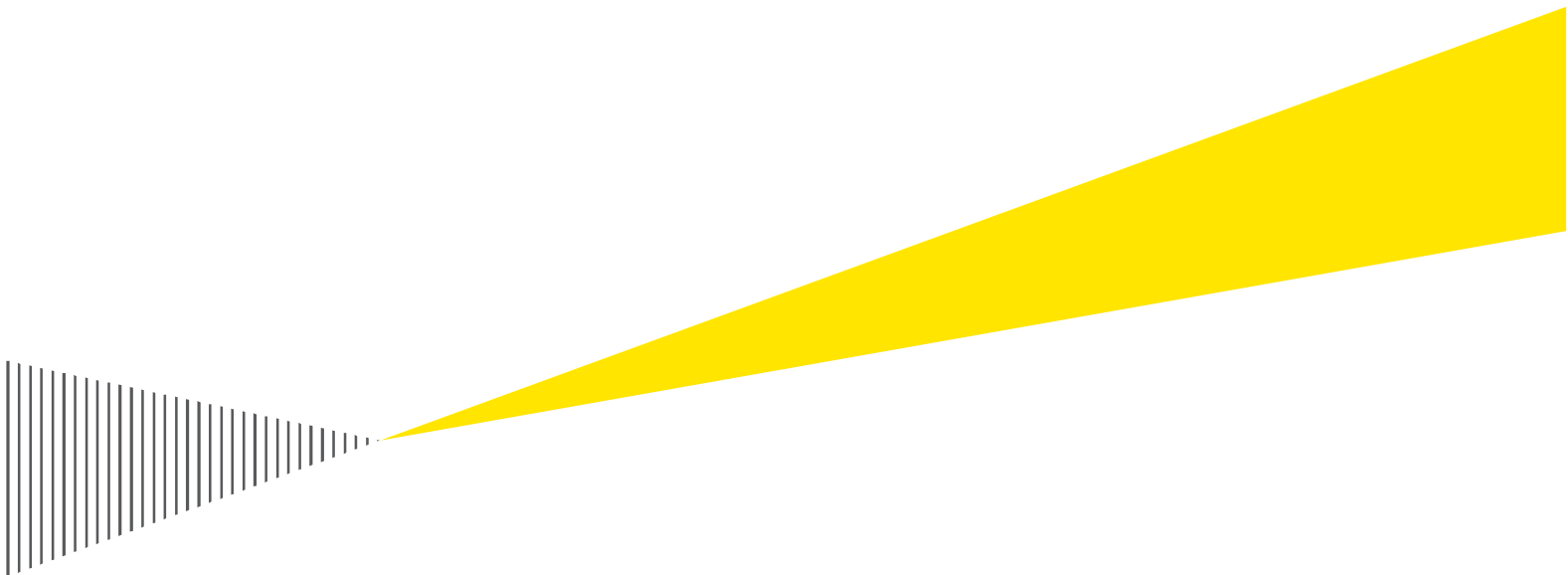


Lunds kommun

Granskning av
lokal försörjningsprocessen och
lokal investeringsprocessen



Building a better
working world

Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor	3
2.3. Ansvarig nämnd	4
2.4. Genomförande	4
2.5. Revisionskriterier.....	4
3. Granskningsresultat	5
3.1. Kortfattat om lokalförsörjningsprocessen.....	5
3.2. Målstyrning.....	6
3.3. Lokalinvesteringsprocessen	7
3.4. Ansvar och roller	10
3.5. Internhyressystem	14
3.6. Långsiktig planering	16
4. Sammanfattande bedömning	17
4.1. Våra rekommendationer:.....	18
<i>Bilaga 1: Intervjuförteckning</i>	<i>19</i>

1. Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna i Lunds kommun har gett EY i uppdrag att granska lokalförsörjningsprocessen och lokalinvesteringsprocessen. Syftet är att bedöma ändamålsenligheten och effektiviteten i kommunens övergripande och strategiska arbete med lokalförsörjningsfrågor och lokalinvesteringsprocessen. Vår sammanfattande bedömning är att det i viktiga avseenden saknas nödvändig samsyn och kommunikation vad gäller kommunens lokalinvesteringsprocess. Det är noterbart att vi mött vitt skilda uppfattningar om lokalinvesteringsprocessens ändamålsenlighet och potential. Vidare uppfattar vi att kunskapen om processen varierar, liksom de respektive nämndernas hantering av olika moment i processen. I syfte att uppfylla intentionerna med processen avseende kommunnytta, tydlighet och helhetssyn ser vi därför ett behov av att ytterligare tydliggöra och kommunicera roll- och ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna.

Vi har bland annat gjort följande iakttagelser:

- Lokalinvesteringsprocessen beslutades av kommunfullmäktige med intentionen att förenkla och likrikta beslutsgången samt att bygga lokaler av rätt kvalitet till lågt pris.
- Lokalkostnaderna per elev har konstaterats vara höga i Lunds kommun i förhållande till Skåne- och rikssnittet. Däremot ska det däri bland annat beaktas fullmäktiges viljeriktning om barngruppers storlek inom förskolan samt särskoleverksamheten.
- Kommunfullmäktiges målsättningar är tydliga och omsatta i nämndernas utvecklings- och verksamhetsmålsättningar. Lokalfrågor omfattas i olika utsträckning i nämndernas målsättningar.
- Lokalinvesteringsprocessen anses överlag ha inneburit en förbättring men uppfattas också som oöverskådlig och emellanåt otydlig i dess praktiska omsättning.
- Som en del av införandet av lokalinvesteringsprocessen har två samordnande grupper inrättats; investeringsgruppen och lokalplaneringsgruppen. Av intervjuer framkommer att roller och ansvarsfördelning inte anses vara helt tydliggjorda. Lokalgruppen uppges sakna tydlig struktur, vilket sannolikt begränsar dess effektivitet.
- Det framgår att det finns skilda uppfattningar mellan nämnderna om beställningars omfattning. Likaså anses det inte tydliggjort vem som ansvarar för utredningar.
- Kommunen tillämpar ett internhyressystem. Det framgår dock att detta i liten utsträckning används för styrning av kommunens lokalbestånd. Istället tillämpas i större utsträckning nyckeltal i syfte att effektivisera nyttjandegraden av lokaler.
- Kommunstyrelsen och nämnderna genomför långsiktiga demografiska analyser vilka i kombination med faktiskt utfall och omvärldsanalyser ligger till grund för planeringen av lokalernas nyttjande och framtida lokalinvesteringar.

Våra rekommendationer:

- Vi rekommenderar kommunstyrelsen att tydliggöra innehållet i lokalinvesteringsprocessen genom att bryta ner och utveckla den i delprocesser samt kommunicera detta till de berörda parterna.
- Vi rekommenderar kommunstyrelsen att genom dialog med de beställande nämnderna tydliggöra vad beställningar av lokaler förväntas innehålla.
- Vi rekommenderar kommunstyrelsen och servicenämnden att tydliggöra och skapa samstämmighet i ansvarsfördelningen avseende utredningar.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

En ändamålsenlig lokalförsörjningsprocess och lokalinvesteringsprocess är väsentligt 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. I förlängningen kan en bristfällig lokalförsörjningsprocess leda till svårigheter att genomföra åtaganden enligt lag eller kommunala mål.

Flera nämnder framför att lokalförsörjningen utgör en av de huvudsakliga riskerna i deras verksamhet. De båda barn- och skolnämnderna anser att det föreligger en risk att nämnderna inte kommer kunna bedriva den lagstadgade verksamheten med befintliga lokaler. Även utbildningsnämnden har identifierat som risk att inte kunna erbjuda platser i tillräcklig utsträckning, även i ljuset av beslutsprocessen avseende en ny kommunal gymnasieskola.

Kommunstyrelsen ansvarar för samordningen av lokalförsörjningsplaneringen men flera andra nämnder är delaktiga i frågan. Servicenämnden har till uppgift att svara för lokalförsörjningen till de kommunala verksamheterna genom att efter beställning tillhandahålla lokaler. Barn- och skolnämnderna samt utbildningsnämnden har i sin tur ansvar för lokalplaneringen inom sina respektive verksamhetsområden. Vid sidan av detta kan även tekniska nämnden, byggnadsnämnden, kultur- och fritidsnämnden och miljönämnden utifrån sina ansvarsområden vara involverade i processen.

Sammantaget ter det sig angeläget att berörda nämnder har en tillräcklig framförhållning och strategisk långtidsplanering beträffande kommande behov av lokaler samt att det finns en ändamålsenlig och effektiv samverkan mellan nämnderna. Som ett delmoment i lokalförsörjningsprocessen tog fullmäktige 2015 beslut om hur lokalinvesteringsprocessen ska se ut inom kommunen. En av de utlösande faktorerna för detta beslut var att ett flertal investeringsprojekt inom kommunen blivit dyrare än beräknat.

Med denna utgångspunkt har de förtroendevalda revisorerna i sin risk- och väsentlighetsanalys konstaterat att lokalförsörjningsprocessen och lokalinvesteringsprocessen, och inte minst dess samverkansaspekt, är särskilt värd att granska.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma ändamålsenligheten och effektiviteten i kommunens övergripande och strategiska arbete med lokalförsörjningsfrågor och lokalinvesteringsprocessen.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- Finns en tydlig koppling mellan kommunens övergripande mål och nämndernas målsättningsarbete avseende lokaler?
- Finns en dokumenterad lokalförsörjningsprocess inom kommunen?
- Finns en tydlig ansvarsfördelning inom kommunen avseende lokalförsörjningsfrågor och lokalinvesteringsprocesser?
- Finns ändamålsenliga former för samordning vad gäller lokalinvesteringsprocessen?

- „ Finns en tydlig koppling mellan lokalförsörjningsprocessen och investeringsplaneringen?
- „ Finns kopplingar mellan lokalförsörjningsprocessen och kostnadsfördelningen för lokaler inom kommunen?
- „ Vidtas åtgärder med syfte att effektivisera lokalutnyttjandet? Vilka styrmedel används i detta avseende?
- „ Finns underlag för att bedöma lokalbehov på kort och på lång sikt, och i vilken mån är behoven föremål för analys?

2.3. Ansvarig nämnd

Granskningen avser kommunstyrelsen, servicenämnden, utbildningsnämnden, barn- och skolnämnd Lund öster samt barn- och skolnämnd Lunds stad.

2.4. Genomförande och avgränsningar

Granskningen sker genom dokumentstudier samt genom intervjuer med förvaltningsdirektörerna för barn- och skolförvaltningarna och utbildningsförvaltningen, kommundirektör, ekonomidirektör, nyckelpersoner inom förvaltningarna samt presidierna för de ansvariga nämnderna som granskningen avser.

Granskningen avser ansvar för lokalförsörjning (servicenämnden) respektive ansvar för samordning av lokalförsörjningsplaneringen (kommunstyrelsen). I övrigt sker en avgränsning till barn- och utbildningsområdet, där utbildningsnämndens respektive barn- och skolnämndernas ansvar för lokalplanering är föremål för granskning. Avgränsningen grundar sig på revisorernas risk- och väsentlighetsanalys där lokalinvesteringsprocessen för dessa nämnder uppgetts vara ett riskmoment för verksamheten. Granskningen bör därmed läsas med utgångspunkt i dessa nämnders verksamheter.

2.5. Revisionskriterier

2.5.1. Reglementen

Kommunstyrelsen

Det är enligt reglemente kommunstyrelsens uppgift att ansvara för samordningen av lokalförsörjningsplaneringen inom kommunen. Det är därtill kommunstyrelsens övergripande uppgift att ansvara för den ekonomiska planeringen.

Servicenämnden

Servicenämnden har enligt reglemente till uppgift att förvalta och hyra ut kommunens byggnadsbestånd. Nämnden har också till uppgift att svara för lokalförsörjningen till de kommunala verksamheterna.

Utbildningsnämnden samt barn- och skolnämnderna

Utbildningsnämnden samt barn- och skolnämnderna har enligt reglemente inom sina respektive verksamhetsområde ansvaret för lokalplaneringen.

3. Granskningsresultat

3.1. Kortfattat om lokalförsörjningsprocessen

Lokalförsörjningsprocessen tar sin grund i kommunens befintliga lokalbestånd. Det är förvaltningarnas ansvar att planera lokalernas nyttjande utifrån verksamhetens behov. En central del av lokalförsörjningsprocessen handlar om investeringar i nya lokaler; *lokalinvesteringar* är alltså ett moment i ett större lokalförsörjningsperspektiv.

Samtidigt ska delar av det långsiktiga lokalförsörjningsperspektivet – analys av befintligt bestånd, långsiktig planering och så vidare – beaktas i inledningsskedet av lokalinvesteringsprocessen. Delar ur lokalförsörjningsprocessen ingår med andra ord som del i kommunens lokalinvesteringsprocess. Lokalförsörjningsprocessen utgör däri de inledande skedena som avser identifieringen av lokalbehov samt planeringen och prioriteringen av lokalemas nyttjande.

Utgångspunkten är att kommunens lokaler förvaltas av Lundafastigheter under serviceförvaltningen. Lundafastigheter hyr ut lokalbeståndet till främst kommunens verksamheter och ersätts för lokalförvaltningen genom ett internhyressystem.

Lunds kommunfullmäktige beslutade om en ny lokalinvesteringsprocess under 2015 (se vidare i avsnitt 3.3). Intentionen med den nya lokalinvesteringsprocessen är att förenkla och likrikta beslutsgången samt att bygga lokaler av rätt kvalitet till lågt pris. I intervjuer med kommunkontoret framkommer att lokalkostnaderna i förhållande till brukarantalet anses vara höga inom ett flertal verksamhetsområden



Enligt Skolverkets jämförande statistik uppgår Lunds kommuns kostnader för grundskolor till cirka 28 tkr per elev. Detta kan jämföras med snittet för de skånska kommunerna och den rikstäckande statistiken där kostnaderna uppgår till ca 18 tkr per elev. I intervjuer uppges detta huvudsakligen bero på att elevantalet i förhållande till kvadratmeterytan är låg i Lund jämfört med andra kommuner; Lund uppges i intervju ha ett snitt på ca 18 kvadratmeter per elev i grundskolan vilket kan jämföras med rikssnittet på ca 13 kvadratmeter per elev. Skillnaden i kostnader kan till viss del förklaras av kommunfullmäktiges beslut om mindre barngrupper inom förskolan. Likaså uppfattas sarskolan, vilket kommunen bedriver även för kranskommuner, vara en bidragande orsak till att kvadratmeterytan per elev är högre. Det

framkommer av intervju att lokalkostnaderna trots detta är högre inom Lunds kommun än Skåne- och rikssnittet.

