



## Protokollsutdrag

Sammanträdestid	2022-09-01 kl 13:00-18:10
Plats	Sessionssalen, Rådhuset
Utses att justera	Juan-Tadeo Espitia Emma-Lina Johansson
Justeringen	2022-09-15
Protokollet omfattar	§196

<b>Underskrifter</b>	Sekreterare	..... Louise Lagerlund	
	Ordförande	..... Carina Nilsson	..... Björn Gudmundsson,
	§§ 197-198, §§ 208-210		
	Justerande	..... Juan-Tadeo Espitia	..... Emma-Lina Johansson

**Beslutande ledamöter**

Katrin Stjernfeldt Jammeh (S)  
Nicola Rabi (M)  
Magnus Olsson (SD)  
Andréas Schönström (S)  
Hanna Kristina Thomé (V)  
Frida Trollmyr (S)  
Stefan Robert Plath (SD)  
Simon Chrisander (L)  
Josefin Anselmsson Borg (M)  
Gunilla Ryd (V)  
Anton Sauer (C)  
Carina Nilsson (S) (Ordförande)  
Lars-Johan Hallgren (SD)  
Sedat Arif (S)  
Anders Pripp (SD)  
Helena Grahn (M)  
Mubarik Mohamed Abdirahman (S)  
Sara Wettergren (L)  
Anna Isaksson (SD)  
Stefana Hoti (MP)  
Ilmar Reepalu (S)  
Farishta Sulaiman (M)  
Sadiye Altundal (V)  
Nima Gholam Ali Pour (SD)  
Sofia Hedén (S)  
Håkan Fäldt (M)  
Björn Gudmundsson (S) (Vice ordförande)  
Jörgen Grubb (SD)  
Emma-Lina Johansson (V)  
Roko Kursar (L)  
Juan-Tadeo Espitia (S)  
Helena Nanne (M)  
Lisbeth Persson Ekström (SD)  
Eva Ann-Britt Sjöstedt (S)  
Anders Skans (V)  
Arwin Sohrabi (S)  
Tony Rahm (M)  
Anders Olin (SD)  
Christina Wessling (S)  
John Eklöf (M)  
Jan Olsson (S)  
Eva Hallén (SD)  
Eva Christina Bertz (L)  
Boel Pettersson (V)  
Susanne Jönsson (S)  
Anja Nordberg Sonesson (M) (Andre vice ordförande)  
Dündar Güngör (S)  
Rickard Åhman Persson (SD)  
Sanna Axelsson (S) ersätter Rose-Marie Carlsson (S)  
Nils Anders Nilsson (S) ersätter Anders Rubin (S)  
Peter Johansson (S) ersätter Harris Cheema (S)

Birgit Hansson (S) ersätter Carina Svensson (S)  
Niclas Röhr (M) ersätter Peter Ollén (M)  
Andreas Bruzelius (M) ersätter Linda Obiedzinski (M)  
Darko Simic (M) ersätter John Roslund (M)  
Mohammad Yousef Mohammad (M) ersätter David Blomgren (-)  
Showan Shattak (V) ersätter Anders Andersson (V)  
Louise Arndt (MP) ersätter Mohamed Yassin (MP)  
Kami Petersen (MP) ersätter Janne Grönholm (MP)  
Joacim Ahlqvist (C) ersätter Kay Lennart Wictorin (C)  
Heinz Wellershaus (C) ersätter Michaela Esseen (C)

**Ej tjänstgörande ersättare**

**Övriga närvarande**

**§ 196 Förslag till principer för lokalförsörjningen i Malmö stad**  
**STK-2020-540**

**Sammanfattning**

När kommunfullmäktige i februari 2020 fattade beslut om en ny organisation för arbetet med lokalförsörjning i Malmö stad gav de också kommunstyrelsen i uppdrag att återkomma med förslag på principer för hur lokalförsörjningen i staden ska bedrivas, vilket presenteras i detta ärende. Förslaget består av fyra delar; policy för lokalförsörjning i Malmö stad, internhyresmodell, riktlinjer för lokalbank och lokalbeslutsprocess. Det övergripande syftet med förslaget är att skapa ett tydligt ramverk för arbetet med lokalförsörjning i staden och underlätta samarbetet mellan stadens förvaltningar och nämnder.

