktiga för att säkerställa att processen fungerar och att ansvaret är tydligt uppdelat.

Förvaltningen vilar på en tydlig gränsdragning mellan kommun och bolag. Bolaget ansvarar för fastigheter där huvudkunderna kommer från privat sektor medan kommunens fastigheter främst har kommunen som hyresgäst.

### 3.3 Trelleborg

#### 3.3.1 Lokalförsörjning

Kommunens lokalförsörjningsorganisation har beslutats i så kallade riktlinjer för lokalförsörjning. Dessa riktlinjer fastställer att kommunens lokalförsörjningsprocess ska ledas av en fastighetsstrateg som även ansvarar för markförsörjning. Fastighetsstrategen är placerad under kommunledningsförvaltningen och arbetar övergripande med mark- och fastighetsfrågor.

Fastighetsstrategen leder en lokalförsörjningsgrupp som består av fastighetstrategen, fastighetschef, lokalstrateg, lokalsamordnare från förvaltningar och övriga tekniska förvaltningschefer. Denna grupp har som ansvar att samordna och producera en lokalförsörjningsplan. Förvaltningarnas lokalsamordnare har som ansvar att producera lokalrevisioner för varje förvaltning innan dessa blir en del av lokalförsörjningsplanen.

Lokalförsörjningsprocessen styrs från en styrgrupp som leds av kommundirektören. Denna grupp är av strategisk karaktär och godkänner lokalförsörjningsplanen innan den går vidare för beslut politiskt i kommunstyrelsen.

#### 3.3.2 Förvaltning

Förvaltning av kommunens lokaler sker från den Tekniska serviceförvaltningen. Här sker även förvaltningen av mark, infrastruktur och parker samt försörjning av vatten och avfallshantering.

Arbetet med lokaler och fastigheter sker främst från Fastighetsavdelningen. I denna avdelning förvaltas även lokaler som är inhyrda av externa hyresägare i viss mån. Utöver Fastighetsavdelningen finns det en projektavdelning som ansvarar för genomförandet av projekt.

#### 3.3.3 Nyckelfaktorer

Trelleborgs kommun har en ambitiös organisation för lokalförsörjning. Dock är det viktigt att poängtera att även här så har rollerna i lokalförsörjningsprocessen ofta ytterligare ett uppdrag. En roll motsvaras alltså inte nödvändigtvis av en befattning. Vidare är strukturen med en styrgrupp och en beredande, utförande, grupp viktig. Detta möjliggör en



god styrning av processen och säkerställer att lokalförsörjningsplanen blir ett kommunövergripande verktyg.

Det är även noterbart att i processen finns tre roller som stöttar under processen att ta fram en plan. Fastighetsstrategen har det övergripande ansvaret och är den som rapporterar till styrgruppen. Lokalstrategen stöttar fastighetsstrategen i själva samordningen av förvaltningarnas behov och utför själva arbetet med att ta fram planen. Lokalsamordnarna sitter per förvaltning och har som jobb att ta fram lokalrevisioner för sina respektive förvaltningar. Denna uppdelning ger en tydlig ansvarsfördelning och säkerställer att varje förvaltning får sina behov framtagna och definierade.

## 4 Förslag

Nedan presenteras förslag på styrdokument samt ny organisation i kommunen avseende fastighetsfrågorna. Avslutningsvis ges även ett förslag till övergripande genomförandeplan.

### 4.1 Generella förslag på förändringar

Punkterna nedan är sådana som är aktuella att åtgärda för samtliga förslag.

