

Södertälje kommun

Granskning av kommunkoncernens
lokalförsörjningsprocess



Building a better
working world

Sammanfattande bedömning och rekommendationer	3
1. Inledning	5
1.1. Bakgrund.....	5
1.2. Syfte och revisionsfrågor	5
1.3. Avgränsningar	5
1.4. Genomförande	5
2. Revisionskriterier	6
2.1.1. Kommunallagen (2017:725)	6
2.1.2. Mål och budget 2021 - 2023.....	6
3. Lokalförsörjningsprocessen	6
3.1. Behovet av en ny lokalförsörjningsprocess identifierades vid genomlysningen av investeringsprocessen	6
3.2. En ny styrmodell för lokalförsörjning	7
3.2.1. Lokalbehovsplaner, lokalresursplan och lokalförsörjningsplan.....	8
3.3. Lokalförsörjningspolicy ska ingå som en del i investeringspolicyn	10
3.4. Det finns en positiv inställning till den nya processen men det finns behov av tydliggöranden	10
3.5. Bedömning	11
4. Samverkan mellan kommunala verksamheter och Telge Fastigheter	12
4.1. Ramavtal mellan Telge Fastigheter AB och Södertälje kommun	12
4.2. Bedömning	13
5. Det saknas incitament för att effektivisera lokalutnyttjandet.....	13
5.1. Mål, resultatindikatorer och nyckeltal saknas i huvudsak.....	14
5.2. Bedömning	15
6. Uppföljning saknas avseende lokalkostnader och lokalutnyttjande	16
6.1. Bedömning	16
7. Svar på revisionsfrågor	17
Bilaga 1 Källförteckning.....	19

Sammanfattande bedömning och rekommendationer

EY har på uppdrag av kommunrevisionen granskat kommunens strategiska arbete med lokalförsörjning. Granskningen har syftat till att bedöma om kommunstyrelsen, nämnder och Telge Fastigheter sammantaget har säkerställt en ändamålsenlig lokalförsörjningsprocess. Vår sammanfattande bedömning är att det pågående arbetet förbättrar förutsättningarna för en ändamålsenlig lokalförsörjningsprocess.

Vid genomförandet av granskningen har implementeringen av den nya koncerngemensamma lokalförsörjningsprocessen påbörjats. Vår bedömning är att processen kan addera flera viktiga delar i kommunens lokalförsörjning som ökar förutsättningarna att nå ett effektivt lokalutnyttjande. Vi noterar att det kommer att ta ett par år innan processen tillämpas i sin helhet. Vi ser positivt på att processen ska beslutas av fullmäktige och bedömer att detta stärker tydlighet och legitimitet kring processen. I den nya processen saknas en utarbetad plan för att hantera pågående lokalprojekt eller projekt som behöver genomföras skyndsamt. Vi bedömer att kommunstyrelsekontoret tillsammans med Telge Fastigheter bör ta fram riktlinjer kring hur pågående och akuta projekt ska hanteras.

Kontoren upplever ett behov av ökat stöd i genomförandet av den nya processen och specifikt i arbetet med att ta fram lokalbehovsplaner. Vi bedömer att kommunstyrelsen, inom ramen för den nya lokalförsörjningsprocessen, bör säkerställa att det finns stöd i upprättandet av lokalbehovsplaner, exempelvis i form av systemstöd, riktlinjer och mallar.

Samverkan mellan kommunala verksamheter och Telge Fastigheter för planering på lång sikt är i huvudsak fungerande. Ansvar för lokalförsörjning är till stor del oreglerat i reglementen. Vår bedömning är att samverkan i lokalförsörjningsprocessen kan förenklas om styrelsens och nämndernas respektive ansvar tydligt fanns uttryckta i reglementen eftersom lokalförsörjningsprocessen styrs som en matrisorganisation. Vidare bedömer vi att det, huvudsakligen genom att kommunstyrelsen fullt ut kompenserar nämnderna för tillkomna kostnader vid nybyggnation, saknas incitament för verksamheterna att sträva mot ett effektivt lokalutnyttjande. Vi anser därför att kommunstyrelsen bör skapa en struktur där verksamheterna har incitament att effektivisera sitt lokalutnyttjande. Vi bedömer också att kommunstyrelsen bör utveckla arbetet med mål och nyckeltal för att kunna styra mot och ha möjlighet att utvärdera om kommunen har en effektiv lokalförsörjning.

Det gällande ramavtalet mellan Södertälje kommun och Telge Fastigheter är inte förenligt med den nya lokalförsörjningsprocessen. I granskningen har vi inte sett att ansvar tydligt flyttats över till andra forum varför vi ser en risk för att ansvar och uppgifter riskerar att falla mellan stolarna.

Enligt beskrivningen av den nya lokalförsörjningsprocessen ansvarar Telge Fastigheter för lokalförsörjningen av verifierade behov vilket innebär ett samlat ansvar för att aktivt föreslå lösningar, optimera lokalanvändningen och utvecklingen av lokalkostnaderna per användare/kund/brukare. Vår bedömning är att bolaget bör upprätta tydliga mål för att utvärdera hur väl bolaget lyckas med sitt ansvar. I detta sammanhang är det dock viktigt att tydliggöra att bolaget inte har ensam rådighet att styra över exempelvis en optimerad lokalanvändning eller lokalkostnader.

Bristen på uppföljning av effektiviteten i lokalkostnader och lokalutnyttjande samt brist på analys i syfte att säkerställa en god effektivitet grundar sig delvis i att det har saknats en tydlig styrning i form av fastställda mål och nyckeltal att styra mot och följa upp. Kännedom om hur lokaler nyttjas, deras verksamhetskapacitet samt fastighetens tekniska status är grundläggande för att kunna matcha verksamheternas behov av lokaler med lokaltillgången. Vi anser därför att det är av stor vikt att lokalförsörjningen görs uppföljningsbar men att det förutsätter att det först beslutats om mål och nyckeltal att följa upp.

Avslutningsvis rekommenderade revisionen i sin granskning av investeringsprocessen¹ kommunstyrelsen och Telge Fastigheter att i samband med framtagande av ny lokalförsörjningsprocess tillse att lokalstyrgruppen upprättar former för ett effektivt lokalutnyttjande. Vi bedömer att rekommendationens andemening kvarstår men att den till följd av den nya lokalförsörjningsprocessen behöver omformuleras eftersom lokalstyrgruppen inte längre finns kvar.

¹ Revisionsrapport nr 7 2019 – Granskning av investeringsprocessen

Baserat på bedömningarna föranleder granskningen följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- ▶ Fastställ mål för kommunens lokalförsörjning i syfte att nå ett effektivt lokalutnyttjande.
- ▶ Utred hur en incitamentsstruktur kan skapas där verksamheterna uppmuntras att effektivisera sitt lokalutnyttjande.
- ▶ Bered förslag på nytt ramavtal mellan Södertälje kommun och Telge Fastigheter, som är förenligt med den nya lokalförsörjningsprocessen, för beslut i fullmäktige.
- ▶ Säkerställ att kontoren har tillräckligt stöd i formulerandet av sina lokalbehovsplaner.
- ▶ Tydliggör kommunstyrelsens och nämndernas ansvar i lokalförsörjningsprocessen i reglementen.
- ▶ Tydliggör hur pågående och akuta projekt ska hanteras till dess att den nya lokalförsörjningsprocessen är helt implementerad.