3.2. Målstyrning

3.2.1. Iakttagelser

Målstyrningsprocessen grundar sig på kommunfullmäktiges vision. Genom visionen samt omvärlds-, trend- och nulägesanalysen formuleras kommungemensamma fokusområden. Utifrån fokusområdena formulerar kommunfullmäktige sina målsättningar. Nämnderna formulerar sina målsättningar utifrån de kommungemensamma målen. Nämnderna ska därtill också beakta målområden som är specifika för deras verksamhet men ligger utanför de övergripande målsättningarna.

Lunds kommunfullmäktige har antagit sex fokusområden för 2016;

- „ Lund, en attraktiv och kreativ plats
- „ Inflytande, delaktighet och service
- „ Ekonomisk hållbarhet
- „ Ekologisk hållbarhet
- „ Social hållbarhet
- „ Långsiktig kompetensförsörjning

Inom ramen för kommunfullmäktiges fokusområde om ekonomisk hållbarhet går det av budget att utläsa att den nya investeringsprocessen kommer att bidra till att beslut fattas om rätt investeringar och att dessa fullföljs till rätt kvalitet och till låg kostnad. Det går därtill att utläsa att det för de kommande årens investeringar krävs en hög grad av självfinansiering. Detta i syfte att undvika att låneskulden blir så stor att den påverkar kommunens ekonomi.

För fokusområdena har kommunfullmäktige antagit följande gemensamma målsättningar:

- „ Lund ska vara en attraktiv plats att leva och bo på.
- „ Företagen i Lunds kommun ska uppleva att det finns ett bra företagsklimat.
- „ Boende och verksamma i Lunds kommun ska uppleva att de får ett gott bemötande och hög tillgänglighet i kontakten med kommunens verksamheter.
- „ Invånarna i Lund ska ha goda möjligheter till insyn och inflytande på kommunens verksamheter och beslut.
- „ Lunds kommuns klimat- och miljöpåverkan ska väsentligt minska.
- „ Lunds kommun ska ha en stark ekonomi.

Nämnderna beslutar sedermera för sina målsättningar i respektive verksamhetsplan. Kommunstyrelsens målsättningar är desamma som de kommunövergripande med definierade indikatorer.

Serviceämnden har utarbetat två mål för verksamheten. Nämnden ska skapa hållbara värden för kommunen samt verka för en effektivare förvaltning. Serviceämnden har för Lundafastigheter utarbetat fyra verksamhetsmässiga målsättningar. Däri är det en målsättning att:

- Lundafastigheter ska vara drivande i att utveckla den kommunala byggprocessen och effektivisera kommunala byggprocessen och effektivisera kommunens totala lokalinnehav.

Barn- och skolnämnden Lund Öster har utifrån kommunens övergripande målsättningar och fokusområden antagit fyra utvecklingsmål. Lokaler utgör ett av dessa områden. Däri är det nämndens målsättning att:

- Barn och elever i ett 1-16 års perspektiv ska erbjudas likvärdiga lokaler av hög kvalitet. Framtagandet av lokalprogram skall främja arbetet med att få fram likvärdiga lokaler.
- Utnyttja befintliga lokaler effektivt och sträva efter hög fyllnadsgrad före nybyggnation. Utnyttja och samnyttja lokaler och läromiljöer mellan förskola, grundskola och fritidshem.

Utbildningsnämnden har som nämndsmål att utveckla ändamålsenliga fysiska läromiljöer som främjar elevernas lärande och utveckling.

Barn- och skolnämnden Lunds stad har som utvecklingsmål att minska elevers upplevelse av negativ stress. Motiveringen till målsättningen är att en god och hälsosam arbetsmiljö är avgörande för att elever ska kunna bidra till både sin egen och andras utveckling.

3.2.2. Bedömning

Kommunfullmäktiges målsättningar är antagna utifrån de fokusområden kommunen antagit för det kommande året. Det är vår bedömning att det finns en god struktur för målsättningarna och att dessa omsatts inom nämnderna. Det framgår att barn- och skolnämnderna samt utbildningsnämnden har formulerat verksamhets- och utvecklingsmålsättningar avseende verksamheternas lokaler i olika utsträckning. Vi konstaterar att servicenämnden lyft lokalfrågorna i målsättningsarbetet i tillfredsställande utsträckning i förhållande till nämndens uppdrag. Vi anser att det är positivt att lokalfrågorna är inkluderade i nämndernas målsättningar.

3.3. Lokalinvesteringsprocessen

3.3.1. Iakttagelser

Kommunfullmäktige beslutade 2015-03-26 § 47 att ge kommunstyrelsen i uppdrag att införa ny lokalinvesteringsprocess. Processen omfattar ny- och ombyggnation av lokaler inklusive extern inhyring. Syftet med den nya lokalinvesteringsprocessen var att möjliggöra rätt investeringar, till rätt kvalitet och låg kostnad. Intentionen är att processen ska leda till ökad kommunnytta, helhetssyn, standardiserade lösningar, effektiv process men bättre kontroll samt tydliga roller mellan finansiär, beställare och utförare. Vidare är syftet med den nya lokalinvesteringsprocessen att förtydliga på vilket sätt beställningar ny- och tillbyggnader ska ske inom kommunen. Det fanns innan dess ingen dokumenterad kommunövergripande lokalinvesteringsprocess.

Det framkommer vid intervju med kommunstyrelsens presidium att det är beslutat att implementeringen av lokalinvesteringsprocessen ska utvärderas efter två år.

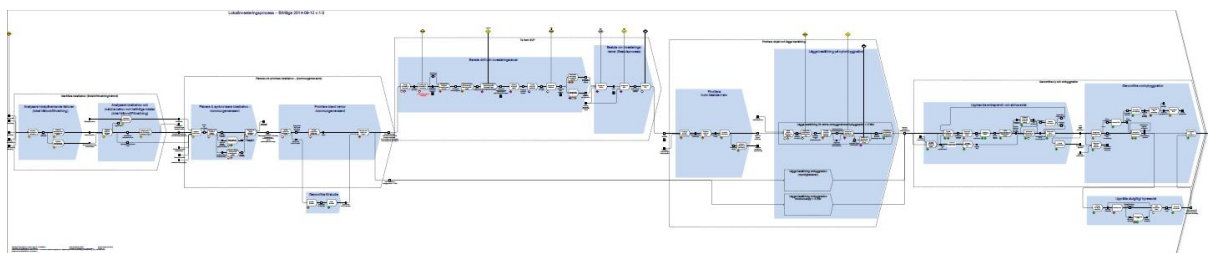
Av intervjuerna att döma har investeringsprocessen tidigare varit otydlig och utdragen. Beslut om investeringar kunde tidigare föregås av upp till 13 beslut i olika nämnder, kommunstyrelsen

och kommunfullmäktige. Vidare uppfattas det som att även ansvarsfördelningen var otydlig. En utlösande faktor för den nya lokalinvesteringsprocessen var att ett flertal byggnationer blev dyrare än beräknat. Det fanns ingen tydlig koppling mellan beställningen och finansieringen av lokalinvesteringar. Det anses dock inte att de ökade kostnaderna nödvändigtvis var ett resultat av lokalinvesteringsprocessen i sig. Däremot uppmärksammades kommunkontoret på behovet av att se över processen. Därtill var det känt för kommunkontoret att lokalkostnaderna var höga i förhållande till antalet brukare i ett flertal verksamheter. Det uppges att det fanns ett behov av att tydliggöra och effektivisera investeringsprocessen.