- > Upprätta riktlinjer för lokal- och markförsörjning och riktlinjer för fastighetsförvaltning. Dessa styrande dokument utgör grunden för arbetet och fastställer en tydlig organisation, alltså de olika gruppernas och rollernas ansvarsområden, mandat och uppgifter. Riktlinjerna bör även definiera processen i sin helhet för att kunna förankras och implementeras genom hela kommunen.
- > En handbok för projekt och projektledning bör tas fram och fastställas. I denna bör krav på projektledningen (projektsamordningen) fastställas för att säkra en kvalitativ och professionell projektledare kompetens från kommunens sida. Här är det viktigt att säkerställa organisation för större projekt och skapa en tydlig plan för involvering av- och kommunikation mot intressenter. Handboken ska även innehålla en fastställd process kring hantering av projekt i kommunen.
- > Avtalen mellan KBAB och kommunen bör definieras i ett nytt aktuellt avtal som med fördel byggs upp enligt AFF-strukturen (AFF=Avtal För Fastighetsförvaltning, bransch standard). Vidare bör en process för uppföljning och kvalitetssäkring fastställas.

### 4.2 Alternativ 1

I detta förslag samlas mark- och lokalförsörjning funktionerna tillsammans med mark- och fastighetsförvaltare i en gemensam placerad funktion. Gruppens huvudsakliga roll blir att säkerställa en långsiktig mark- och lokalförsörjningsfunktion utifrån samtliga tre nivåer i fastighetsprocessen.

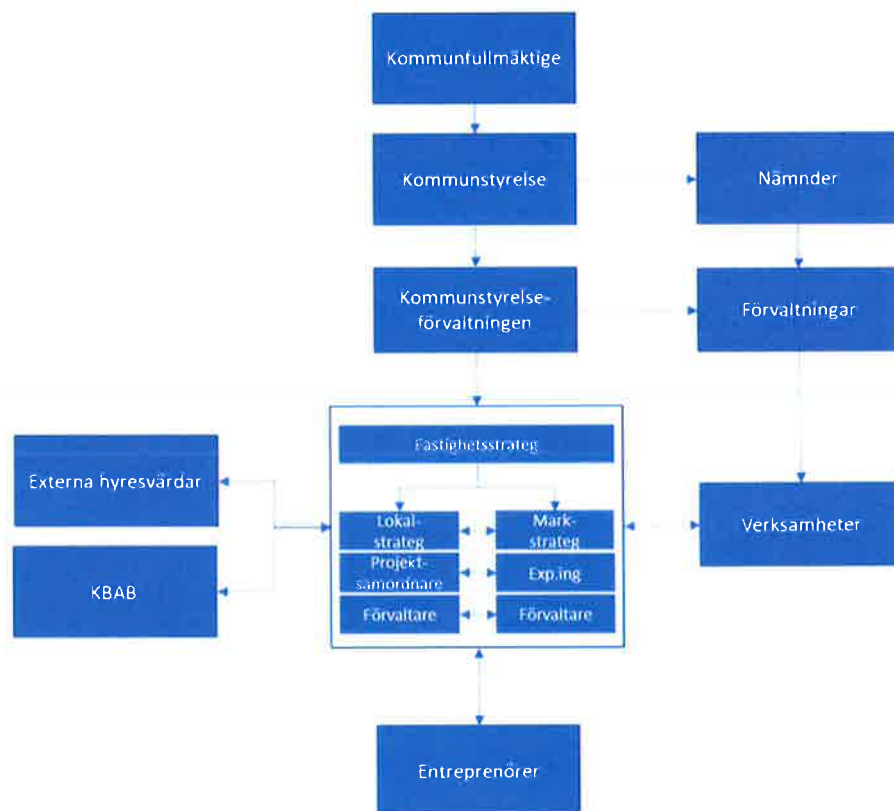
Gruppen leds av en Fastighetsstrateg som har det övergripande ansvaret för gruppen och dess verksamhet. Då gruppen är tänkt att hantera mark-, lokal-, och fastighetsfrågor, blir rollerna inom gruppen väldigt breda. Detta kan vara gynnsamt i de fall uppdragen inte täcker en heltidstjänst. I gruppen finns utöver fastighetsstrategen följande roller;

- > Lokal och markstrateg - Behovsskedet
- > Projektsamordnare och Exploateringsingenjör - Genomförandeskedet
- > Mark- och fastighetsförvaltare - Förvaltningsskedet

