



## **Ny organisering, styrning och ledning av kommunala verksamhetslokaler**

### **Bakgrund**

I samband med att kommunstyrelsen behandlade Budget för 2018 med plan för 2019-2021 fick kommunledningsförvaltningen tillsammans med tjänstemannaledningen inom berörda bolag i Stadshuskoncernen i uppdrag att ta fram förslag avseende organisering, styrning och ledning av kommunala verksamhetslokaler. Förslaget ska ta hänsyn till kommunens utmaningar gällande befolkningstillväxt och ekonomi.

Kommunledningsförvaltningen har med anledning av ovan redovisat en strategi för kommunens framtida arbete där principer för lokalförsörjning och lokalförmedling har utvecklats och förtydligats. Målet med förändringen är att utveckla en organisation och lokalförsörjningsprocess som möter lokalbehoven på både kort och lång sikt.

### **Ny organisation för en effektiv lokalförsörjning och ändamålsenliga lokaler**

Kommunledningsförvaltningen föreslår mot denna bakgrund en förändrad organisation och process för lokalförsörjning. Lejonfastigheter föreslås få i uppgift att arbeta med lokalförsörjning, lokalanskaffning och inhyrning kopplat till nämndernas verksamhetsutveckling, uppsatta mål och demografiska förändringar. Uppgiften innebär att i samverkan med förvaltningarna utveckla och anpassa bestånden alltefter ändrade förutsättningar. En viktig uppgift är att prognostisera kommunens behov av lokaler och ta fram förslag på hur nämndernas lokalbehov kan tillgodoses, på kort och lång sikt. Detta görs i lokalförsörjningsplanerna som blir av strategisk betydelse i styrning och ledning av verksamhetslokaler.

Nämnderna har ansvar för att beskriva sitt lokalbehov utifrån befolkningsutveckling och för att ta fram de formella kraven (verksamhetsspecifika) på lokaler. Med utgångspunkt i Lokalförsörjningsplanerna ansvarar nämnderna för prioriteringar och att nödvändiga åtgärder inarbetas i budgeten.

Förslaget innebär att:

- Kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för den långsiktiga strategiska styrningen av verksamhetslokaler.
- Kommunstyrelsen ansvarar för att säkerställa kostnadseffektiva och ändamålsenliga verksamhetslokaler som tillgodoses via inhyrning eller nyproduktion.

- Kommunstyrelsens övergripande och samordnande ansvar skall tas via en strategisk fastighets- och investeringsplan.
- Arbetet med lokalresurs- och lokalbehovsplanering drivs kontinuerligt med lokalförsörjningsplaner. Lejonfastigheter ansvarar för att driva arbetet med lokalförsörjningsplaner och svarar för kommunens lokalförsörjning genom såväl egenägda fastigheter och lokaler som inhyrda.
- Lejonfastigheter ska eftersträva låga nyproduktionskostnader genom att tillvarata konkurrensen på marknaden. Vid varje tillfälle ska Lejonfastigheter överväga alternativet om behovet kan mötas genom extern förhyrning.
- Arbete och kompetens samlas organisatoriskt för ökad professionalisering och effektivisering
- Den nya organisationen inom Lejonfastigheter kommer att på både strategisk och operativ nivå fungera som ett stöd för styrelse, nämnder och förvaltningar under hela eller delar av lokalförsörjningsprocessen
- Lejonfastigheter övertar all administrativ hantering vilket omfattar fakturering av hyror till hyresgäster i kommunens fastigheter.
- Nya hyresavtal för kommunens verksamhetslokaler behöver tecknas
- Principer för hyresmodell behöver utredas och fastställas

Andrahandsuthyrning av vård- och gruppboendestäder administreras de fortsättningsvis av omsorgskontoret. Lejonfastigheter ansvarar dock för anskaffning och inhyrning av dessa. Kommunens ansvar för bostadsenheten (in- och uthyrning av kommunala boende och andra typer av boenden till målgrupper av social problematik, ensamkommande barn och ungdomar samt nyanlända) berörs inte av förslaget.

### **Syfte**

Motivet till en förändrad organisation och process är de krav som finns på en kostnadseffektiv och ändamålsenlig lokalförsörjning i Linköpings kommun. Förslaget ska säkerställa att kommunens verksamheter erbjuds ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler och att det totala fastighetskapitalet utnyttjas på bästa sätt.

### **En effektiv lokalförsörjning och ändamålsenliga lokaler**

En professionell och effektiv lokalförsörjning innebär att planera och tillhandahålla funktionella och verksamhetsanpassade lokaler på ett långsiktigt, miljömässigt, hållbart och kostnadseffektivt sätt. Med helhetssyn på lokalförsörjning ska alla tillsammans samverka för kommunkoncernens bästa. Med lokalförsörjning avses:

- Planering, anskaffning
- Anpassning/förädling
- Vidmakthållande
- Avveckling av kommunens egna fastigheter

- Anskaffning och avveckling av inhyrda lokaler och vård- och gruppbostäder

### **God ekonomisk hushållning**

Kommunal verksamhet ska bedrivas i för ändamålet lämpliga lokaler till lägst möjliga kostnad. Lejonfastigheter ska erbjuda styrelser och nämnder den för kommunkoncernen mest fördelaktiga hyreslösningen.

Lokalerna ska införskaffas, underhållas, användas och avyttras med målsättningen att uppnå en optimal driftsekonomi. Lejonfastigheter ansvarar för att bibehålla kapacitet och funktionalitet i syfte att lokalerna ska uppnå maximal livslängd till lägst möjliga kostnad. Detta innebär att aktivt söka möjligheter till att effektivisera lokalanvändning samt bidra till att föreslagna åtgärder genomförs.

I arbetet med god ekonomisk hushållning på kort och lång sikt ingår att utveckla kommunens hyresmodell som reglerar förhållandet mellan kommunens verksamheter som hyresgäst och Lejonfastigheter som fastighetsägare och/eller hyresvärd.

### **Profilering av Lejonfastigheters uppdrag**

Lejonfastigheters verksamhet är i dag omfattande både i volym och spännvidd. Lejonfastigheter äger och förvaltar idag fastigheter och verksamhetslokaler för förskola, skola, idrott- och kultur samt omsorg etc. Uppdraget innehåller mycket projekt/upphandling och förvaltning av befintligt bestånd. Kommunens tillväxt och omfattande investeringsbehov gör att Lejonfastigheters uppdrag kan behöva fokuseras och profileras. Bolaget kanske inte skall vara aktivt i alla verksamhetsområden. En profilering kan leda till att befintliga fastigheter till del inom något eller några verksamhetsområden kan avyttras i kombination med att köpare ges utvecklings-, omställnings- och exploateringsuppdrag. Kommundirektören uppdras därför att i samverkan med Lejonfastigheter återkomma med sådana förslag, avseende profilering till ägardirektiv och avseende försäljning med mera under våren 2019.

### **Organisation och roller**

#### **Kommunstyrelsen**

Kommunstyrelsens strategiska roll stärks. Kommunens utmaningar med den snabba tillväxten av befolkningen och de demografiska förändringarna leder till att utrymmet för investeringar och lokalkostnader måste avvägas tydligare till verksamhetsutrymmet. Det sker i huvudsak i budgetarbetet. Därutöver ska kommunstyrelsen anta en fastighetsstrategi som revideras fortlöpande. Kommundirektören organiserar och leder kompetenser och resurser för strategisk fastighetsplanering och investering via kommunledningsförvaltningen och Lejonfastigheter.

### *Kommunledningsförvaltningen*

Kommunledningsförvaltningen är kommunstyrelsens resurs för att säkerställa styrelsens ansvar för lokalförsörjningen. Kommunledningsförvaltningen har det övergripande ansvaret för att strukturera och samordna kommunens arbete med långsiktig strategisk styrning av verksamhetslokaler för att tillhandahålla funktionella och verksamhetsanpassade lokaler på ett långsiktigt, miljömässigt, hållbart och kostnadseffektivt sätt. En viktig uppgift är att följa och samordna framtagande av lokalförsörjningsplaner och beställning av lokaler.

Kommunledningsförvaltningens ansvarar för:

- Att utgöra ett stöd för kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnder i att bedriva en strategiska lokalförsörjning
- Att säkerställa att det finns en tydlig styrning av lokalförsörjningen, att det finns en tydlig ansvarsfördelning mellan olika verksamheter och att uppföljningen är tillfredsställande
- Säkerställa att kommunens övergripande prioriteringar och övriga ambitioner får genomslag i lokalförsörjningen till exempel miljömässigt, krav på energieffektivisering, tillgänglighet, digitalisering, kvalité
- Uppföljning och redovisning av effektiviteten i lokalförsörjningen samt säkerställande av att verksamheten bedrivs i enlighet med mål och riktlinjer
- Hyresmodell

### Nämnder

Nämnderna är ansvariga för att en hög nyttjandegrad upprätthålls i nämndens lokaler. Det innebär att kontinuerligt arbeta för att optimera nämndens lokaler och nämndens lokalkostnader.

Varje nämnd ansvarar för:

- Att göra en bedömning av det framtida behovet av lokaler och genomföra prioriteringar. Bedömningen av lokalbehovet utgår från bland annat befolkningsprognoser och servicegrad. Kunskapen om vad som är ändamålsenligt ur ett medborgar- och brukarperspektiv styr nämndens prioriteringar
- Att tillsammans med Lejonfastigheter ta fram lokalfunktionsprogram i syfte att fastställa formella krav och säkerställa ändamålsenliga lokaler för ett långsiktigt bruk
- Godkänna lokalförsörjningsplan och slutresultat
- Ingånga avtal med Lejonfastigheter

## Förvaltningar

Förvaltningarna är nämndernas resurs för att verkställa nämndens uppdrag. Förvaltningarna ansvarar för att:

- Tillsammans med Lejonfastigheter arbeta med att utveckla befintliga och nya lokaler
- Medverka i utarbetandet av Lokalfunktionsprogram
- Ange särskilda behov utöver Lokalfunktionsprogram
- Medverkar i och verka för en samordnad lokalförsörjning bl.a. genom att avsätta resurser för egen medverkan och expertkompetens inom verksamhetens sakområde (t.ex. skola, pedagogik)

## Lejonfastigheter

Lejonfastigheter ansvarar för lokalförsörjningen till kommunens verksamheter (planering, anskaffning, anpassning/förädling, vidmakthållande och avveckling). Lokalförsörjningen ska vara effektiv och verksamheterna ska få den långsiktigt bästa lösningen av Lejonfastigheter när det gäller både ändamålsenlighet och effektivitet. I uppgiften ingår ansvar för hyresavtal, hyresförhandlingar, om- och nybyggnationer, brandskydd och tillgänglighetsanpassning.

I bolagets uppgift ingår är kvantifiera nämndernas lokalbehov till storlek och innehåll för att prognostisera kommunens behov av lokaler under en 10 års period. Utifrån behovsanalysen tar bolaget fram Lokalförsörjningsplaner som beskriver hur nämndernas lokalbehov ska tillgodoses, nu och under kommande 10 års period.

Lejonfastigheters uppdrag är att fungera som en strategisk internkonsult åt kommunen styrelse/förvaltningar i lokalfrågor och att tillsammans med nämnder och övriga bolag verka för en effektiv lokalanvändning utifrån det totala lokalbeståndet och lokalförsörjningsplanerna.

Lejonfastigheter har ett ansvar för att, i samverkan med nämnder och förvaltningar:

- Får i uppdrag att svara för kommunens lokalförsörjning inbegripet hyresförmedling
- Leda arbetet med att ta fram lokalbehovsanalys och 10-åriga lokalförsörjningsplaner
- Ansvar för att projekt med om- och nybyggnationer genomförs i enlighet med riktlinjer för lokaler
- Leda arbetet med att ta fram Lokalfunktionsprogram för förskola, grundskola, gymnasium, vuxenutbildning, vårdbostäder, gruppboendestäder och administrativa lokaler m.fl. i syfte att säkerställa ändamålsenliga lokaler för ett långsiktigt bruk

- Ansvar för att säkerställa behovet av kommunala verksamhetslokaler i samhällsbyggnadsprocessen, detaljplanearbetet samt bland interna och externa fastighetsägare
- Ansvar för att genomföra förstudier och projekt enligt lokalförsörjningsplan
- Ansvar för att i samverkan med nämnderna/förvaltningarna genomföra kapacitetsbedömning av lokaler, prioritera och effektivisera lokalbehov

Vidare ska Lejonfastigheter, genom lokalförsörjningsfunktionen:

- Administrera förvaltningen av kommunens hyresavtal i avtals/hyressystem
- Ansvara för information och kompetensutveckling inom området
- Verka för en samordnad lokalförsörjningsprocess
- Svara för bevakning av kommunens samlade lokalbehov och kommunens samlade lokalvolym/bestand.

Ägardirektivet till Lejonfastigheter ska tydliggöra att bolaget har i uppdrag att aktivt verka för en välfungerande marknad för verksamhetslokaler genom öppenhet och transparens. Lejonfastigheter ska löpande redovisa kostnadsnivåerna för nyproduktion och fördelningen mellan intern och extern förhyrning.

### **Förväntat resultat**

Föreslagen organisering, styrning och ledning ska säkerställa att kommunens verksamheter erbjuds ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler och att det totala fastighetskapitalet utnyttjas på bästa sätt. Det förväntade resultatet är en mer utvecklande strategisk styrning av lokalförsörjningen. Kommunstyrelsen avser också kunna säkerställa sin uppsiktspflicht inom lokaler och av lokalförsörjningen på ett bättre sätt.

Sammantaget bedöms organisering enligt förslaget klara av att hantera kommunens utmaningar gällande befolkningstillväxt och ekonomi på ett bättre sätt.

Peder Brandt  
Ekonomidirektör