Det bör tilläggas att vård- och omsorgsnämndens (vilka inte omfattas av denna granskning) lokalbeställningar inte följer samma rutiner som barn- och skolnämnden samt utbildningsnämnden då de i större utsträckning använder sig av Lunds kommunala fastigheter (LKF) för lokalförsörjningen.

Det framgår av intervjuer och dokumentstudier att kommunstyrelsen har fått en tydligare roll i den nya lokalinvesteringsprocessen i egenskap av ansvariga för investeringar med arbetsutskottet som beredande organ.

Kommunkontoret har med hjälp av extern konsult utarbetat ett flödesschema för lokalinvesteringsprocessen. Flödesschemat utgörs av ett önskat börläge vilket inkluderar såväl vad som ingår i de olika stadierna för en lokalinvestering samt vilken nämnd, förvaltning eller funktion som är ansvarig för respektive delprocess. Förenklat omfattar processen fem steg med två huvudsakliga moment i respektive steg, enligt bilden nedan. Processen är dock så pass omfattande att den inte går att illustrera i tillräcklig detaljnivå i rapporten.



- Enligt börläget av lokalinvesteringsprocessen inleds processen med att identifiera lokalbehoven. Detta sker inom respektive nämnd/förvaltning och ansvaras för av förvaltningens lokalplanerare. Däri ska förvaltningarnas lokalplanerare analysera lokalpåverkande faktorer genom omvärldsbevakning samt analysera lokalbehoven i förhållande med befintliga lokaler. Först och främst ska det analyseras huruvida lokalbehoven inom det befintliga lokalbeståndet.
- De identifierade lokalbehov, som inte kan lösas på annat sätt, sammanställs och omsätts i förslag på nyinvesteringar för en *lokalgrupp* (se 3.4) att ta ställning till. Lokalgruppen är den kungemensamma arbetsgruppen för planeringen av förvaltningarnas lokalbehov. Gruppen har som ansvar att synkronisera och prioritera samtliga lokalbehov för *lokalinvesteringsgruppen* (se 3.4). Vid behov genomförs förstudier av enskilda investeringar. Lundafastigheter ansvarar för genomförandet av förstudierna på beställning av lokalgruppen eller ekonomidirektör. Kommunstyrelsen har också möjlighet att överta ansvaret för förstudier om det anses finnas skäl som skiljer sig från vad som ingår i en normal beställning. Det är intentionen att utöka resurserna på de inledande skedena av projekten i syfte att säkerställa ett bra underlag.

- När investeringarna prioriterats ingår dessa i beredningen av ekonomi- och verksamhetsplanen (EVP). Respektive nämnd beslutar om vilka investeringar som önskas ingå i EVP. Kommunstyrelsen beslutar därefter om förslag till investeringsramar. Efter att samtliga nämnder inkommit med remissvar beslutar kommunstyrelsens arbetsutskott och kommunstyrelsen om investeringsramarna i EVP.
- I nästa skede prioriteras objekt och beställningar av investeringar genomförs. En lokalinvesteringsgrupp prioriterar investeringarna inom ramen för den beslutade investeringsbudgeten samt ger förslag på vilka objekt som ska påbörjas. Samtliga nämnder informeras om vilka projekt som är prioriterade. Därefter beslutar nämnderna om beställning till kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige. Vem som tar beslut om beställning beror på omfattningen av beställningen. För investeringar över fem miljoner kronor men under 50 mnkr beslutas beställningen av kommunstyrelsen. Investeringar under 5 mnkr beslutas om i berörd nämnd. Projekt som överstiger 50 mnkr beslutar kommunfullmäktige om. Kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige ger därefter servicenämnden i uppdrag att genomföra investeringen.
- Genomförandet av ny- och ombyggnad hanteras av projektör inom serviceförvaltningen. I det inledande skedet upphandlas entreprenör och avtal skrivs. Därefter genomförs om- eller nybyggnationen. När investeringen är färdigställd upprättas ett slutgiltigt hyresavtal mellan serviceförvaltningen, lokalstrategen samt förvaltningschefen för den berörda förvaltningen.

Utöver flödesschemat har kommunstyrelsen som del av lokalinvesteringsprocessen antagit beskrivande dokumentation av processen samt checklistor för beställningsprocessen. Serviceförvaltningen har tillika utarbetat en broschyr som förenklat förklarar lokalinvesteringsprocessen uppdelad i planeringsskedet och genomförandeskedet. Respektive skede är indelat i fyra steg. Av intervju framkommer att syftet med broschyren är att ge läsaren, såväl kommuninternt som externt, en övergripande insikt i lokalinvesteringsprocessen.

Det framgår av intervju att flödesschemat delvis upplevs som svåröverskådligt. Utöver den beskrivande dokumentationen efterfrågas kommunicerade praktiska tillämpningsanvisningar. Detta för att omsätta börsläget i en effektiv investeringsprocess. Vidare framkommer av intervju att börsläget saknar eventualiteter som ligger utanför den beskrivna processen. Detta exemplifieras med lokalinvesteringar som genomförs i samförstånd med externa organisationer och företag. Det framgår också att det på sina håll anses otydligt hur prioriteringar av investeringar genomförs och informeras till nämnderna.

Synpunkter i remissvaren

Inför fullmäktiges beslut begärdes remissvar på utredningsförslaget från samtliga nämnder. Dessa ställde sig generellt positiva till den nya lokalinvesteringsprocessen, men lyfte även upp ett antal frågor. Här följer några av de centrala reaktionerna i remissvaren:

- I de inkomna remissvaren lyfts farhågor om att processen kan leda till konflikter mellan nämnders behov och det kommunövergripande uppdraget. Kommunkontorets respons på detta var att nämnderna måste förlita sig på syftet med processen att bidra till kommunnyttan.

- I remissvaren framkommer önskemål om beslut om standardlokalprogram för för- och grundskolor. Från kommunkontorets sida uppges att standardlokalprogram kan bidra till kostnadseffektiva lösningar, och att det är nödvändigt att det finns beslutade, tydliga och väl kommunicerade riktlinjer och nyckeltal vid framtagning av lokallösningar.
- Remissvaren ger uttryck för vikten av att tydliggöra rollfördelningen avseende den övergripande bevakningen av investeringars nödvändighet till sin funktion, samt att politiskt inflytande kan gå förlorat. Kommunkontoret ger i detta avseende uttryck för en intention att utarbeta checklistor med kriterier och nyckeltal, och som ska användas vid beredning av lokalbeställningar i syfte att säkerställa den övergripande bevakningen av processen. Avseende det politiska inflytandet är det kommunkontorets mening att den nya processen inte ämnar minska det politiska inflytandet utan främst att utveckla beredningen av de politiska besluten. Detta i syfte att i högre utsträckning beakta kommunnyttan.
- Det framgår vidare att ekonomiska incitament efterfrågas i lokalinvesteringsprocessen. Kommunkontoret menar att det är ett indirekt ekonomiskt incitament att utifrån kommunnyttan verka för investeringar av rätt kvalitet till låg kostnad. Det framgår av kommunkontorets svar att ytterligare incitament kan krävas genom omarbetning av resursfördelningsmodellen. Detta ligger dock utanför uppdraget av framtagandet av den nya lokalinvesteringsmodellen.
- I remissvaren konstateras att det finns ytterligare problem som den föreslagna processen inte tillhandahåller lösningar på. Detta gäller bl.a. projekt kommer in sent i processen, och som därför kräver mer av behandling *ad hoc* och som kan ställa till det i den samlade processen.

3.3.2. Bedömning

Det utarbetade börläget för planering och genomförande av nyinvesteringar ligger till grund för den beslutade lokalinvesteringsprocessen. Som komplement till flödesschemat är dokumentation framtaget. Det är vår bedömning att lokalinvesteringsprocessen är tydligt beskriven i sitt börläge. Det är därtill vår bedömning att lokalinvesteringsprocessen är så pass omfattande att denna med fördel kan brytas ner i delprocesser med mer detaljerade beskrivningar avseende arbetsuppgifter och tidsaspekter. Vi instämmer i iakttagelser från intervjuer att den nya lokalinvesteringsprocessen anses vara en betydlig förbättring. Däremot anses den också vara oöverskådlig och att det inte är helt tydlig hur den ska följas praktiskt. Det har också påtalats en efterfrågan av att inkludera eventualiteter som ligger utanför det beskrivande börläget; så som om- och tillbyggnationer samt lokalinvesteringar med externa intressenter. Det är vår bedömning att kommunstyrelsen genom dialog med samtliga berörda nämnder bör utvärdera hur sådana eventualiteter kan inkluderas i processen. Vi vill poängtera att denna bedömning bör ses mot bakgrund av att lokalinvesteringsprocessen fortfarande är i en implementeringsfas.

3.4. Ansvar och roller

3.4.1. Iakttagelser

Kommunkontoret har för lokalinvesteringsprocessen utarbetat en roll- och ansvarsfördelningsförteckning. Denna utgår från aktivitet eller beslut och definierar vem som är ansvarig samt vem som är mottagare av aktiviteten eller beslutet. Roll- och

ansvarsfördelningen omfattar såväl beslutande nämnd som förvaltning, förvaltningsgrupp och enskilda tjänstemannafunktioner.

Den nya lokalinvesteringsprocessen innebär att investeringsbesluten i större utsträckning än tidigare knyts till kommunstyrelsen. Det framgår av intervju att nämnderna tidigare i större utsträckning beslutade om investeringar inom ramen för dess verksamhet. Nämndernas uppgift i den nya lokalinvesteringsprocessen är nu begränsad till att besluta om önskade investeringar i EVP-processen samt beställningsskrivelse till kommunstyrelsen utifrån prioriteringarna i den beslutade budgetramen.

Varje nämnd har ansvar för lokalplaneringen inom sina respektive verksamhetsområden. Förvaltningarna har för detta syfte ansvariga lokalplanerare. Lokalplanerarna är med i den nybildade centrala lokalplaneringsgruppen som ansvarar för av kommunkontoret. Lokalplaneringsgruppen ska ges information om förändringar i verksamhetsvolymerna. Syftet med lokalplaneringsarbetet är att komma fram till väl underbyggda beslut om vilka omflyttningar, ny- och ombyggnationer, inhyrningar eller avvecklingar av lokaler som ska göras, när de ska göras och hur mycket de får kosta. Lokalplaneringsgruppen är således kommunens gemensamma grupp för samordningen av lokalbehoven. Lokalplaneringsgruppen rapporterar till den nybildade investeringsgruppen. Lokalplaneringsgruppens uppdrag i den nya lokalinvesteringsprocessen är att genomföra de nödvändiga utredningarna och att ta fram underlag för investeringar och förändringar av lokalbehoven. Däri ansvarar gruppen för förstudier och planeringen av kommunens lokaler. Lokalplaneringsgruppen består av kommunkontorets lokalförsörjningsstrateg samt respektive förvaltnings lokalplanerare. Därtill ingår serviceförvaltningens chef för projektavdelningen, Lundafastigheters fastighetschef och chef för förvaltningsavdelningen. Lokalförsörjningsstrategen är enligt uppdragsbeskrivning sammankallande och gruppen ska träffas kontinuerligt för avstämningar och beslut.

Utöver lokalplaneringsgruppen har planeringsgrupper även formats på mer lokal nivå för samordningen av förvaltningarnas lokalplanering. Av intervju framkommer att den faktiska lokalplaneringen främst sker i undergrupperna. Den övergripande lokalplaneringsgruppen arbetar mer strategiskt och långsiktigt. Det framkommer att Lundafastigheter har tagit sig an den sammankallande rollen för de förvaltnings specifika lokalplaneringsmötena samt för gruppmöten med skolförvaltningarna.

Investeringsgruppen ansvarar för den kommunövergripande genomgången av samtliga investeringar samt prioriteringar. Genom prioriteringarna sammanställer gruppen ett förslag till investeringsplan. Förslaget på investeringsplan utgör underlag till respektive nämnds skrivelser till kommunstyrelsen avseende beställningar till ny- och ombyggnationer. Investeringsplanen ligger också till grund för kommunens ekonomi- och verksamhetsplan (EVP) för det kommande året med plan för de två nästkommande åren.

Investeringsgruppen initieras i lokalinvesteringsprocessen i planerings- och prioriteringsfasen. Gruppen har också ansvar för prioriteringar av investeringsprojekt inom ramen för den beslutade investeringsramen. Investeringsgruppen leds av kommunens ekonomidirektör. Därtill ingår förvaltningschefer, fastighetschef vid Lundafastigheter, lokalstrateg och budgetchefen.

Av intervjuer framgår det att uppfattningen om organisationen och arbetsgången i den nya lokalinvesteringsprocessen skiljer sig åt förvaltningar och nämnder emellan. Det är en generell uppfattning att organisationen kring lokalinvesteringsprocessen ännu ej är fullt ut implementerad och att lokalplaneringen i viss utsträckning kan beskrivas som *ad hoc*. Det är

främst formerna för de nämnds- och förvaltningsöverskridande arbetsgrupperna som fortfarande anses vara otydliga. Detta avser främst lokalplaneringsgruppen.

Enligt vad som framkommer har intentionen varit att den samlade lokalplaneringsgruppen ska sammanträda månatligen. Dessa möten sker delvis genom undergrupperna. Mellan januari och augusti 2016 har lokalplaneringsgruppen i sin helhet sammanträtt vid tre tillfällen. På sina håll uttrycks att lokalplaneringen saknar en tydlig struktur, och att det inte i tillräcklig grad är tydliggjort hur samordningen av lokalplanerarna ska se ut. Intentionen är att lokalplaneringsgruppen under hösten 2016 kommer att träffas med regelbundenhet månatligen.

Av intervju framgår att lokalinvesteringsgruppen träffas med regelbundenhet och att det är tydligt vilka arbetsuppgifter som innefattas i gruppens ansvarsområde.

Vid intervjuer med nämndernas presidier framkommer att ansvarsfördelningen generellt sett inte anses vara tydlig. Det efterfrågas främst ökad tydlighet avseende samverkan mellan beställande nämnd, kommunstyrelsen och servicenämnden. Det uppfattas delvis av de beställande nämnderna att det inte är tydliggjort vad som ska ingå i en beställning. Det framgår likaså att omfattningen och detaljgraden i lokalbeställningarna skiljer sig de beställande nämnderna emellan avseende.

Det ges i intervjuer också uttryck för att kommunikeringen av lokalinvesteringsprocessen kan förbättras.

Servicenämndens presidium efterfrågar en tydligare definition av sin roll i lokalinvesteringsprocessen. I egenskap av utförare ser nämnden att de besitter ett kunnande som kan vara värdefull tidigare i kedjan. Servicenämnden anser att de enligt flödesschemat inkluderas i ett för sent skede.

Stödmaterial

För lokalbeställningar har en checklista utarbetats. Detta för att säkerställa att samtliga beställningar uppfyller de önskvärda krav som ställs på en komplett beställning. Det framgår trots detta att det inte vara tydliggjort vad som en beställning ska innefatta. Detta då checklistan finns i flera upplagor samt att den inte är överensstämmande med muntliga instruktioner. Det framkommer att checklistan utarbetades under hösten 2015 och fastställdes av investeringsgruppen under första kvartalet 2016. Det inkommer trots detta fortfarande ofullständiga beställningar.

Det framkommer i sakgranskningen att en förenklad beskrivning av lokalinvesteringsprocessen nu har utarbetats i såväl pappersform som på kommunens intranät.

Lundafastigheter har därtill utarbetat en mall för vad utredningar ska innehålla. Utredningarna ska föregå en beställning av en ny- eller tillbyggnad. Bakgrunden till att Lundafastigheter utarbetat en utredningsmall är att de tagit emot flertalet begäran om utredningar. Detta belastar Lundafastigheters resurser. Det åligger lokalplaneringsgruppen enligt uppdragsbeskrivningen att genomföra de nödvändiga utredningarna och ta fram underlag för investeringar och förändringar av lokalbehoven. Av intervjuerna framkommer att det trots detta finns olika uppfattningar av vem som är ansvariga för utredningar. Detta grundar sig bland annat på utredningarnas karaktär och omfattning.

Enkla utredningar kan lokalgruppen besluta om. Större utredningar (vanligtvis större än 100 tkr) beslutar ekonomidirektör om. Det framkommer vidare att det hade varit önskvärt med strategisk dokumentation kring rimliga kostnader för lokalerna och nyckeltal för antal elever per kvadrat med flera. Ett intryck från intervjuerna är att det finns olika uppfattningar om huruvida det är möjligt och eftersträvansvärt att nyttja extern kompetens för utredningar.

Erfarenheter av lokalplaneringsarbetet

Det framgår av flertalet intervjuade att det saknas en samordnande övergripande lokalplanerare för kommunens samtliga lokalbestånd. Det framförs att detta hade varit önskvärt för att dels samordna den övergripande lokalplaneringen och dels i syfte att avlasta lokalplanerarna på förvaltningarna. Det framgår att arbetet med lokalplaneringen är tidskrävande. På en mindre förvaltning så som barn- och skolförvaltningen Lund öster upplevs arbetet med lokalplaneringen gå ut över andra arbetsuppgifter. Denna förvaltning har inte dedikerad resurs för lokalplaneringen utan delar arbetsuppgifterna mellan två medarbetare som även ansvarar för andra arbetsuppgifter. På barn- och skolförvaltningen Lund stad finns två lokalplanerare. Utbildningsnämnden uttrycker därtill att lokalplanerare på förvaltningen är en viktig resurs för den strategiska lokalplaneringen inom nämnden.

Av intervju framgår att arbetet med lokalplaneringen fungerar olika mellan barn- och skolnämnderna. Barn- och skolnämnd Lund stad är i en expansiv fas och kräver ett ökat lokalutrymme. Det framgår att den nya lokalinvesteringsprocessen är positiv då det påskyndat processen med att utöka lokalbeståndet. Barn- och skolförvaltningen Lund öster arbetar i större utsträckning med lokalplanering inom det befintliga lokalutrymmet. Det framgår att detta i viss utsträckning beror på att nämnden har begränsade resurser att effektivt arbeta med den nya investeringsprojekt.

I intervjuerna markeras från flera håll att det finns stora skillnader i de två barn- och skolnämndernas förhållningssätt vad gäller den politiska styrningen i fråga om lokalplaneringen. I Lunds stad hanteras lokalfrågorna i större utsträckning på politisk nivå, och då också i detalj. I barn- och skolnämnden Lund öster sker planeringen till stor del i närtid med rektorer. I sammanhanget nämns även att de skilda strukturella och befolkningsmässiga förutsättningarna mellan kommundelarna gör att lokalplaneringsfrågan är av olika karaktär i barn- och skolnämnderna¹.

Utbildningsnämnden nuvarande lokalplaneringsarbete tar sin grund i behovet av ytterligare en gymnasieskola till följd av det höga söktrycket. Av intervjuer framkommer att detta arbete fortlöper som önskat genom den nya lokalinvesteringsprocessen. Därtill arbetar nämnden med att skapa verksamhetsytor inom det befintliga beståndet genom tillbyggnader och tillfälliga lokaler.

3.4.2. Bedömning

Det är vår bedömning att kommunstyrelsen bör förtydliga ansvars- och rollfördelningen i den nya lokalinvesteringsprocessen. Av intervjuerna att döma anses det inte tydliggjort hur ansvarsfördelningen mellan de beställande nämnderna, kommunstyrelsen och service-nämnden ska se ut. Därtill uppfattas lokalgruppen sakna tydlig struktur. Det är vår bedömning att detta sannolikt kan begränsa dess effektivitet. Det framkommer vidare att det inte är helt

¹ Kommunfullmäktige har beslutat om sammanslagning av barn och skolnämnderna fr.o.m. 2018.

tydligt hur omfattande en beställning ska vara samt vem som har ansvaret för att genomföra utredningar samt dess omfattning. I syfte att säkerställa att implementeringen av lokalinvesteringsprocessen resulterar i dess övergripande syfte om en effektiv process ser vi det som angeläget att samtliga inblandade nämnder agerar på ett likvärdigt och förväntat sätt. Så är inte fallet i nuläget. Vår bedömning är att detta kan främjas genom ökad kommunikation och dialog. I detta avseende ser vi lokalplaneringsgruppens intention att sammanträda mer frekvent och regelbundet som positiv. Det framkommer likaså av flertalet intervjuer att det efterfrågas en mer centraliserad och övergripande resurs för lokalplaneringen. Det är vår bedömning att detta – allt annat lika – mycket väl kan underlätta samordningen av lokalplaneringen. En sådan resurs bör i så fall tydligt definieras så att uppdraget överensstämmer med de beställande nämndernas reglementen.

3.5. Internhyressystem

3.5.1. Iakttagelser

Lokaler som ägs av Lunds kommun förvaltas främst av Lundafastigheter som är en del av serviceförvaltningen. Lunds kommun tillämpar ett internhyressystem för fastigheterna. Fastigheterna hyrs ut av Lundafastigheter till förvaltningarna.

Intentionen med internhyressystemet är att den initiala hyressättningen ska grunda sig på självkostnadsprincipen. Intäkterna från internhyressystemet tillfaller Lundafastigheter. Årligen räknas hyran upp med motsvarande 80 procent av konsumentprisindex. Det framkommer dock att hyran inte räknats upp de senaste åren. Hyresnivån stämmer i dagsläget inte överens med självkostnaden för lokalerna. Det framkommer i intervju med kommunkontoret att intäkterna från internhyressystemet anses överstiga självkostnaderna. Servicenämnden har också ett resultatkrav att förhålla sig till. Enligt serviceförvaltningen har internhyran inget samband med lokalkostnaderna eller resultatkravet.

Internhyressystemet är inte incitamentsbaserat. Hyresgästen och fastighetsägaren har inget direkt ekonomiskt incitament att avstå lokaler alternativt effektivisera nyttjandegraden. Likaså påverkas inte nämndernas budget vid investeringar i nya fastigheter. I ett flertal intervjuer påtalas med anledning av detta att det inte finns ekonomiska incitament inom ramen för internhyressystemet att bygga billigt. Det framförs däremot vid intervju med kommunkontoret att intentionen med internhyressystemet inte är att ge ekonomiska incitament. Detta anses ej heller nödvändigtvis vara eftersträvansvärt. I växande kommuner så som Lund anses enligt SKL inte de ekonomiska incitamenten vara av betydande värde. Istället ser kommunkontoret en större vinst i en tydligare central styrning. Det framförs att nämndernas ekonomiska ställning inte ska påverka besparingarna i lokaler. Risker är att besparingarna inte uppstår i de verksamheter där kommunen har underkapacitet i lokalbeståndet. Det är för kommunkontoret viktigare att utrangera lokaler som inte är nödvändiga i den långsiktiga planeringen. Det framkommer trots detta att incitamentbaserade system kan komma att bli aktuellt mot bakgrund av besparingskrav som är planerade inom kommunen under de kommande åren.

Det framgår av intervju att kommunkontoret av kommunfullmäktige fått i uppdrag att se över lokalkostnader och internhyressystemet. Detta har delvis varit ett pågående arbete sedan våren 2016 men är planerat att fullföljas under hösten 2016.

Det framkommer av intervju att kommunkontoret efter beslut i investeringsgruppen ser över möjligheten att bilda en lokalbank där verksamheter kan avstå lokaler varpå kommunkontoret

eller servicenämnden tar över en del av finansieringen. Detta som ett led i kommunens besparingsåtgärder.

Nyckeltal

Istället för direkta ekonomiska incitament som del av internhyressystemet tillämpas nyckeltal som metod för att effektivisera lokalutnyttjandet. Det framgår att den nya lokalinvesteringsprocessen underlättat detta arbete då kommunstyrelsen nu har ett större mandat att kräva billigare och mer yteffektiva lokaler. Kommunkontoret tillämpar ett flertal nyckeltal för att mäta effektiviteten i lokalnyttjandet. Exempelvis mäts antal kvadratmeter per elev, lokalkostnad per elev och energikostnader per kvadratmeter. Det framkommer av intervju att nyckeltalen är viktiga för den långsiktiga planeringen av nya lokaler. Lund är högt placerade i jämförelse med andra kommuner avseende kostnader per elev. Det framgår vidare att det med nuvarande nyttjandegrad finns en underkapacitet i lokalbeståndet. Detta kräver ett kontinuerligt arbete av lokalplanerarna i respektive förvaltning att ständigt effektivisera nyttjandet av lokaler.

Det framgår av intervju att den nya lokalinvesteringsprocessen förväntas gynna styrningen med nyckeltal genom att kommunstyrelsen ges större möjlighet att påverka utformningen av lokalinvesteringar. Det har likaså gjorts en överenskommelse mellan förvaltningschefer om att förskolor ska minska kvadratmeterytan per barn.

Som del i arbetet med att minska kostnaderna per elev undersöks möjligheter att utarbeta standardprogram för nya lokaler till för- och grundskolan. Det framgår att barn- och skolnämnden Lund stad har utarbetat standardprogram för förskolor för sin verksamhet. Syftet med standardprogram är att påskynda investeringsprocessen samt att generera besparingar genom att minimera projekteringskostnader.

Avseende gymnasieskolorna framför utbildningsnämnden vid intervju att de ser ett behov av att anpassa nya lokaler för att också vara användbara för andra verksamhetsområden. Gymnasieskolorna används 8-9 timmar om dagen, fem dagar i veckan. Nämnden ser därför ett värde i att utöka nyttjandet av lokalerna genom samverkan med bl.a. kultur- och fritidsnämndens verksamheter, föreningslivet samt andra publika arrangemang.

3.5.2. Bedömning

Det är vår bedömning att nuvarande internhyressystem fyller liten funktion avseende styrningen av kommunens lokalbestånd. Det framgår av intervju att internhyressystemet i låg grad är incitamentbaserat. Internhyressystem kan fylla en funktion för att skapa ekonomiska incitament. Däremot framkommer att detta inte är syftet i nuläget. Vi anser att det är positivt att kommunkontoret på fullmäktiges uppdrag ska se över internhyressystemet under hösten. Det är vår mening att syftet med internhyressystemet bör tydliggöras i denna översyn.

I syfte att säkerställa ett effektivt lokalnyttjande tillämpar kommunen istället i allt större utsträckning nyckeltal, vilket vi bedömer som gynnsamt. Vidare är vår bedömning att det finns en god kunskap inom nämnderna avseende lokalbeståndet. Vi ser som angeläget att det skapas konsensus kring nyckeltalens önskvärda nivåer.

3.6. Långsiktig planering

3.6.1. Iakttagelser

Lokalinvesteringsprocessen grundar sig i de av nämnden bedömda behoven av lokaler. Behoven bedöms utifrån det befintliga lokalbeståndet samt den demografiska utvecklingen inom respektive verksamhetsområde.

Inom barn- och skolnämnderna samt utbildningsnämnden utgår man till stor del från demografiska analyser samt verkligt utfall i syfte att prognostisera behovet av lokalutrymme. Utbildningsnämnden genomför därtill analyser även utöver Lunds kommun. Kommunen ingår i Skånegy. Detta möjliggör för elever att söka gymnasieplats fritt inom Skånes och västra Blekinges kommuner. Söktrycket på Lunds gymnasieskolor är högt. I analyserna av antalet elever på gymnasierna räknar utbildningsförvaltningen på cykler om tio år. Förvaltningen kan som längst genomföra analyser 15 år fram i tiden då det är vid 15 års ålder elever påbörjar sina gymnasiestudier. I intervju framkommer att förvaltningen kontinuerligt arbetar med att genomföra demografiska analyser för gymnasieskolan.