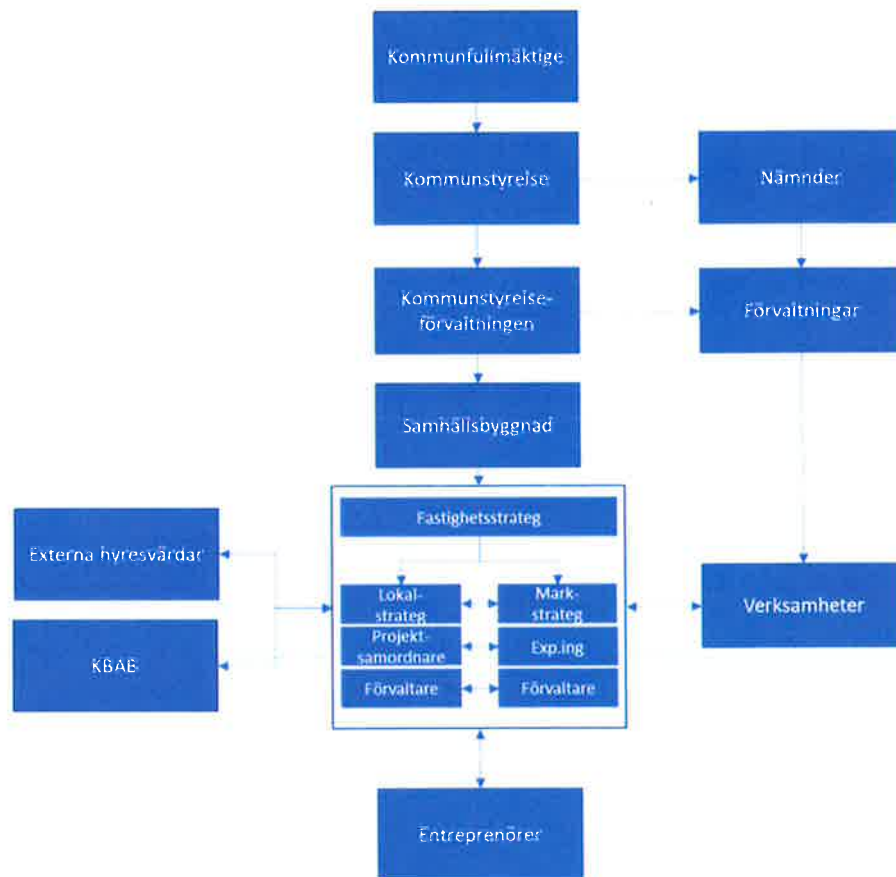
Den grundläggande tanken är att denna grupp har två övergripande ansvarsområden, mark och fastighetsfrågor och täcks upp av 3-6 roller. Rollerna kan med fördel delas upp

för att täcka båda sidor (mark och fastigheter), om arbetsvolymen tillåter, men bör inte täcka fler roller. T.ex. bör en lokalstrateg inte även inneha rollen som fastighetsförvaltare men kan med fördel inneha rollen som markstrateg. Denna skillnad är väsentlig då arbetena är av olika karaktär. Strategrollerna är av strategisk karaktär och behandlar frågor i form av långsiktiga planer som berör kommunens verksamheter. Projektsamordnare rollen är inblandad i projekt och ansvarar för att säkerställa utförandet av projekt. Förvaltare rollen handlar främst om att följa upp och säkerställa att befintliga förvaltningsavtal följs och att korrekt nivå av underhåll utförs. Förvaltarna blir även kontakten mellan verksamheterna och KBAB vid tekniska frågor kring lokalernas skick.