Baserat på bedömningarna föranleder granskningen följande rekommendationer till Telge Fastigheter:

- ▶ Upprätta mål för Telge Fastigheters ansvar i lokalförsörjningsprocessen.

Stockholm den 20 januari 2022

Jakob Hallén
Certifierad kommunal revisor

Lina Hedlund
Verksamhetsrevisor

1. Inledning

1.1. Bakgrund

En ändamålsenlig lokalförsörjningsprocess är väsentlig för att tillgodose kommunens lokalbehov i kvantitativt, kvalitativt och ekonomiskt avseende. Förseningar i arbetet att få fram tomtmark och lokaler för kommunens olika verksamheter kan bland annat orsaka extrakostnader och olägenheter för både brukare och personal. En ändamålsenlig lokalförsörjningsprocess ska präglas av såväl långsiktig planering som beredskap för nytillkomna lokalbehov samt avyttring av överflödiga lokaler. Den ska också präglas av att lokalförsörjningen är effektiv i olika perspektiv, bland annat vad gäller driftskostnader på kort och lång sikt.

Revisorerna genomförde år 2019 en granskning av investeringsprocessen. I granskningen framkom att det planerade och tidigare beslutade arbetet med att ta fram en ny lokalförsörjningsprocess inte hade påbörjats. Det är Telge Fastigheter som äger, utvecklar och förvaltar fastigheter för kommunal verksamhet. Planering av lokalbehovet görs i samverkan med kommunstyrelsens och nämndernas verksamheter.

Revisorerna beslutade i sin riskanalys för år 2021 att genomföra en fördjupad granskning av lokalförsörjningsprocessen inom kommunkoncernen.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen har syftat till att ge revisorerna underlag för att bedöma om kommunstyrelse, nämnder och Telge Fastigheter sammantaget har säkerställt en ändamålsenlig lokalförsörjningsprocess.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns det en dokumenterad och aktuell lokalförsörjningsprocess som bidrar till ett effektivt lokalutnyttjande?
 - Tillämpas i så fall denna processbeskrivning?
- ▶ Finns det en fungerande samverkan mellan kommunala verksamheter och Telge Fastigheter för planering på lång sikt och ett effektivt utnyttjande av befintliga lokaler?
- ▶ Görs tillräckliga prognoser avseende framtida lokalbehov?
- ▶ Vidtas åtgärder för att effektivisera lokalutnyttjandet?
- ▶ Följs effektiviteten i lokalkostnader och lokalutnyttjande upp och analyseras detta i syfte att säkerställa en god effektivitet?

1.3. Avgränsningar

Granskningen omfattar endast lokaler för kommunal verksamhet, inte kommersiella och andra av kommunen ägda lokaler.

1.4. Genomförande

Granskningen har genomförts genom dokumentanalys och intervjuer med nyckelpersoner inom Telge Fastigheter, kommunstyrelsekontoret och inom kommunala verksamheter som utnyttjar lokalerna. Skollokalerna och lokaler för omsorg har valts ut som granskningsobjekt varför representanter för lokalplanering intervjuats inom utbildningskontoret och omsorgskontoret. Granskade dokument och intervjuade personer anges i bilaga 1.

2. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna utgörs av:

- ▶ Kommunallagen (2017:725)
- ▶ Mål och Budget 2021 - 2023

2.1.1. Kommunallagen (2017:725)

Enligt 6 kap. 1 §, ska kommunstyrelsen leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet. Uppsikten gäller även kommunal verksamhet som bedrivs i kommunala bolag, stiftelser eller föreningar. Enligt 6 kap. 6 § ska nämnderna inom sitt eget 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. Nämnderna ska även se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett tillfredsställande sätt.

2.1.2. Mål och budget 2021 - 2023

Kommunfullmäktige har fastställt mål- och budget 2021 - 2023. Innehållet i presenteras löpande i rapporten.

3. Lokalförsörjningsprocessen

3.1. Behovet av en ny lokalförsörjningsprocess identifierades vid genomlysningen av investeringsprocessen

Av rapporten Utveckla investeringsprocessen², som låg till grund för fullmäktiges beslut om investeringsprocess i december 2017, framgår att den då befintliga lokalförsörjningsprocessen var ifrågasatt. Planeringen av lokaler speglade inte alltid det faktiska behovet inom vissa verksamheter, exempelvis förskolan. Av rapporten framgår att det fanns brister i samordning och samarbete inom organisationen samt i det långsiktiga och strategiska planeringsarbetet. Rapporten slog fast att det är av största vikt att planeringen och förfarandet är direkt kopplat till ett gemensamt strategiskt koncept för utvecklingen av Södertälje.

Rapporten fastslog att kommunkoncernens olika parter tillsammans behöver prioritera mellan olika tänkbara projekt, som senare genomförs genom en eller flera processer, i syfte att få bättre växelverkan mellan olika projekt och större slagkraft i utvecklingen. Ett exempel är att kommunen ser ett behov av en ny förskola som också behöver en ny detaljplan. Projektet går då huvudsakligen genom lokalförsörjningsprocessen men behöver även gå genom detaljplaneprocessen som ett eget projekt. Om bilden av projektet avseende tid, kvalitet och ekonomi skiljer sig åt mellan processerna så kommer projektet att startas och drivas med sämre strukturella förutsättningar än ett projekt som är samplanerat och samtidigt leda till att projektet blir mindre resurseffektivt.

I rapporten lämnades ett antal åtgärdsförslag från kommunstyrelsens kontor som i korthet innebar att lokalstyrgruppen fick en minskad roll till förmån för nämnderna när det gäller tillkomsten av nya projekt i verksamhetsanläggningar och anläggningar. Detta innebär minskad central styrning i den tidiga processen och flyttar ansvarsfrågan till vad som i rapporten uttrycks som "rätt ställe"; facknämnderna som ska ta ett ansvar för hela sin

² KS 17/334, Utveckla investeringsprocessen, 2017-11-06.

verksamhet och dess utveckling. Kommunstyrelsens kontors roll får enligt förslagen främst ett fokus på samordning och styrning.

Intervjuer i vår granskning bekräftar den bild som lyfts fram i rapporten med bristande framförhållning och dialog mellan olika parter i kommunen, att samplaneringen inte fungerat, brist på strategiskt och proaktivt arbete, att olika delar inom organisationen agerat solitärt och att det saknats tydligt koncepttänk.

3.2. En ny styrmodell för lokalförsörjning

Av budgetens bilagor *investerings- och exploateringsbudget 2021–2023* samt av *investerings-, lokal- och exploateringsbudget för kommunkoncernen 2022 med plan för 2023 och 2024* framgår att lokalbehoven ökar i ett högre tempo än tidigare och att kommunen behöver hantera lokalförsörjningen mer resurseffektivt. Under våren 2020 påbörjade kommunstyrelsens kontor ett projekt i syfte att utveckla en gemensam process för kommunkoncernens arbete med lokalplanering och lokalförsörjning. Syftet med projektet är att processen ska bli mer sammanhållen, hållbar och långsiktig.

Av *investerings- och exploateringsbudget 2021–2023* framgår vidare att ett utökat samutnyttjande av lokalresurser kommer att ge kostnadseffektivare lokallösningar samtidigt som lokalbehoven kan mötas bättre och i rätt tid. Av *investerings- och exploateringsbudget 2022-2024* framgår att det i implementeringen av lokalförsörjningsprocessen ingår nya arbetssätt, systemstöd och uppdaterade styrdokument, ramavtal samt uppstart av nya samarbetsforum mellan verksamhetsnämnder, samhällsbyggnadskontor, kommunstyrelsens kontor och Telge Fastigheter AB. I processen ingår också nya forum för att ge bättre beslutsunderlag och möjlighet till ökad dialog kring lokalfrågor för kommunens förtroendevalda genom kommunstyrelsens investeringsråd.

Vi har tagit del av en intern presentation av lokalförsörjningsprocessen som används för att beskriva processen internt och externt. Intervjuade uppger att processen inte tillämpas fullt ut och att implementeringen av den nya styrmodellen nu pågår. Den nya processen ska enligt uppgift beslutas i kommunfullmäktige tidigt under 2022, processen uppges dock vara presenterad och förankrad i kommunens samtliga nämnder. Enligt uppgift har även beslut kring processen fattats i alla chefsled på tjänstemannanivå.

Utifrån presentationen utgår den nya styrmodellen för lokalförsörjningsprocessen från de tre grundläggande perspektiven (1) ledning, styrning och samordning, (2) lokalbehov samt (3) lösa lokalbehov. Nedanstående bild illustrerar kommunens övergripande lokalförsörjningsprocess.

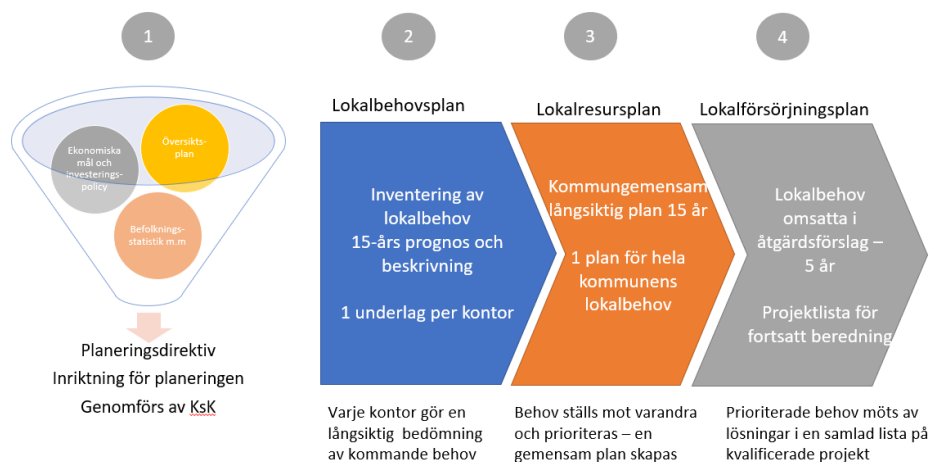


Bild över den nya lokalförsörjningsprocessen.

I presentationen anges att kommunstyrelsen ska ha det övergripande ansvaret för att leda och samordna kommunens behov av lokaler och anläggningar samt bostäder för sociala

ändamål. Av processbeskrivningen framgår att kommunstyrelsekontoret leder lokalförsörjningsprocessen och är sammanhållande av kommunens lokalresursplanering. Planeringsprocessen inför mål och budget utgör kärnan för processen och ambitionen att minimera behovet av lokaler och investeringar ska vara styrande. Lokalresursplaneringen ska utgå från verksamheternas behov, resurser och de gemensamma ekonomiska förutsättningarna. Vidare utgår de långsiktiga behoven av lokaler för kommunal service från den förväntade befolkningsutvecklingen i kommunen och den egna ambitionen om exploatering på 15 år.

Av presentationen av processen utläses att kommunstyrelsen är beställare av lokalprojekt inom kommunen, vilket innebär förändringar av lokalers funktion eller nya lokaler. Hyresgäst Anpassningar under 1 miljon kronor beslutas direkt mellan kontor och Telge Fastigheter inom respektive nämnds nuvarande budget medan åtgärder över 1 miljon kronor ska hanteras i enlighet med Riktlinjer för investeringar. Det vill säga i mål och budgetprocessen eller genom nytt beslut i kommunfullmäktige. Vidare ska respektive nämnd redovisa sin verksamhets lokalbehov och bär kostnaderna för nyttjade fastigheter, lokaler, anläggningar och bostäder för sociala ändamål. Omfattningen regleras i hyresavtal mellan Telge Fastigheter och nämnderna. Nämnderna får budgetkompensation för nya och förändrade lokaler från en lokalförsörjningspott placerad hos kommunstyrelsekontoret.

3.2.1. Lokalbehovsplaner, lokalresursplan och lokalförsörjningsplan

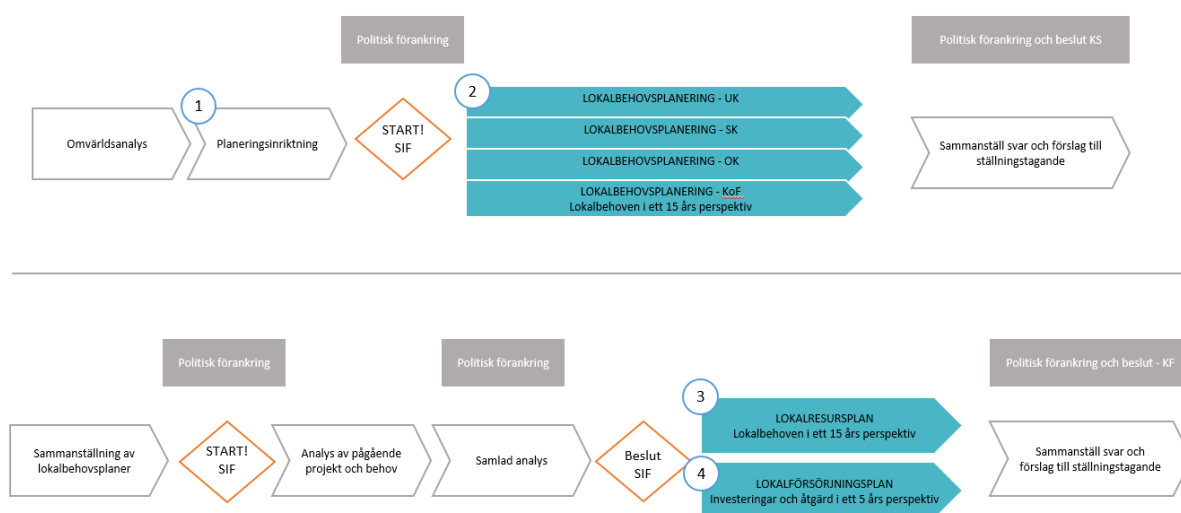


Bild över process med lokalbehovsplanering, lokalresursplanering och lokalförsörjningsplanering. SIF=strategiskt investeringsforum (se även tabell 1).

Inventeringsarbetet leds av kommunstyrelsekontoret i samverkan med respektive verksamhetskontor. Kommunstyrelsekontoret ansvarar för att lokalbehoven är motiverade och väl underbyggda, lokalbehov verifieras genom beslut vid kommunstyrelsekontoret. Befolkningsprognoserna³ som tas fram genom samhällsbyggnadskontoret utgör underlag för kontorens arbete med att ta fram lokalbehovsplaner. Befolkningsprognoserna har även tidigare använts som underlag för lokalbehovsplaner om än inte samordnat på en kommunövergripande nivå. Det uppges vara ett instrument som fungerar väl, befolkningsprognoserna uppges vara tillförlitliga på en övergripande nivå och framtida tendenser kan vanligtvis skönjas. I samband med framttagandet av nya rutiner för lokalförsörjningsprocessen har samhällsbyggnadskontoret tagit fram två utbyggnadsscenarier baserat på antalet färdigställda bostäder; ett lågscenario med färre

³ Befolkningsprognos Södertälje kommun 2021–2035 Rapport | 2021-05-10 Dnr: Dnr KS 21/167

färdigställda bostäder jämfört med antagandena i befolkningsprognosen och ett högscenari med fler färdigställda bostäder. Befolkningsmängden utifrån dessa två scenarier har beräknats utifrån samma metod och grundantaganden rörande t ex fruktsamhet och dödlighet som för den gängse befolkningsprognosen.

Inventering av lokalbehov samlas i lokalbehovsplaner, en per kontor, vilka respektive nämnd får yttra sig kring för att sedan överlämnas till kommunstyrelsen som sammanställer alla planer och remitterar dessa till nämnderna. Enligt intervju har de första lokalbehovsplanerna precis tagits fram. Kontoren uppger att det inte har funnits tillräcklig stöttning från kommunledningskontoret avseende riktlinjer för lokalbehovsplanerna. Det har saknats mallar och kontoren har på egen hand identifierat vilka variabler som ska ingå.

Inventering av lokalbehov i lokalbehovsplanerna utgör underlag för framtagande av lokalresursplan, vilket är planen för hela kommunens lokalbehov där behoven ställs mot varandra och prioriteras. Att ta fram en lokalresursplan tar cirka ett år. Det därpå följande steget, lokalförsörjningsplanen där prioriterade behov möts av lösningar i en samlad lista på kvalificerade projekt, tros finnas på plats om två år.

När lokalbehoven är verifierade ansvarar Telge Fastigheter för lokalförsörjningen vilket inkluderar ett samlat ansvar för att aktivt föreslå lösningar, optimera lokalanvändningen samt utvecklingen av lokalkostnaderna per användare/kund/brukare.

Lokalförsörjningen utgår enligt presentationen av processen från en fyrstegsprincip som baseras på Trafikverkets arbetsstrategi. Strategin används i syfte att säkerställa god resurshållning samt att åtgärder ska bidra till en hållbar samhällsutveckling. Fyrstegsprincipen ska enligt uppgift ha betonats i samtal med verksamheterna. Fyrstegsprincipen består i korthet av:

1. **Tänka om** – överväga åtgärder som kan påverka behovet av lokaler samt kraven på lokalerna.
2. **Optimera** – genomföra åtgärder som medför effektivare utnyttjande av befintliga lokaler.
3. **Bygga om** – begränsade ombyggnationer. Steg tre genomförs enbart vid behov.
4. **Bygg nytt** – nyinvesteringar och/eller större ombyggnadsåtgärder. Steg fyra är enbart aktuellt om behovet inte tillgodosetts genom steg ett till tre.

Arbetet med lokalförsörjningen delas enligt processbeskrivningen in i fyra forum. Nedanstående tabell redogör för respektive forums ansvarsområde.

Kommunstyrelsens Investeringsråd (leds av KSO)	Strategiskt Investeringsforum (leds av KsKs Ekonomidirektör)	Operativt Investeringsforum (leds av KsKs Ekonomidirektör)	Lokalförsörjnings- forum (leds av ansvarig för arbetet med lokalbeföring vid KsK)
Politisk avstämning	Strategisk inriktning	Genomförande	Beredning
Beredande politiskt forum för att kontinuerligt säkra en politisk förankring och skapa förutsägbarhet inför fullmäktiges beslut om enskilda investeringar samt Mål och budget.	Ett beslutande chefsforum på strategisk nivå för investeringar och stadsutveckling, inkl. lokaler och stadsutveckling. Beslutar i processen genom att ta fram underlag om lokalförsörjning och investeringar	Följer upp och stödjer genomförande av Mål och budget – från ett lokalbehovs- och lokalförsörjningsperspektiv. Ansvarar för genomförande, uppföljning och hantering av avvikelser i relation till LFP. Beslutsmandat inom gällande Mål och budget, LRP samt LFP. Mandat att göra omprioriteringar för	Beredande forum för strategiska frågor med hänsyn till lokalförsörjning, markutveckling och stadsutveckling. Fördjupar dialogen om renodlade lokalfrågor – investeringar, drift och förvaltning.

	inför Mål och budget. Lokalresursplan för 15 år.	projekt inom ekonomisk ram och som lyfts i LFP. Beslut inom ramen för Mål och budget. • Nyinvesteringar • Hyresgästfinansierade anpassningar • Fastställande av gränsdragningslista • Uppsägning av lokaler, uthyrning, inhyrning m.m. Föreslå att akuta lokalbehov som uppskattas kosta över 1 mnkr lyfts till KF för utökad budget	
--	---	--	--

Tabell 1. Forum i lokalförsörjningsprocessen.

3.3. Lokalförsörjningspolicy ska ingå som en del i investeringspolicyen

Vid tiden för granskningen pågår ett arbete på kommunstyrelsekontoret med att ta fram en ny investeringspolicy. Lokalförsörjningspolicyen ska ingå som en del i investeringspolicyen och att investeringsprocessen och lokalförsörjningsprocessen ska samköras så att de går i takt och har samma beslutsforum.

3.4. Det finns en positiv inställning till den nya processen men det finns behov av tydliggöranden

Intervjuade har en positiv inställning till den organisation och process som är under implementering, det finns dock en medvetenhet om att processen behöver arbetas in i organisationen innan den fungerar och innan eventuella brister i processen uppdagas. I den nya processen uppfattas att kompetensutnyttjandet effektiviseras och att kontoren i större utsträckning kommer att kunna fokusera på de verksamhetsbaserade behoven snarare än lösningarna på behoven, exempelvis detaljer i byggnader som åligger Telge Fastigheter. Kommunstyrelsekontoret ska ansvara för att lokalbehoven är motiverade och väl underbyggda och även verifiera lokalbehov genom beslut i lokalförsörjningsforumet. I intervjuer lyfts att detta ställer höga krav på kontorets kompetens avseende både fastigheter och verksamhetens behov för att kunna göra sådana bedömningar. I dagsläget finns en chef och ytterligare två medarbetare som arbetar med lokalförsörjningsfrågor på kommunstyrelsekontoret och av intervjuer framgår att det finns ett behov att utöka med ytterligare personella resurser för att kunna hantera kommunstyrelsens nya roll i lokalförsörjningsfrågorna och kunna implementera den nya lokalförsörjningsprocessen i hela kommunen. Alla lokalprojekt som ska in i mål och budget ska föregås av en förstudie. När projektet finns i mål och budget bereds det återigen i lokalförsörjningsforumet och sedan fattas ett genomförandebeslut i Operativt Investeringsforum.

Faktorer som ännu inte är tydliga och upplevs som risker i genomförandet är exempelvis att det upplevs ottydligt var beslut fattas, vem som har mandat till vad och vem som bär kostnadsansvar. Detta upplevs som särskilt ottydligt i den del av processen som sker efter det att mål och budget har beslutats och avseende hur akuta behov, eller behov med en kort tidsram (upp till två år), ska hanteras. Vidare saknas tydliga direktiv för huruvida kontorens pågående ärenden ska hanteras inom ramen för den gamla eller nya lokalförsörjningsprocessen. I dagsläget förs diskussioner om varje enskilt ärende och hanteringen kan skilja sig åt. Det finns även andra processer såsom hantering av inhyrning av lokaler som inte klargjorts i den nya processen. Telge Fastigheter lyfter i intervju att

ansvaret inte är tydligt fastlagt vid byggnation och start av projekt eller vem som ska stå för kostnader relaterade till beställningar som stoppas innan arbetet är slutfört.

I intervjuer lyfts det även som en risk att lokalförsörjningsfrågorna kommer att styras via en matrisorganisation⁴ och att detta kan innebära risk för att det blir konflikter om resurser för att exempelvis kunna göra tillräckliga behovsanalyser. Det uppges även finnas en risk att det uppstår en konflikt gällande vilken uppdragsgivare kontoren ska lyssna på gällande lokalfrågorna. Vidare upplever kontoren att det är otydligt hur de ska agera när deras nämnd vill få igenom något och hur de ska föra in det i den nya styrmodellen. Enligt intervjuade har chefen för investeringar och lokalförsörjning på kommunstyrelsekontoret lagt stort fokus vid att få igång matrisorganisationen.

I Telge Fastigheters affärsplan 2022–2026 framgår att förskjutningar i planerade kommunala lokalinvesteringar fortgår och bedöms göra det till dess att lokalinvesteringsprocessen är implementerad. Detta resulterar i att nybyggnadsvolymen kommer att vara lägre än kommunens planer men den förutsätts öka med effektivare planering.

Vidare saknas en process för att hantera utfasning av byggnader som är uttjänta eller som olika skäl inte är effektiva. Det finns exempelvis 10–15 förskolor som framöver behöver fasas ut och att det behöver finnas en process för att hantera detta. Idag uppges det inte finnas något aktivt arbete med utfasning av lokaler.

Vid intervjuer med kontoren lyfts samplaneringen mellan lokalförsörjningsprocessen och detaljplaneprocessen upp som ett utvecklingsområde då de upplever att bristen på tillgänglig mark eller detaljplaner är den främsta orsaken till förseningar vid lokalanpassningar eller nybyggnation. Kontoren ser det som centralt att samhällsbyggnadskontoret ökar sitt fokus på kommunens verksamhetslokaler och lyfter att det är centralt att det skrivs in i deras uppdrag.

3.5. Bedömning

Vid genomförandet av granskningen har implementeringen av den nya lokalförsörjningsprocessen påbörjats. Vår bedömning är att processen kommer addera flera viktiga delar i kommunens lokalförsörjning som ökar förutsättningarna att nå ett effektivt lokalutnyttjande. Exempel på sådana delar är att ansvaret har tydliggjorts där verksamheterna står för behovet och Telge Fastigheter för lösningarna, att processen är mer långsiktig och att det framgent ska finnas tillgång till bättre systemstöd. Vi noterar att olika moment i processen har börjat tillämpas men att det kommer att ta ett par år innan processen tillämpas i sin helhet. Vi ser positivt på att processen ska beslutas av fullmäktige och bedömer att detta stärker tydlighet och legitimitet kring processen.

Vi noterar att det saknas en utarbetad plan för att hantera pågående projekt eller projekt som behöver genomföras skyndsamt. Vi bedömer att kommunstyrelsekontoret tillsammans med Telge Fastigheter bör ta fram riktlinjer kring hur pågående och akuta projekt ska hanteras.

I granskningen framkommer att kontoren upplever ett behov av ökat stöd i genomförandet av den nya processen och specifikt i arbetet med att ta fram lokalbehovsplaner. Vi bedömer att det bör finnas stöd i upprättandet av lokalbehovsplaner, exempelvis i form av riktlinjer, systemstöd och mallar. På så vis kan processen effektiviseras och möjliggöra att mer precisa lokalbehovsplaner, och sedermera lokalresurs- och lokalförsörjningsplaner, kan tas fram.

⁴ Det finns ännu ingen framtagen organisationskarta över matrisorganisationen. Enligt uppgift ska en sådan tas fram under februari månad.

4. Samverkan mellan kommunala verksamheter och Telge Fastigheter

Enligt reglementet är kommunstyrelsen kommunens ledande politiska förvaltningsorgan och ansvarar för hela kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen leder och samordnar planeringen och uppföljningen av kommunens ekonomi och verksamheter samt utformningen av övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrning av hela den kommunala verksamheten. I reglementet framgår inte specifikt att kommunstyrelsen ska ha det övergripande ansvaret för att leda och samordna kommunens behov av lokaler och anläggningar samt bostäder för sociala ändamål, vilket framgår av processbeskrivningen.

Av de kommunala nämndernas reglementen framgår att inhyrning av lokaler ska gå genom Telge Fastigheter AB. Enligt kultur- och fritidsnämndens reglemente ingår det i nämndens uppgifter att ha hand om uthyrning av kommunens lokaler och anläggningar för kultur-, idrotts- och fritidsändamål. Uppdraget innefattar lokaler och anläggningar som disponeras av kultur- och fritidsnämnden, utbildningsnämnden och kommundelsnämnderna. I övrigt är ansvar för lokaler oreglerat i nämndernas reglementen. Av rapporten översyn av reglementen⁵ framgår att lokalförsörjningsprojektet löper parallellt med revidering av reglementen vilket kan innebära att reglementet senare behöver revideras ytterligare.

Enligt Telge Fastigheters ändamålsbeskrivning ska bolaget äga, förvärva, bebygga, förvalta och försälja fastigheter och tomträtter för att därpå uppföra och förvalta kommersiella lokaler samt andra anläggningar såsom skolbyggnader, service-, idrotts- och kulturanläggningar samt därmed förenlig verksamhet inom Södertälje kommun.

I ägardirektiven anges även att Telge Fastigheter till självkostnad ska tillhandahålla lokaler för kommunens verksamheter samt i samverkan med kommunen medverka till en rationell och effektiv lokalförsörjning. Telge Fastigheter ska i samråd med kommunförvaltningen tillmötesgå de behov på servicetjänster som kommunförvaltningen har i både egna och förhyrda verksamhetslokaler. Det långsiktiga avkastningskravet för Telge Fastigheter är 2,9 % för verksamhetslokaler.

Intervjuade upplever överlag att samverkan mellan kontoren och Telge Fastigheter är god. Det upplevs dock i dagsläget, till följd av implementeringen av den nya processen och det faktum att kommunen fortsatt befinner sig i två olika arbetssätt, delvis otydligt i vilka forum som frågor ska lyftas. Otydligheten härleds även till att det skett en omorganisering inom Telge Fastigheter.

4.1. Ramavtal mellan Telge Fastigheter AB och Södertälje kommun

Telge Fastigheter AB och Södertälje kommun undertecknade 2012-08-12 ett ramavtal avseende hyra av icke-kommersiella lokaler och därtill kopplade frågor. Av avtalet framgår att det gäller från undertecknandet och därefter har en giltighetstid till och med 2017-12-31. Om part inte skriftligen säger upp ramavtalet senast två år före avtalstidens utgång förlängs avtalstiden för ramavtalet med tre år åt gången med samma uppsägningstid. Enligt uppgift är avtalet fortfarande gällande vid granskningstillfället.

Avtalets syfte är att samla och klargöra grunderna för hyres- och ansvarsförhållanden mellan hyresvärd och hyresgäst och skapa förutsättningar för ett effektivt och ändamålsenligt nyttjande av hyresvärdens icke-kommersiella fastighetsbestånd.

I avtalet anges att kommunens behov av lokaler främst ska lösas genom hyra av lokaler inom hyresvärdens fastighetsbestånd. Endast om ändamålsenliga lokaler saknas ska hyra av lokaler från extern fastighetsgivare tillämpas varvid hyresavtal med extern fastighetsägare sker genom hyresvärden. Inhyrningar sker från hyresvärden till hyresgästen. Parterna har ett

⁵ KS 21/305, Översyn av reglementen, Rapport | 2021-10-26

gemensamt ansvar att arbeta för en optimering av såväl kommunens lokalutnyttjande som hyresvärdens hela lokalbestånd.

Parterna ska följa beslut som tas inom lokalstyrgruppen. Lokalstyrgruppen skapades för frågor kopplade till lokalstrategier ur ett ekonomiskt och verksamhetsmässigt perspektiv. Gruppens roll är att vara ett forum för vägledande beslut avseende lokalstrategier inom ramen för ramavtalet. Under lokalstyrgruppen finns en beredningsgrupp. I avtalet fastslås att lokalstyrgruppen har till uppgift att upprätthålla ett aktivt informationsutbyte om planerade förändringar i dels lokalbehov, dels lokalbeståndet samt att ansvara för rutiner och regelverk kring kommunens lokalförsörjning. Det åligger även gruppen att följa upp hur yt- och kostnadseffektiviteten för lokalerna utvecklas och att verka för ett kostnadseffektivt nyttjande av det lokalbestånd som omfattas av ramavtalet. Vid tidpunkten för granskningen har lokalstyrgruppen upplösts som en del av införande av den nya lokalförsörjningsprocessen. Det finns inget formellt beslut om ramavtalets upphörande. Det uppges dock finnas planer på att ta fram och besluta om ett nytt avtal.

4.2. Bedömning

Vår bedömning är att det i huvudsak finns en fungerande samverkan mellan kommunala verksamheter och Telge Fastigheter för planering på lång sikt. Ansvaret för lokalförsörjning är i hög grad oreglerat i reglementen. Vår bedömning är att samverkan i lokalförsörjningsprocessen skulle kunna förenklas om styrelsens och nämndernas respektive ansvar tydligt fanns uttryckta i reglementen eftersom lokalförsörjningsprocessen styrs som en matrisorganisation.

Vi noterar att gällande ramavtal mellan Södertälje kommun och Telge Fastigheter inte är förenligt med den nya lokalförsörjningsprocess som har börjat tillämpas inom kommunen. Det innebär att vi ser en risk för att frågor som tidigare behandlas inom ramen för den tidigare lokalstyrgruppen nu inte har något tydligt beslutsforum. Exempel på sådana frågor är att avtalet fastslår att parterna ska följa beslut som fattas i lokalstyrgruppen och vilken typ av frågor som behandlas i denna, här ingår bland annat vägledande beslut avseende lokalstrategier och ansvar för rutiner och regelverk kring kommunens lokalförsörjning. Vidare ingår i gruppens ansvar att följa upp hur yt- och kostnadseffektiviteten för lokalerna utvecklas och att verka för ett kostnadseffektivt nyttjande av det lokalbestånd som omfattas av ramavtalet. I granskningen har vi inte sett att dessa ansvar tydligt flyttats över till andra forum varför vi ser en risk för att ansvar och uppgifter riskerar att falla mellan stolarna.

5. Det saknas incitament för att effektivisera lokalutnyttjandet

Intervjuade uppger att det i dag saknas konkreta incitament för kommunens verksamheter att effektivisera lokalutnyttjandet. Diskussioner pågår kring hur lokalutnyttjandet kan effektiviseras men det finns ännu inte något beslutat på området.

När det gäller hyreskostnader fastslår ramavtalet att hyressättning av hyresobjekt i kategori kommunal fastighet ska baseras på självkostnadsprincipen⁶. Som grundläggande princip gäller att hyressättningen ska vara unik per hyresobjekt vad avser kapitalkostnad och driftkostnad. Hyresvärden ska, för beslut i styrgruppen, presentera en treårsbudget per fastighet innefattande samtliga kostnader enligt ovan. Avstämningar av budgetarna mot faktiska utfall ska göras i lokalstyrgruppen. Intervjuade uppger att styrgruppen har upphört samt att det inte har tydliggjorts för Telge Fastigheter i vilket forum som hyresfrågor ska hanteras i den nya processen. I den nya processen har Telge Fastigheter ett samlat ansvar för att aktivt föreslå lösningar, optimera lokalanvändningen och utvecklingen av

⁶ Hyra ska som princip svara mot hyresvärdens självkostnad för tillhandahållandet av lokalen i fråga. Parterna är i avtalet överens om att i begreppet ingår kapitalkostnad, driftkostnad, underhållskostnad, administrationskostnad och riskpremie.

lokalkostnaderna per användare/kund/brukare. I nuläget finns inte möjlighet att följa lokalkostnader per användare/kund/brukare.

Den del som tydligast lyfts fram i granskningen gällande incitament är att kommunstyrelsen fullt ut kompenserar nämnderna för tillkomna kostnader vid nybyggnation⁷. Detta innebär att det saknas direkta incitament för verksamheterna att verka för ett effektivt lokalutnyttjande då detta inte är något som krävs av eller som premieras för enskilda verksamheter. Detta gäller exempelvis vid formulering av behov inför nybyggnation och vid bedömning av vilka lokaler som behövs respektive kan avyttras. Det kan även avspeglas i viljan att samnyttja lokaler.

Fastighetsägaren, Telge Fastigheter, har inget kostnadsansvar för tomma lokaler dock har bolaget ett uppdrag att kartlägga hur kostnadsansvar för tomma lokaler hanteras i andra kommuner och att det eventuellt kan bli aktuellt att framöver skriva in ett sådant ansvar i avtalet mellan kommunen och Telge Fastigheter. Bolaget uppger att frågan om tomma lokaler lyfts i möten med verksamheter men att det åligger kommunstyrelsekontoret att styra verksamheterna så att lokaler nyttjas mer effektivt. I intervjuer nämns att det ändå finns en medvetenhet om ett kostnadseffektivt lokalutnyttjande i verksamheterna trots att en direkt incitamentsstruktur saknas.

I den nya processen ska nämnderna kunna tillgodoräkna sig delar av det värde som skapas när de avstår eller lämnar tillbaka lokaler. Kommunstyrelsekontoret är ansvariga att ta fram riktlinjer för att detta sker men i dagsläget finns inte något förslag på hur detta ska hanteras. Enligt intervju pågår ett arbete med behovsinventering och identifiering av outhyrda lokaler inom kommunens bestånd. I inventeringen kartläggs lokaler och delas in i olika kategorier såsom avveckling och försäljning. I arbetet ingår även att kartlägga underhållsbehov. Enligt uppgift har inventeringen bidragit till betydligt bättre kunskap om lokalbeståndet än innan inventeringen påbörjades.

Vidare uppger intervjuade att det finns faktorer som försvårar möjligheterna för att nå ett effektivt samnyttjande av lokaler, exempelvis att lokaler begränsas av detaljplaner eller lagkrav vilket medför att annan verksamhet inte kan bedrivas. I skollokaler är det exempelvis nödvändigt att bevara elevernas integritet om lokalerna ska användas till annat än skolans verksamhet. För att öka möjligheten till samnyttjande lyfts dels tillgången till en lokalbank där kommunens lokaler sammanställs och kontoren kan se vilka möjligheter som finns, dels ett flexibelt tänk i lokalutnyttjandet redan vid framtagandet av detaljplaner samt byggnationer. Noterbart är dock att det sker visst samnyttjande idag där skolornas idrottshallar lyfts som exempel.

5.1. Mål, resultatindikatorer och nyckeltal saknas i huvudsak

Det saknas fastställda mål avseende lokalförsörjning av kommunala verksamhetslokaler. I Telge Fastigheters affärsplan 2021–2025 framgår att kommunens bostadsmål om 20 000 nya bostäder år 2036 utgör bolagets fokusområde. Den utökade befolkningsmängden konstateras sannolikt innebära ytterligare behov av verksamhetslokaler på ca 200 000 m². Utöver det övergripande målet avseende bostäder har vi inte identifierat ytterligare fastställda mål beträffande lokalförsörjning i aktuella och beslutade styrdokument. Då det saknas fastställda mål saknas även nyckeltal och indikatorer. I mål och budget 2021–2023 konstateras att Södertälje växer och behöver utvecklas. Kommunen ska därav genomföra en översyn av lokalkostnader. Det är dock otydligt vem som ansvarar för översynen eller när den ska ske.

Av Telge Fastigheters affärsplan 2022–2026 framgår att investeringsvolymen för kommunala verksamhetslokaler i kommunens mål och budget 2021 – 2023 är drygt 1,4 mdr exkl. riskmedel. Budgetbeslutet 2021–2023 omfattar projektering och produktion av om- och nybyggnadsprojekt för sju förskolor, tre grundskolor, tre storkök med matsal, två idrottshallar,

⁷ Detta var även en iakttagelse som gjordes i revisionsrapport nr 7 2019 – Granskning av investeringsprocessen.

en fotbollshall, två fritidsgårdar, tre kulturhus, två gruppboenden, ett äldreboende, ett trygghetsboende, fyra kontor/driftenheter och två parkeringsanläggningar.

Intervjuade uppger att Telge Fastigheter har ett mål sedan 2021 att öka nyttjandegraden i kommunala fastigheter som delats upp i tre delmål.⁸ Det finns inga måltal för vad som ska uppnås för att målet ska ses som uppnått. Av det ramavtal som finns mellan Telge Fastigheter och kommunen framgår att lokalbeståndet, för att möjliggöra jämförelser baserat på nyckeltal för kostnadseffektivitet, underhållsbehov och ändamålsenlighet, ska indelas i olika kategorier⁹. Vi har dock inte noterat att det finns fastställda nyckeltal för kostnadseffektivitet.

5.2. Bedömning

Det saknas styrande incitament för att effektivisera lokalutnyttjandet. Vår bedömning är att det, huvudsakligen genom att kommunstyrelsen tar alla lokalkostnader, saknas incitament för verksamheterna att sträva mot ett effektivt lokalutnyttjande. Vi anser därför att kommunstyrelsen bör skapa en struktur där verksamheterna har incitament att effektivisera sitt lokalutnyttjande.

I sammanhanget anser vi också att kommunstyrelsen bör utveckla arbetet med mål och nyckeltal för att kunna styra mot och ha möjlighet att utvärdera om kommunen har en effektiv lokalförsörjning. Vi noterar att det inte finns fastställda mål med tillhörande indikatorer beträffande lokalförsörjningen. Vi bedömer att det är en viktig del i framttagandet av den nya lokalförsörjningsprocessen att säkerställa att det finns fastställda mål och tillhörande indikatorer och nyckeltal. Nyckeltal kan användas i styrande, uppföljande och utvecklande syfte. Av tidigare erfarenhet används styrande nyckeltal primärt vid lokalanskaffningar och kan exempelvis vara kopplad 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 jämförelser med andra kommuner eller mellan enheter inom en kommun. Nyckeltal kan vidare delas in i tre delar, ett som mäter produktivitet, ett för effektiviteten samt ett som mäter om insatsen upplevs som nyttig vilket kan innefatta nöjdheten hos användaren av fastigheten. Målformuleringar är även viktiga för att kunna ompröva och effektivisera en arbetet.

Enligt lokalförsörjningsprocessen ansvarar Telge Fastigheter för lokalförsörjningen av verifierade behov vilket innebär ett samlat ansvar för att aktivt föreslå lösningar, optimera lokalanvändningen och utvecklingen av lokalkostnaderna per användare/kund/brukare. Vår bedömning är att bolagen bör upprätta tydliga mål för att utvärdera hur väl bolaget lyckas med sitt ansvar. I detta sammanhang är det dock viktigt att tydliggöra att inte bolaget har ensam rådighet att styra över exempelvis en optimerad lokalanvändning eller lokalkostnaderna per användare/kund/brukare.

Det finns ändå en medvetenhet kring lokalkostnadernas del av den totala budgeten och en strävan efter att effektivisera lokalutnyttjandet i syfte att kunna prioritera andra delar av verksamhetens ansvarsområden. Vi ser positivt på att Telge Fastigheter har påbörjat arbetet med behovsinventering av lokaler.

⁸ 1. Vakanta ytor i kommunalt klassificerade fastigheter som kommunen inte hyr idag. 2. Vakanta ytor som kommunstyrelsens kontor hyr idag (men som inte nyttjas av någon verksamhet) 3. Vakanta ytor i kommunalt klassificerade fastigheter som kommunen hyr idag ("dolda vakanser").

⁹ Förskolelokaler, grundskolor, gymnasium, äldreomsorg, övrig omsorg, förvaltningslokaler och övriga lokaler.

6. Uppföljning saknas avseende lokalkostnader och lokalutnyttjande

Det sker ingen uppföljning avseende lokalkostnader och lokalutnyttjande inom lokalförsörjningsprocessen. Det finns inte heller något systematiskt arbetssätt för att säkerställa en god effektivitet i kommunens lokalutnyttjande.

6.1. Bedömning

Vår bedömning är att bristen på uppföljning av effektiviteten i lokalkostnader och lokalutnyttjande samt brist på analys i syfte att säkerställa en god effektivitet delvis grundar sig i att det har saknats en tydlig styrning i form av fastställda mål och nyckeltal att styra mot och följa upp. Vår bedömning är att kännedom om hur lokaler nyttjas, deras verksamhetskapacitet samt fastighetens tekniska status är grundläggande för att kunna matcha verksamheternas behov av lokaler med lokaltillgången. Det är även en förutsättning för att kunna ta hjälp och inspiration från andra kommuners arbete. Vi bedömer därför att det är av stor vikt att lokalförsörjningen görs uppföljningsbar men att det förutsätter att det först beslutats om mål och nyckeltal att följa upp.

7. Svar på revisionsfrågor

Nedan besvaras granskningens revisionsfrågor.

Revisionsfråga	Svar
Finns det en dokumenterad och aktuell lokalförsörjningsprocess som bidrar till ett effektivt lokalutnyttjande? Tillämpas i så fall denna processbeskrivning?	Delvis. Vid tiden för granskningen implementerar kommunen en ny lokalförsörjningsprocess. Processen finns dokumenterad och är förankrad i koncernen men har ännu inte fastställts av fullmäktige. Vi bedömer att processen kommer addera flera viktiga delar i kommunens lokalförsörjning som ökar möjligheterna att nå ett effektivt lokalutnyttjande. Arbete enligt den nya lokalförsörjningsprocessen har på börjats men processen tillämpas ännu inte i sin helhet. Kommunen befinner sig i ett mellanläge mellan det gamla och det nya arbetssättet vilket ibland skapar otydlighet kring arbetssätt och beslutsvägar.
Finns det en fungerande samverkan mellan kommunala verksamheter och Telge Fastigheter för planering på lång sikt och ett effektivt utnyttjande av befintliga lokaler?	Delvis. Förhållandet mellan kommunen och Telge Fastigheter regleras av ett ramavtal. Ramavtalet är inte anpassat efter den nya lokalförsörjningsprocessen och behöver uppdateras. Samverkan mellan de kommunala verksamheterna och Telge Fastigheter uppges fungera väl. Det finns dock delar kopplat till den nya lokalförsörjningsprocessen, och de förändringar i roller, ansvar och mandat som den ger upphov till, där samverkan behöver tydliggöras för att förbättra förutsättningarna att nå ett effektivt utnyttjande av befintliga lokaler. Vidare finns det möjlighet att tydliggöra ansvar och roller i reglementen för att möjliggöra en bättre samverkan.
Görs tillräckliga prognoser avseende framtida lokalbehov?	Delvis. Kontoren genomför prognoser över sitt framtida lokalbehov i lokalbehovsplaner som grundar sig på befolkningsprognosen. Det saknas dock riktlinjer för planernas innehåll. Genom kommunens nya lokalförsörjningsprocess ska arbetet struktureras genom kommande sammanställning av lokalbehovsplanerna i en lokalresursplan. Lokalresursplaneringen ska utgå från verksamheternas behov, resurser och de gemensamma ekonomiska förutsättningarna. De långsiktiga behoven av lokaler för kommunal service utgår från den förväntade befolkningsutvecklingen i kommunen och den egna ambitionen om exploatering på 15 år.

Vidtas åtgärder för att effektivisera lokalutnyttjandet?	Delvis. Att ta fram en ny process för att arbeta med kommunens lokalförsörjning är en åtgärd för att effektivisera lokalutnyttjandet. En intern utredning har konstaterat att kommunkoncernens resurser inte utnyttjas effektivt i lokalfrågor, vilket påverkar möjligheten till en effektiv lokalförsörjning. Vi noterar att det kvarstår mycket arbete och många delar i processen innan den är gällande i alla delar. I granskningen beskrivs det faktum att kommunstyrelsen fullt ut kompenserar nämnderna för tillkomna kostnader vid nybyggnation som en faktor som motverkar ett effektivt lokalutnyttjande. Detta är ett förhållande som inte förändras i och med införandet av den nya processen. Det finns inte heller någon styrning av lokalförsörjningsprocessen genom mål och nyckeltal.
Följs effektiviteten i lokalkostnader och lokalutnyttjande upp och analyseras detta i syfte att säkerställa en god effektivitet?	Nej. Det sker inte någon uppföljning avseende lokalkostnader och lokalutnyttjande inom lokalförsörjningsprocessen. Det har inte funnits något systematiskt arbetssätt för att säkerställa en god effektivitet i kommunens lokalutnyttjande.

Bilaga 1 Källförteckning

Intervjuer

- ▶ Ekonomidirektör (faktakontroll)
- ▶ Investerings- och lokalförsörjningschef, Kommunstyrelsekontoret
- ▶ VD, Telge Fastigheter
- ▶ Projektchef, Telge Fastigheter
- ▶ Fastighetschef, Telge Fastigheter
- ▶ Ekonomichef, Telge Fastigheter
- ▶ Ekonomichef, Omsorgskontoret
- ▶ Lokalcontroller, Omsorgskontoret
- ▶ Ekonomichef, Utbildningskontoret
- ▶ Lokalstrateg, Utbildningskontoret

Dokument

- ▶ Årsredovisning och koncernredovisning 2020, Telge Fastigheter AB
- ▶ Affärsplan 2022–2026, Telge Fastigheter AB
- ▶ Affärsplan 2021 – 2025, Telge Fastigheter AB
- ▶ Innehållsförteckning för kommande investeringshandbok
- ▶ Investeringspolicy för Södertälje kommunkoncern 2020
- ▶ Delårsrapport 2021, Kommunstyrelsen
- ▶ Delegationsordning, Kommunstyrelsen
- ▶ Lokalbehovsplan 2023–2032, Utbildningskontoret
- ▶ Rapport - Utveckla investeringsprocessen, 2017-11-06, KS 17/334
- ▶ Mål och budget 2021–2023 samt bilagor, Södertälje kommun
- ▶ Delårsrapport - kommunstyrelsens uppsiktsplikt Avseende nämndernas delårsrapportering per 31 augusti 2021
- ▶ Vakansrapport 2021-11-30, Telge Fastigheter AB
- ▶ Rapport – Befolkningsprognos 2021-2035
- ▶ Utbyggnadsscenarier
- ▶ Utbyggnadsscenario låg; bostadsbyggande med beräknat färdigställandeår, 2021-2035
- ▶ Utbyggnadsscenario hög; bostadsbyggande med beräknat färdigställandeår, 2021-2035
- ▶ Verksamhetsplan 2021, Kommunstyrelsen
- ▶ Ramavtal – avseende hyr av icke-kommersiella lokaler och därtill kopplade frågor. Telge Fastigheter AB och Södertälje kommun
- ▶ Tilläggsavtal - Telge Fastigheter AB och Södertälje kommun
- ▶ Tilläggsavtal 2 - Telge Fastigheter AB och Södertälje kommun
- ▶ Reglemente, Kommunstyrelsen
- ▶ Presentation Lokalstyrning 2021
- ▶ Bolagsstyrningsrapport 2020, Telge Fastigheter AB