Även barn- och skolnämnderna genomför kontinuerlig lokalplanering med utgångspunkt i den demografiska utvecklingen. Tidsperspektivet är förhållandevist kort för barn- och skolnämnderna. Förskoleverksamheten påbörjas redan vid ett års ålder och förskoleklass i grundskola vid sex års ålder. Planeringen konkretiseras på områdesnivå. I intervjuerna framkommer att beräkningsgrunderna i planeringen skiljer sig åt mellan de båda barn- och skolnämnderna. Här påtalas att det finns behov av kommungemensamma nyckeltal avseende relevanta variabler för att garantera likvärdigheten.

I den nya processen klargörs i vilket led den tekniska förvaltningen och stadsbyggnadskontoret involveras för att säkra en samverkan mellan lokalinvesteringsprocessen och planprocessen respektive markanvisningsprocessen.

Kommunen genomför inom ramen för EVP investeringsplanering för de nästkommande fem åren. Investeringsplanen omfattar samtliga projekt som är planerade samt dess kostnad och år de planeras genomföras. Det är inom investeringsplanen som de olika projekten prioriteras. Investeringsgruppen är ansvarig för investeringsplanen. Kommunfullmäktige beslutar om investeringsramarna utifrån investeringsplaneringen.

3.6.2. Bedömningar

Det är vår bedömning att såväl beställande nämnder som kommunstyrelsen har en god översikt av den demografiska utvecklingen inom kommunen. Det är likaså vår bedömning att denna kontinuerligt tillämpas i planeringen av det framtida lokalbeståndet.

4. Sammanfattande bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att det i viktiga avseenden saknas nödvändig samsyn och kommunikation vad gäller kommunens lokalförsörjning och lokalinvesteringar. Det är noterbart att vi mött vitt skilda uppfattningar om lokalinvesteringsprocessens ändamålsenlighet och potential. Vidare uppfattar vi att kunskapen om processen varierar, liksom de respektive nämndernas hantering av olika moment i processen. I syfte att uppfylla intentionerna med processen avseende kommunnytta, tydlighet och helhetssyn ser vi därför ett behov av att ytterligare tydliggöra och kommunicera roll- och ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna.

Revisionsfråga	Svar
Finns en tydlig koppling mellan kommunens övergripande mål och nämndernas målsättningsarbete avseende lokaler?	Ja. Kommunfullmäktiges mål har i olika utsträckning inkluderats i nämndernas verksamhets- och utvecklingsmål.
Finns en dokumenterad lokalförsörjningsprocess inom kommunen?	Ja. Kommunfullmäktige har beslutat om lokalinvesteringsprocess. Inom ramen för lokalinvesteringsprocessen ingår kort- och långsiktig planering avseende lokalförsörjningen. Däremot anser vi att det finns utrymme för förtydliganden i delprocesser.
Finns en tydlig ansvarsfördelning inom kommunen avseende lokalförsörjningsfrågor och lokalinvesteringsprocesser?	Delvis. Kommunstyrelsens och nämndernas reglementen lyfter respektives ansvar för lokalförsörjningen. Lokalinvesteringsprocessen tydliggör likaså ansvarsområden. Däremot finns det olika uppfattningar om ansvarsfördelningen mellan nämnderna och kommunstyrelsen gällande beställningar samt utredningar. Vi konstaterar även att servicenämnden anser att denna nämnd inkluderas i ett för sent skede av processen.
Finns ändamålsenliga former för samordning vad gäller lokalinvesteringsprocessen?	Delvis. Som del av lokalinvesteringsprocessen har en investeringsgrupp och en lokalplaneringsgrupp inrättats. Det framgår att det i praktiken saknas en tydlig struktur för lokalplaneringsgruppen. Detta kan sannolikt begränsa gruppens effektivitet. Det framkommer att denna problematik har uppmärksammats internt. Intentionen är att tydliggöra strukturen. Gruppen kommer också att sammanträda mer regelbundet fr.o.m. hösten 2016.
Finns en tydlig koppling mellan lokalförsörjningsprocessen och investeringsplaneringen?	Ja. Det finns en tydlig koppling till EVP-processen inom lokalinvesteringsprocessen.
Finns kopplingar mellan lokalförsörjningsprocessen och kostnadsfördelningen för lokaler inom kommunen?	Delvis. Kommunen tillämpar ett internhyressystem. Det framgår dock att detta inte påverkar kostnadsfördelningen då nämnderna kompenseras för lokalhyrorna inom ramen för budget.

<p>Vidtas åtgärder med syfte att effektivisera lokalutnyttjandet? Vilka styrmedel används i detta avseende?</p>	<p>Ja, till viss del. Det framgår att det inom ramen för internhyressystemet inte finns ekonomiska incitament att effektivisera lokalutnyttjandet. Det framgår dock att detta inte heller är intentionen med internhyressystemet. Kommunen arbetar istället i högre utsträckning med nyckeltal i syfte att effektivisera lokalutnyttjandet.</p>
<p>Finns underlag för att bedöma lokalbehov på kort och på lång sikt, och i vilken mån är behoven föremål för analys?</p>	<p>Ja. Kommunstyrelsen och nämnderna genomför demografiska analyser som ligger till grund för lokalförsörjningen. Analyser av den demografiska utvecklingen och lokalbeståndet ingår likaså i de inledande planeringsfaserna av lokalinvesteringsprocessen</p>

4.1. Våra rekommendationer:

- Vi rekommenderar kommunstyrelsen att tydliggöra innehållet i lokalinvesteringsprocessen genom att bryta ner och utveckla den i delprocesser samt kommunicera detta till de berörda parterna.
- Vi rekommenderar kommunstyrelsen att genom dialog med de beställande nämnderna tydliggöra vad beställningar av lokaler förväntas innehålla.
- Vi rekommenderar kommunstyrelsen och servicenämnden att tydliggöra och skapa samstämmighet i ansvarsfördelningen avseende utredningar.

Lund den 14 september 2016

Erik Wesser
Verksamhetsrevisor, EY

Linus Aldefors
Verksamhetsrevisor, EY

Bilaga 1: Intervjuförteckning

Intervjuade funktioner

- „ Kommundirektör
- „ Ekonomidirektör
- „ Lokalförsörjningsstrateg
- „ Fastighetschef – Lundafastigheter
- „ Förvaltningsdirektör – Barn- och skolförvaltningen Lund stad
- „ Lokalplanerare – Barn- och skolförvaltningen Lund stad
- „ Ekonom – Barn- och skolförvaltningen Lund stad
- „ Förvaltningsdirektör – Barn- och skolförvaltningen Lund öster
- „ Planeringssekreterare – Barn- och skolförvaltningen Lund öster
- „ Ekonom – Barn- och skolförvaltningen Lund öster
- „ Förvaltningsdirektör – Utbildningsförvaltningen
- „ Ekonom – Utbildningsförvaltningen

Representanter ur:

- „ Kommunstyrelsens presidium
- „ Servicenämndens presidium
- „ Barn- och skolnämnden Lund stads presidium
- „ Barn- och skolnämnden Lund östers presidium
- „ Utbildningsnämndens presidium