Denna grupp kan placeras centralt under kommunstyrelsen för att skapa en närhet till kommunledningen för strategiska frågor, förslag 1a):



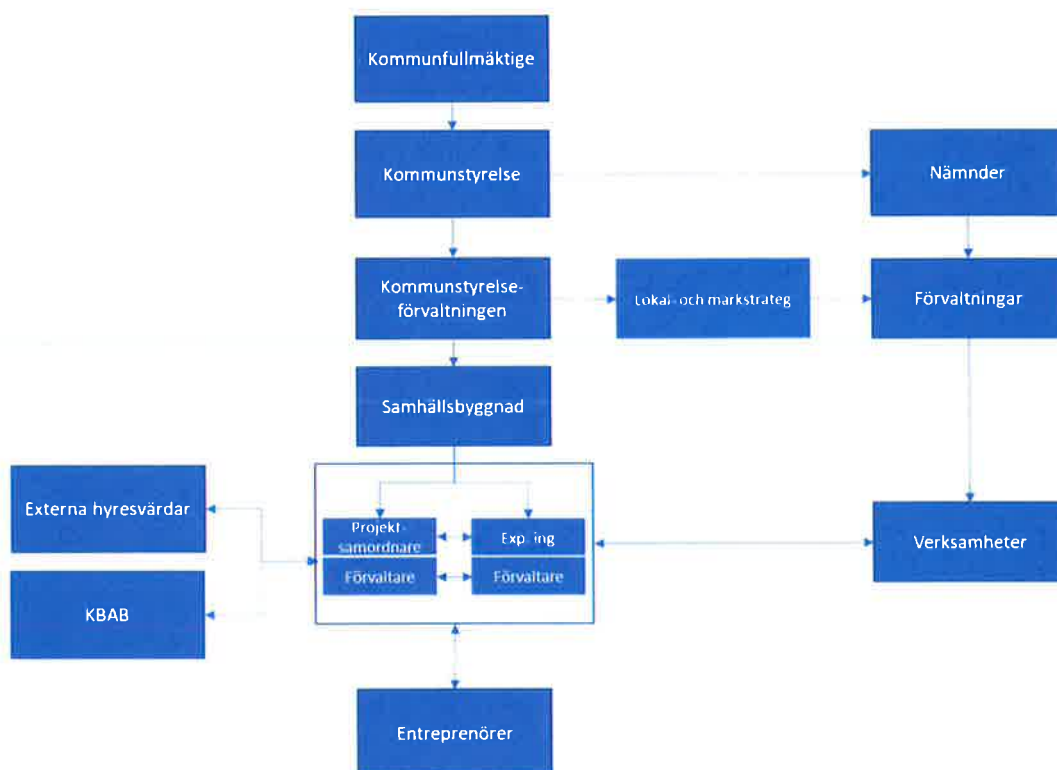
Gruppen kan även placeras under samhällsbyggnadsförvaltningen då flera funktioner inom gruppen berör frågor inom samhällsbyggnad vilka i förslag 1a kan komma längre ifrån sin ordinarie process, förslag 1b):



## 4.3 Alternativ 2

Alternativ 2 bygger på samma roller som alternativ 1, strateg, projektsamordnare och förvaltare. Skillnaden i detta alternativ är att den strategiska rollen delas upp från de övriga rollerna. De strategiska rollerna bör i grunden vara centralt placerade då arbetet sker med kommunperspektiv samt utgör underlag för kommunens investeringsbudget. För att stötta Lokal- och markstrategen, placeras lokalsamordnare i förvaltningarna. Dessa samordnare säkerställer att verksamheterna under förvaltningarna får sina långsiktiga behov identifierade och definierade.

Projektsamordnare och förvaltare placeras under samhällsbyggnadsförvaltningen. Då dessa roller inte är av strategisk karaktär utan har ett större fokus på tekniska frågor, behöver de inte vara centralt placerade. I detta fall bör deras placering snarare vara bland liknande kompetensområden.



Alternativet innebär ingen skillnad från alternativ 1 avseende verksamheternas förhållande mot sina hyresvärdar. Kommunikation avseende skötsel, felanmälan och övriga driftfrågor sker genom kommunens förvaltare. Långsiktiga behov kommuniceras genom lokalsamordnarna som tar frågan vidare.

## 4.4 Genomförande

Föreslagna åtgärder bör samtliga genomföras och då utföras genom en gemensam verksamhetsutvecklingsplan.

Vi föreslår ett genomförande utefter nedanstående övergripande genomförandeplan:

