

Revisionsrapport

Granskning av lokal- försörjningsprocessen avseende verksamhets- lokaler

Tierps kommun

Martin Halldén

Ebba Lind

Oktober 2018

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
1.1. Bakgrund	3
1.2. Revisionsfråga	3
1.3. Kontrollmål	3
1.4. Revisionskriterier	4
1.5. Avgränsning och metod.....	4
2. Granskningsresultat	5
2.1. Organisation	5
Vår bedömning	6
2.2. Regler och rutiner.....	6
Vår bedömning	7
2.3. Strategisk planering	8
Vår bedömning	9
Vår bedömning	10
2.4. Kalkyler.....	10
Vår bedömning	11
3. Bedömning och rekommendationer	12
3.1. Avstämning mot kontrollmål	12
3.2. Svar på revisionsfrågan samt rekommendationer	14

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Tierps kommun genomfört en granskning av lokalförsörjningsprocessen avseende verksamhetslokaler. Syftet med granskningen har varit att besvara följande revisionsfråga:

Har kommunstyrelsen en ändamålsenlig process för lokalförsörjning avseende kommunala verksamhetslokaler?

Efter genomförd granskning gör vi bedömningen att kommunstyrelsen behöver utveckla en ändamålsenlig process för lokalförsörjning avseende kommunens verksamhetslokaler.

Bedömningen baseras i huvudsak på följande iakttagelser:

- Det finns till viss del ändamålsenliga styrdokument för lokalförsörjningsprocessen. Dokumenten belyser vissa delar av processen, dock bedömer vi att det saknas en tydlig röd tråd mellan följande områden: Befolkningsprognos – bostadsplan – lokalförsörjningsprogram – drifts/investerings-budget – scenarioplanering. Vidare kan konstateras att styrdokumenterna är relativt gamla.
- Det finns till viss del en otydlighet avseende de ansvarsrollerna inom den interna organisationen avseende främst arbetet med befolkningsprognoser och dess inverkan på volymförändringar i verksamheterna och det därtill följande behoven av verksamhetslokaler.
- Det saknas en långsiktighet i lokalplaneringsprocessen vilket är symptomatiskt med de delvis bristfälliga styrdokumenterna och det i dagsläget relativt operativa perspektivet i funktionen fastighetssamordnare.
- Strategierna kring uppförande, ägande och förhyrning av lokaler bedöms vara tydliga.
- Kalkylerna som ligger till grund för lokalförsörjningsprocessen bedöms i huvudsak vara tillräckliga avseende lokalförsörjningen.

Med utgångspunkt i granskningsresultatet lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställa att det finns en tydlig koppling mellan kommunens styrdokument avseende lokalförsörjningsprocessen för verksamhetslokaler som omfattar hela ledet från befolkningsprognos till scenarioplanering.
- Se över behovet att revidera styrande dokument med mer återkommande frekvens.
- Tydliggöra ansvarsrollerna inom lokalförsörjningsprocessen.
- Stärka den långsiktiga planeringen inom lokalförsörjningsprocessen för att säkerställa en långsiktigt hållbar lokalförsörjning med utgångspunkt i befolkningsprognosen.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Av Tierps kommuns flerårsplan 2018 – 2020 framgår att kommunen står inför en ökande tillväxt som i sin tur innebär att stora satsningar görs på att detaljplanelägga områden, såväl bostäder som industri/handelsändamål. Bland annat anges att det finns möjlighet att bygga upp till 400 bostäder under kommande treårsperiod.

Detta och eventuell utbyggnad i kommunen i övrigt kommer att påverka behovet av kommunal service och därmed även behov av verksamhetslokaler. Vidare framgår av flerårsplanen att omfattning och tidpunkt för denna utbyggnad är svår att bedöma och har därför inte fullt ut kunnat beaktas i flerårsplanerna. Det är därför av stor betydelse att styrning och planering av lokalförsörjningen fungerar väl.

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunkoncernen har tillräckliga rutiner och tydliga processer avseende lokalförsörjningen, och om dessa efterlevs. Här är också frågan om långsiktigheten i planering av investeringarna en av de viktigaste aspekterna. Vidare granskas de strategier som kommunen har tagit för hur behovet av lokaler ska tillgodoses, exempelvis hur stor del som kommunen själv ska äga, respektive hur stor del som kommunen vill hyra in från externa fastighetsägare. Vilka kalkyler tas fram och hur ges de förtroendevalda möjlighet att ta ställning till och prioritera mellan behoven? Hur ser den interna organisationen ut med ansvarsfördelning från påtalat lokalbehov till genomförande av investering?

1.2. Revisionsfråga

Syftet med granskningen är att besvara följande revisionsfråga:

Har kommunstyrelsen en ändamålsenlig process för lokalförsörjning avseende kommunala verksamhetslokaler?

1.3. Kontrollmål

För att besvara revisionsfrågan och därmed uppnå syftet med granskningen har följande fem kontrollmål formulerats:

1. Det finns fastställda styrdokument inom lokalförsörjningsprocessen, med en tydlig röd tråd.
2. Det finns en fastställd intern organisation med tydlig roll- och ansvarsfördelning avseende lokalförsörjningen, både vad avser planering och genomförande.
3. Det finns en långsiktig planering, kopplad till kommunens budgetprocess.
4. Det finns tydliga strategier för lokalförsörjningen avseende uppförande, ägande och förhyrning av lokaler.
5. Det upprättas tillräckliga kalkyler avseende lokalförsörjningen.

1.4. Revisionskriterier

Kommunens styrande och stödjande dokument; planer och beslut inom området.

1.5. Avgränsning och metod

Granskningsobjekt är kommunstyrelsen samt de mest lokalintensiva verksamheterna, d.v.s. barn och utbildning samt äldreomsorg. Avgränsning har gjorts till revisionsfråga och formulerade kontrollmål. Bedömningen av respektive kontrollmål görs enligt kriterierna: uppfyllt/delvis uppfyllt/ej uppfyllt.

Granskningen har genomförts via dokumentstudier, insamling av beslutsunderlag samt genom intervjuer med tjänstemän.

Följande personer har intervjuats inom ramen för granskningen:

- Kommundirektör
- Ekonomichef
- Fastighetssamordnare
- Chef samhällsbyggnad
- Verksamhetschef vård och omsorg
- Verksamhetschef utbildning
- VD TKAB (Tierps kommunfastigheter AB)
- Kommunstyrelsens ordförande och ordförande i TKAB

Rapporten har faktakontrollerats av berörda personer.

2. Granskningsresultat

2.1. Organisation

Kontrollmål 1: Det finns en fastställd intern organisation med tydlig roll- och ansvarsfördelning avseende lokalförsörjning, både vad avser planering och genomförande.

Den demografiska sammansättningen i en kommun påverkar kraftigt behovet av verksamhetslokaler. En sund lokalförsörjning av verksamhetslokaler bör därför grundas i en framsiktande befolkningsprognos som används för att fastställa det framtida behovet av verksamhetslokaler. Inom ramen för lokalförsörjningen ingår därefter att identifiera vilka behov som ska tillgodoses via befintliga lokaler, vilka behov som ska tillgodoses via förhyrning av lokaler och vilka behov som ska tillgodoses via nyinvesteringar i lokaler.

I Tierps kommun ansvarar respektive verksamhet för att identifiera framtida behov av verksamhetslokaler och signalera detta till den s.k. investeringsgruppen vilket är en styrgrupp bestående av politiker och tjänstemän. I investeringsgruppen ingår bland annat kommunens fastighetssamordnare som har till uppgift att säkerställa och samordna lokalutnyttjandet av kommunens lokaler. Genom deltagandet i investeringsgruppen kan fastighetssamordnaren identifiera om önskade investeringar/behov i verksamhetslokaler kan täckas av befintliga lokaler i kommunen. Kan inte behovet tillgodoses via befintliga lokaler lämnas ett uppdrag till TKAB om att ta fram en initial kalkylberäkning för uppförandet av investeringen. Detta görs via särskilda beställningsblanketter. Baserat på uppgifterna i beställningen gör TKAB en investerings- och driftskalkyl. Denna kalkyl ligger sedan till grund för vidare beredning i investeringsgruppen. Investeringsgruppen tar ställning till om kommunen godtar den framtida driftskostnaden (hyran) för den planerade verksamhetslokalen. Genomförandet av projektet sköts främst via bolaget där fastighetssamordnaren tillsammans med motsvarig tjänsteman i bolaget uppges ha ett nära samarbete. Efter avslutat projekt ska slutredovisning av investeringsprojektet (beroende på dignitet) slutredovisas enligt anvisningarna i riktlinjerna för investeringar. PwC har inom ramen för denna granskning inte tagit del av underlag som påvisar i vilka politiska instanser som beslut om investering i verksamhetslokaler fattats.

Av ovanstående framgår att fastighetssamordnaren har en central roll i lokalförsörjningsprocessen. Av intervjuerna framgår dock att fastighetssamordnarens roll är kraftigt fokuserad på det operativa och taktiska stadiet innebärandes en planering omfattandes uppemot tre år. Ett mer strategiskt perspektiv avseende lokalförsörjningen har inte omfattats av tjänsten hittills. Dock ser kommunen, enligt uppgift, över möjligheterna att anställa en till medarbetare för att kunna tillgodose både de operativa och de strategiska aspekterna av lokalförsörjning.

Vid intervjuerna har det också framkommit att det finns olika uppfattningar om ansvarsrollerna avseende framtagande av befolkningsprognosstatistik och befolkningsprognosens effekter på verksamhetslokalbehovet. Enheterna, främst skolan, efterfrågar mer detaljerad statistik från centralt håll medan den centrala ledningen menar att enheterna tillhandahåller befolkningsprognoser vilka de ska arbeta vidare med för att prognostisera det framtida verksamhetslokalbehovet i kommunen.

Vår bedömning

Det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning i att det är tydligt att det är verksamheterna som ansvarar för att identifiera lokalbehov och ta fram beslutsunderlag för politisk behandling i budget. Av intervjuerna har det dock framkommit att det finns en viss otydlighet inom kommunen vad gäller ansvar och roller kring arbetet med befolkningsprognoser och dess inverkan på volymerna i verksamheterna. Vidare är det tydligt hanterat att TKAB tar fram investerings- och driftkalkyler för beredning i investeringsgruppen. Det finns även en utsedd fastighetssamordnare som har det övergripande praktiska ansvaret för att ha ordning på kommunens lokaler. Kommunen har identifierat behovet av att stärka upp organisationen med mer personal för att tillsäkra även det strategiska perspektivet i lokalförsörjningsprocessen.

Mot bakgrund av ovanstående bedömer vi att kontrollmålet är **delvis uppfyllt**.

2.2. Regler och rutiner

Kontrollmål 2: Det finns fastställda styrdokument inom lokalförsörjningsprocessen med en tydlig röd tråd.

Vi har tagit del av följande dokument med bäring på lokalförsörjningsprocessen:

- Plan för Tierps kommuns ekonomi och verksamhet 2018-2020 (i denna rapport hänvisad till som budget 2018-2020)
- Bostadsförsörjningsplan 2013-2025 (KF § 43/2013)
- Boendepplan för äldre 2014-2035 (KF 2014 § 10)
- Riktlinjer för investering (KS 2013 § 175, KS 2014 § 5 och KS 2015 § 37)
- Tillämpningsanvisningar för riktlinjer för investeringar (KS 2014 § 5)
- Investeringsredovisning (information från intranätet)
- Beställning av projektering/utredning av nybyggnad och tillbyggnad (blankett)

I budget 2018-2020 framgår kommunens budget och plan för verksamheten under planperioden. Detta dokument omfattar bland annat kommunens investeringsplan de kommande tre åren uppdelad på verksamhetsområden. Av denna kan utläsas att investeringar inom förskola, grundskola, gymnasieskola och äldreomsorg budgeterats, dock endast av-

seende inventarier, vilket är naturligt då investeringar i verksamhetsfastigheter görs via det kommunala bolaget TKAB. Investeringar i nya verksamhetslokaler påverkar kommunens driftskostnader, vilket också bör återspeglas i planbudgeten. I budgeten framgår dock (s. 7) under rubrikraden flerårsplan att det troligen kommer ske en befolkningsökning i kommunen och att detta med sannolikhet kommer påverka behovet av verksamhetslokaler särskilt inom barnomsorgen. Dock uppges det svårprognosticerat varför begränsad hänsyn tagits till det i flerårsplanen.

Kommunfullmäktige antog 2013 en bostadsförsörjningsplan för Tierps kommun omfattande perioden 2013-2025¹. I den lyfts särskilt fram att det framtida bostadsbyggandet i kommunen ska göras med beaktande till de äldres boendebehov. Bostäder som tillhandahålls i kommunal regi (verksamhetslokaler) finns främst inom äldreomsorgen i form av vård- och omsorgsboenden och trygghetsboenden, dock påverkas kommunen som helhet inklusive behovet av olika verksamhetslokaler av bostadsförsörjningsplanen då bostadsbyggandet kan påverka den demografiska sammansättningen i kommunen.

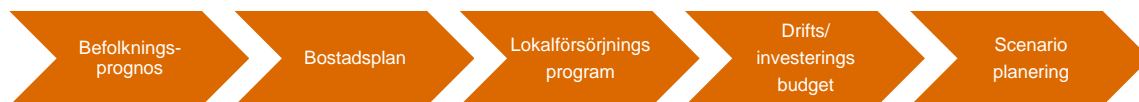
Kommunfullmäktige antog 2014 en boendeplan för äldre 2014-2035. Boendeplanen är baserad på en utredning avseende det framtida boendebehovet för kommunens äldre befolkning (dvs. 65 år och äldre) och baserad på SCB:s befolkningsprognos för Tierps kommun per 2013 och relationen mellan denna och antalet beviljade platser i kommunens vård- och omsorgsboenden. Av boendeplanen framgår den prognostiserade befolkningsutvecklingen under boendeplanperioden, där antalet äldre över 80 år förväntas börja öka kraftigt runt år 2022. Vid en översiktlig avstämning mot uppgifter i Kolada kan vi konstatera att antalet äldre över 80 år kommer att öka inom de närmaste åren. I boendeplanen redovisas bland annat en analys av genomsnittlig boendetid på vård- och omsorgsboendena, genomsnittlig kostnad för boende på vård- och omsorgsboende, och kostnadsjämförelser mellan hemtjänst och vård- och omsorgsboende. Vidare görs en analys avseende befolkningsprognosen och det förväntade behovet av vård- och omsorgsboendeplatser under planperioden 2014-2035. Planen prognostiserar att det per 2035 kommer finnas behov av 115 ytterligare vårdplatser. Vidare poängteras att det finns behov av att utöka mängden mellanboenden för äldre.

Vår bedömning

Det finns till viss del styrdokument avseende lokalförsörjningsprocessen. Vi noterar att det på äldreomsorgssidan, genom ”boendeplanen för äldre 2014-2035”, finns en tydligare framförhållning och prognos avseende behovet av verksamhetslokaler än det finns på skolsidan, dock uppges ett projekt med framtagande av lokalförsörjningsplan inom förskola och skola vara under framarbetande. Vidare kan konstateras att styrdokumenterna är relativt gamla, exempelvis genom att bostadsförsörjningsplanen inte antagits på nytt av KF under mandatperioden 2015-2018, vilket är ett lagkrav.

¹ Enligt lag om ändring i lagen (2000:1383) om kommunernas bostadsförsörjningsansvar (SFS 2013:866) ska kommunfullmäktige under varje mandatperiod anta riktlinjer för kommunens bostadsförsörjning. De riktlinjer vi tagit del av är beslutade 2013 vilket innebär att ett förnyat beslut skulle ha gjorts av KF senast under 2017, vilket inte gjorts.

Vår bedömning är att de styrdokument som finns inte är tillräckliga eftersom det saknas en tydlig koppling, dvs politiska beslut, mellan, vad vi bedömer vara, centrala komponenter för lokalförsörjningen. Med detta åsyftas en tydlig koppling enligt nedan



Mot bakgrund av ovanstående bedöms kontrollmålet vara **delvis uppfyllt**.

2.3. Strategisk planering

Kontrollmål 3: Det finns en långsiktig planering kopplad till kommunens budgetprocess.

Som beskrivits i samband med tidigare kontrollpunkter finns det en fastighetssamordnare i kommunen, vars huvudsakliga fokus i dagsläget ligger på en operativ till taktisk tidshorisont innebärandes att planeringshorisonten sträcker sig uppemot tre år framåt i tiden. Det är också denna tidshorisont som tillämpas för kommunens budget 2018-2020. I budget 2018-2020 uppges dock att effekterna av befolkningsutvecklingen upplevs svårbedömd varför de inte fullt ut beaktats i budgetdokumentet.

Det kommunala bolaget, TKAB, ska enligt plan succesivt ta över ägandet av kommunens fastigheter. All nyproduktion ägs och utförs i bolagets regi på begäran från kommunen. Ett av motiven till överföringen av fastigheterna till bolaget var att förbättra effektiviteten i det planlagda underhållet då det finns en stor underhållsskuld i kommunens fastighetsbestånd. Bolaget ansvarar också för att tillsammans med fastighetssamordnaren på kommunen ha en översikt på vilka av kommunens lokaler som brukas och till vad. Vi har efterfrågat en lista över samtliga kommunkoncernens verksamhetslokaler med uppdaterad information kring nyttjandestatus. Per granskningsdatum kan kommunen och bolaget inte tillhandahålla en sådan lista. Dock pågår, enligt uppgift, en lokalinventering där kommunen anlitat en konsult. De verksamhetslokaler som först kommer omfattas av inventeringen är lokaler för förskola, grundskola och gymnasieskola.

Det har varit stora akuta behov av lokaler avseende förskoleverksamheten under 2018, detta bland annat till följd av att mögelskador påträffats i flera av förskolelokalerna samt av att antalet förskolebarn var fler än beräknat. Till följd av mögelsaneringarna har förskoleverksamhet under 2018 bedrivits i paviljonger. Underlag som revisionen tagit del av påvisar att antalet tillkommande förskoleplatser under 2017 uppgick till 91 stycken, vilket är betydligt fler än de nivåer som varit tidigare år (motsvarande siffra 2016 uppgick till 15 stycken). Förklaringen till det kraftigt ökade behovet av förskoleplatser 2017 uppges vara att det skedde nyinflyttning med anledning av nybyggnation i kommunen och även till följd av ett ökat antal nyanlända. Upphandling av två tillkommande förskolelokaler pågår.

Vår bedömning

Vid genomgång av budget 2018 framgår att hänsyn till prognostiserad befolkningsutveckling och dess effekter på behovet av verksamhetslokaler har tagits endast i begränsad utsträckning. Vidare framgår av granskningen att det inte finns en samlad bild av det faktiska lokalutnyttjandet i kommunen. Det saknas således en långsiktighet i lokalförsörjningsprocessen vilket är symptomatiskt med de delvis bristfälliga styrdokumenterna avseende lokalförsörjningsprocessen och det i dagsläget relativt operativa perspektivet hos fastighetssamordnaren. Vår bedömning är att en långsiktig planering inom lokalförsörjningsprocessen kräver en tydlig koppling till befolkningsprognoser och en lokalförsörjningsplan.

Mot bakgrund av ovanstående bedömer vi att kontrollmålet är **ej uppfyllt**.

Kontrollmål 4: Det finns tydliga strategier för lokalförsörjningen avseende uppförande, ägande och förhyrning av lokaler.

Kommunen beslutade 2013 att samtliga fastigheter i kommunens ägo skulle överlåtas till, det för ändamålet nybildade kommunala bolaget, TKAB för bokfört värde. Överlåtelseerna ämnades ske succesivt fram till 2023 då samtliga lokaler skulle vara i bolagets ägo. Till följd av ett nytt EU direktiv finns nu dock frågetecken kring hanteringen av investeringsmomsen vilket kommunen uppges behöva utreda innan överlåtelseerna kommer fortskrida. Ett av syftena med att överlåta samtliga lokaler till det kommunala bolaget var att minska riskerna för fortsatt eftersatt underhåll av fastigheterna.

Den politiska målsättningen är enligt uppgift² att förskolor och grundskolor ska finnas i de större småorterna i kommunen, såsom Söderfors och Mehedeby. Gymnasieskolan tillhandahålls i Tierps köping. Avseende äldreomsorgen finns vård- och omsorgsboenden i fyra av kommunens orter, Tierps köping, Örbyhus, Söderfors och Karlholm. Den politiska ambitionen är vidare att verksamhetslokalerna i så stor utsträckning som möjligt ska ägas av TKAB. Någon specifik procentuell ägarandel har inte specificerats utan ställningstagandet avseende ägande eller förhyrande av varje enskild lokal baseras på bolagets belåningsgrad och möjlighet att bära investeringen.

I ägardirektiven för TKAB framgår att bolaget har till uppgift att tillhandahålla fastigheter för kommunal verksamhet eller fastigheter som är av annan betydelse för kommunen och dess utveckling. Bolaget ska i detta arbete verka utifrån kommunfullmäktiges Vision för Tierps kommun och andra strategier och styrdokument som gäller för kommunorganisationen.

² Inom ramen för granskningen har vi ej funnit utöver budget beslutade dokument som påvisar den politiska viljeriktningen avseende den geografiska placeringen av förskolor, gymnasieskolor, vård- och omsorgsboenden.

Vår bedömning

Det finns enligt uppgift, dock ej dokumenterade, politiska ställningstaganden avseende placering av verksamhetslokaler och ägarförhållanden avseende kommunens verksamhetslokaler samt nyproduktion av sådana. Ägardirektiven för det kommunala bolaget, TKAB, som ska äga och förvalta kommunens fastigheter fastslår att bolaget ska verka i enlighet med kommunorganisationens styrande dokument och principer.

Vi bedömer att kontrollmålet är **uppfyllt**.

2.4. Kalkyler

Kontrollmål 5: Det upprättas tillräckliga kalkyler avseende lokalförsörjningen.

Som beskrivits under avsnitt 2.1 ska verksamheterna vid identifierat lokalbehov som inte kan täckas via befintliga lokaler lämna en beställning till TKAB med information om behovet. Baserat på denna information upprättar TKAB en investerings- och driftkalkyl vilken ligger till grund för investeringsgruppens beslut om kommunen kan godta den framtida hyran. I riktlinjerna för investeringar fastslås att kalkyler ska upprättas för investeringar. Kalkylerna ska omfatta kostnaden för själva investeringen (t.ex. en maskin) samt framtida kostnader och intäkter hänförliga till investeringen. I riktlinjerna fastslås också vilken typ av kalkylmetod som ska användas för investeringarna: pay-off metoden ska tillämpas på investeringar uppgående till 3-23 basbelopp medan nuvärdesmetoden ska tillämpas för investeringsprojekt överstigande 23 basbelopp. Av intervjuerna framgår att kommunen och bolaget inte har fastslagit en överenskommen kalkylränta som ska användas i kalkylerna.

Kalkylerna påvisar också, enligt uppgift, den kommande internhyran för verksamheterna. Resursfördelningsmodellen som kommunen använder kompenserar verksamheterna fullt för volymökningar och till viss del för ökade kostnader för nyproducerade lokaler. En frågeställning som kommunkoncernen inte har hanterat avseende lokalutnyttjandet är om TKAB eller verksamheten ska stå för lokalkostnaden om en verksamhet kliver ur "hyreskontraktet" i förtid. Likaså behöver, enligt uppgift, kommunkoncernen se över modellen för kostnadsfördelningen vid renovering av lokaler där temporära verksamhetslokaler, såsom paviljonger, hyrs in.

Vi har erhållit mötesanteckningar från investeringsgruppens möten under 2018 och två exempel på kalkyler i investeringsprojekt. Mötesanteckningar upprättas vid varje möte, vilka hålls månatligen, vilket skapar en spårbarhet i beslutsprocesserna. De två exempelkalkyler vi har erhållit är upprättade enligt en kalkylmal framtagen av SABO. Kalkylerna innehåller bland annat uppgift om produktionskostnad, investeringskalkyl och driftkostnadskalkyl. Vidare framgår vilken kalkylränta som valts och på vilka grunder.

Vår bedömning

Baserat på den översiktliga granskningen av mötesanteckningar och kalkylunderlag bedömer vi att tillräckliga kalkyler upprättas inom ramen för lokalförsörjningen.

Det finns en spårbarhet i investeringsgruppens möten då mötesanteckningar förs och de kalkyler vi tagit del av påvisar att kalkylerna inkluderar både produktions och investeringskalkyl samt framtida driftkalkyl för projektet. Vidare finns riktlinjer upprättade för vilken kalkylmetod som ska användas.

Vi bedömer att kontrollmålet är **uppfyllt**.

3. *Bedömning och rekommendationer*

3.1. *Avstämning mot kontrollmål*

Granskningen har gjorts utifrån fem kontrollmål. Bedömningen av respektive kontrollmål görs enligt kriterierna: uppfyllt/delvis uppfyllt/ej uppfyllt.

Kontrollmål	Bedömning
<p>Det finns en fastställd intern organisation med tydlig roll- och ansvarsfördelning avseende lokalförsörjningen, både vad avser planering och genomförande.</p>	<p>Delvis uppfyllt</p> <p>Det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning i att det är tydligt att det är verksamheterna som ansvarar för att identifiera lokalbehov och ta fram beslutsunderlag för politisk behandling i budget. Av intervjuerna har det dock framkommit att det finns en viss otydlighet inom kommunen vad gäller ansvar och roller kring arbetet med befolkningsprognoser och dess inverkan på volymerna i verksamheterna. Vidare är det tydligt hanterat att TKAB tar fram investerings- och driftkalkyler för beredning i investeringsgruppen. Det finns även en utsedd fastighetssamordnare som har det övergripande praktiska ansvaret för att ha ordning på kommunens lokaler. Kommunen har identifierat behovet av att stärka upp organisationen med mer personal för att tillsäkra även det strategiska perspektivet i lokalförsörjningsprocessen.</p>
<p>Det finns fastställda styrdokument inom lokalförsörjningsprocessen, med en tydlig röd tråd.</p>	<p>Delvis uppfyllt</p> <p>Det finns till viss del styrdokument avseende lokalförsörjningsprocessen. Vi noterar att det på äldreomsorgssidan, genom "boendeplanen för äldre 2014-2035", finns en tydligare framförhållning och prognos avseende behovet av verksamhetslokaler än det finns på skolsidan, dock uppges ett projekt med framtagande av lokalförsörjningsplan inom förskola och skola vara under framarbetande. Vidare kan konstateras att styrdokumenterna är relativt gamla, exempelvis genom att bostadsförsörjningsplanen inte antagits på nytt av KF under</p>

	<p>mandatperioden 2015-2018, vilket är ett lagkrav.</p> <p>Vår bedömning är att de styrdokument som finns inte är tillräckliga eftersom det saknas en tydlig koppling, dvs politiska beslut, mellan, vad vi bedömer vara, centrala komponenter för lokalförsörjningen. Med detta åsyftas en tydlig koppling enligt nedan:</p> <p>Befolkningsprognos -bostadsplan – lokalförsörjningsprogram – drifts/ investeringsbudget – scenarioplanering.</p>
<p>Det finns en långsiktig planering, kopplad till kommunens budgetprocess.</p>	<p>Ej uppfyllt</p> <p>Vid genomgång av budget 2018 framgår att hänsyn till prognostiserad befolkningsutveckling och dess effekter på behovet av verksamhetslokaler har tagits endast i begränsad utsträckning. Vidare framgår av granskningen att det inte finns en samlad bild av det faktiska lokalutnyttjandet i kommunen. Det saknas således en långsiktighet i lokalförsörjningsprocessen vilket är symptomatiskt med de delvis bristfälliga styrdokumenterna avseende lokalförsörjningsprocessen och det i dagsläget relativt operativa perspektivet hos fastighetssamordnaren. Vår bedömning är att en långsiktig planering inom lokalförsörjningsprocessen kräver en tydlig koppling till befolkningsprognoser och en lokalförsörjningsplan.</p>
<p>Det finns tydliga strategier för lokalförsörjningen avseende uppförande, ägande och förhyrning av lokaler.</p>	<p>Uppfyllt</p> <p>Det finns enligt uppgift, dock ej dokumenterade, politiska ställningstaganden avseende placering av verksamhetslokaler och ägarförhållanden avseende kommunens verksamhetslokaler samt nyproduktion av sådana. Ägardirektiven för det kommunala bolaget, TKAB, som ska äga och förvalta kommunens fastigheter fastslår att bolaget ska verka i enlighet med kommunorgani-</p>

	sationens styrande dokument och principer.
Det upprättas tillräckliga kalkyler avseende lokalförsörjningen.	Uppfyllt Baserat på den översiktliga granskningen av mötesanteckningar och kalkylunderlag bedömer vi att tillräckliga kalkyler upprättas inom ramen för lokalförsörjningen. Det finns en spårbarhet i investeringsgruppens möten då mötesanteckningar förs och de kalkyler vi tagit del av påvisar att kalkylerna inkluderar både produktions och investeringskalkyl samt framtida driftkalkyl för projektet. Vidare finns riktlinjer upprättade för vilken kalkylmetod som ska användas.

3.2. Svar på revisionsfrågan samt rekommendationer

Efter genomförd granskning gör vi bedömningen att kommunstyrelsen behöver utveckla en ändamålsenlig process för lokalförsörjning avseende kommunens verksamhetslokaler.

Bedömningen baseras i huvudsak på följande iakttagelser:

- Det finns till viss del ändamålsenliga styrdokument för lokalförsörjningsprocessen. Dokumenten belyser vissa delar av processen, dock bedömer vi att det saknas en tydlig röd tråd mellan följande områden: Befolkningsprognos – bostadsplan – lokalförsörjningsprogram – drifts/investerings-budget – scenarioplanering. Vidare kan konstateras att styrdokumenterna är relativt gamla.
- Det finns till viss del en otydlighet avseende de ansvarsrollerna inom den interna organisationen avseende främst arbetet med befolkningsprognoser och dess inverkan på volymförändringar i verksamheterna och det därtill följande behoven av verksamhetslokaler.
- Det långsiktiga perspektivet i lokalförsörjningsprocessen är endast till viss del tillgodosett.
- Strategierna kring uppförande, ägande och förhyrning av lokaler bedöms vara tydliga.

- Kalkylerna som ligger till grund för lokalförsörjningsprocessen bedöms i huvudsak vara tillräckliga avseende lokalförsörjningen.

Med utgångspunkt i granskningsresultatet lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställa att det finns en tydlig koppling mellan kommunens styrdokument avseende lokalförsörjningsprocessen för verksamhetslokaler som omfattar hela ledet från befolkningsprognos till scenarioplanering.
- Se över behovet att revidera styrande dokument med mer återkommande frekvens.
- Tydliggöra ansvarsrollerna inom lokalförsörjningsprocessen.
- Stärka den långsiktiga planeringen inom lokalförsörjningsprocessen för att säkerställa en långsiktigt hållbar lokalförsörjning med utgångspunkt i befolkningsprognosen.

2018-12-05

Carin Hultgren

Uppdragsledare

Martin Halldén

Projektledare