**Beslut**

Kommunfullmäktige beslutar

1. Kommunfullmäktige godkänner förslag till policy för lokalförsörjning i Malmö stad med tillhörande internhyresmodell, riktlinjer för lokalbank och lokalbeslutsprocess.
2. Kommunfullmäktige beslutar att internhyresmodell och riktlinjer för lokalbank ska börja gälla från och med den 1 januari 2024 och ger servicenämnden i uppdrag att ansvara för implementeringen därav.
3. Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att ge förslag på justerade budgetramar utifrån den nya internhyresmodellen inför budget för 2024.
4. Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram förslag på erforderliga ändringar av ekonomiska riktlinjer i Malmö stads budget för 2023 utifrån besluten i detta ärende.
5. Kommunfullmäktige anmodar förskolenämnden, grundskolenämnden samt gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden att vid behov införa övergångsregler för fristående skolhuvudmän som bedriver verksamhet i Malmö stad utifrån eventuella förändringarna i ersättningsnivåer för lokalkostnader som den nya internhyresmodellen medför.
6. Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att beakta kostnader för lokalutredningsmedel som inte kan bokföras på enskilda investeringsprojekt och som uppkommer under fördjupningsskedet i lokalbeslutsprocessen motsvarande 10 mnkr i kommunstyrelsens förslag till budget för 2023 och framåt.
7. Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att i förslag till budget för 2023 inarbeta en tillfällig sänkning av servicenämndens resultatkrav motsvarande 10 mnkr i syfte att täcka lokalutredningskostnader som uppkommer under utredningsskedet och som inte kan bokföras på ett enskilt investeringsprojekt, i väntan på införande av ny internhyresmodell.
8. Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att avsluta den särskilda hanteringen av internlån till servicenämnden.

## Beslutsgång

Katrin Stjernfeldt Jammeh (S) och Sara Wettergren (L) yrkar bifall till kommunstyrelsens förslag.

Magnus Olsson (SD) ändringsyrkar att "lokalbeslutsprocess" stryks från den första beslutssatsen.

John Eklöf (M) tilläggsyrkar att följande beslutspunkt läggs till: "9. Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram ett förslag för hur aktuell internhyresmodell i större utsträckning kan baseras och jämföras med aktuell marknadshyra inom samma område".

Katrin Stjernfeldt Jammeh (S) och Sara Wettergren (L) yrkar avslag på John Eklöfs (M) tilläggsyrkande.

Magnus Olsson (SD) och Anton Sauer (C) yrkar bifall till John Eklöfs (M) tilläggsyrkande.

Kommunfullmäktige godkänner följande propositionsordning.

Ordförande ställer först proposition på bifall till kommunstyrelsens förslag mot bifall till Magnus Olssons (SD) ändringsyrkande och finner att kommunfullmäktige beslutat att bifalla kommunstyrelsens förslag.

Ordförande finner att kommunfullmäktige beslutat att bifalla kommunstyrelsens förslag.

Ordförande ställer därefter proposition på bifall mot avslag till John Eklöfs (M) tilläggsyrkande och finner att kommunfullmäktige beslutat att avslå tilläggsyrkandet.

## Reservationer och särskilda yttranden

Mot kommunfullmäktiges beslut i ärendet anmäler Håkan Fäldt (M) gruppreservation.

Mot kommunfullmäktiges beslut i ärendet har Magnus Olsson (SD) inkommit med en gruppreservation. Reservationen intas som bilaga 10 till kommunfullmäktiges protokoll.

Mot kommunfullmäktiges beslut i ärendet anmäler Anton Sauer (C) gruppreservation

## Beslutet skickas till

Samtliga nämnder

## Beslutsunderlag

- Förslag till beslut KS 220817 §281 med reservation från (M+C) och (SD)
- Förslag till beslut KSAU 220808 §440
- G-Tjänsteskrivelse KSAU 220808 Förslag till principer för lokalförsörjningen i Malmö stad
- 1. Policy för lokalförsörjning
- 2. Internhyresmodell
- 3. Riktlinjer för lokalbank
- 4. Lokalbeslutsprocess
- Remissammanställning

- Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden beslut 220330 § 41 med Särskilt yttrande (M + C)
- Remissvar från hälsa-, vård- och omsorgsnämnden
- Miljönämnden beslut 220322 § 67
- Remissvar från Miljönämnden
- Förskolenämnden beslut 220330 § 38 med Särskilt yttrande (V) och (M + C)
- Remissvar från förskolenämnden
- Servicenämnden beslut 220329 § 35
- Remissvar från servicenämnden
- Funktionsstödsnämnden beslut 220328 § 35 med Särskilt yttrande (V)
- Remissvar från funktionsstödsnämnden
- Fritidsnämnden beslut 220324 § 42
- Remissvar från fritidsnämnden
- Grundskolenämnden beslut 220323 § 40 med Reservation (M+C) och muntlig Reservation (V)
- Remissvar från grundskolenämnden
- Kulturnämnden beslut 220329 § 33
- Remissvar från kulturnämnden
- Tekniska nämnden beslut 220329 § 76
- Remissvar från tekniska nämnden
- Valnämnden beslut 220222 § 14
- Remissvar från valnämnden
- Arbetsmarknads- och socialnämnden beslut 220324 § 110
- Remissvar från arbetsmarknads- och socialnämnden
- Stadsbyggnadsnämnden beslut 220323 § 86
- Remissvar från stadsbyggnadsnämnden
- Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beslut 220325 § 45
- Remissvar från Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
- Revisorskollegiet beslut 220126 § 13

# Reservation

**Kommunfullmäktige**

**Ärendenummer: STK-2020-540**

## **Förslag till principer för lokalförsörjningen i Malmö stad**

I dokumentet *Lokalbeslutsprocess för Malmö stad* kan man läsa under rubriken *Avvikelsehantering* att det är först när ett projekt under genomförandet prognostiseras överskrida den investeringsutgift som beslutades om i samband med beslut om lokalanskaffning med mer än 20 procent av det totala investeringsbeloppet, då det behöver tas nya beslut i nämnd och kommunstyrelse/kommunfullmäktige.

20 procent av de stora investeringsbelopp som det beslutas om i kommunfullmäktige ger förvaltningarna rätt stort avvikelsetrymme som för gemene skattebetalare framstår som märklig. Principen måste ändå vara att det beslut och den investeringsutgift som den politiska församlingen beslutar om gäller. Om den utgiften överskrider så måste ett nytt beslut tas. Det finns ingen anledning till att det beslutade investeringsutgiften behöver överskridas med tiotals miljoner kr innan förvaltningen återkommer till den politiska församlingen för ett nytt beslut. Malmöborna förväntar sig att politikerna har ansvaret för deras skattemedel.

Sverigedemokraterna yrkade att ordet "lokalbeslutsprocess" skulle strykas från första beslutssatsen.

Sverigedemokraterna yrkade även att kommunfullmäktige skulle bifalla Moderaternas tilläggsyrkande.



Då våra yrkanden inte fick gehör reserverar vi oss mot beslutet.

---

Magnus Olsson (SD), gruppledare

2022-09-01





Datum  
2022-08-01  
Vår referens  
Lisa Möller  
Controllert  
lisa.moller@malmo.se

## Tjänsteskrivelse

### Förslag till principer för lokalförsörjningen i Malmö stad STK-2020-540

#### Sammanfattning

När kommunfullmäktige i februari 2020 fattade beslut om en ny organisation för arbetet med lokalförsörjning i Malmö stad gav de också kommunstyrelsen i uppdrag att återkomma med förslag på principer för hur lokalförsörjningen i staden ska bedrivas, vilket presenteras i detta ärende. Förslaget består av fyra delar; policy för lokalförsörjning i Malmö stad, internhyresmodell, riktlinjer för lokalbank och lokalbeslutsprocess. Det övergripande syftet med förslaget är att skapa ett tydligt ramverk för arbetet med lokalförsörjning i staden och underlätta samarbetet mellan stadens förvaltningar och nämnder.

#### Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta

1. Kommunfullmäktige godkänner förslag till policy för lokalförsörjning i Malmö stad med tillhörande internhyresmodell, riktlinjer för lokalbank och lokalbeslutsprocess.
2. Kommunfullmäktige beslutar att internhyresmodell och riktlinjer för lokalbank ska börja gälla från och med den 1 januari 2024 och ger servicenämnden i uppdrag att ansvara för implementeringen därav.
3. Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att ge förslag på justerade budgetramar utifrån den nya internhyresmodellen inför budget för 2024.
4. Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram förslag på erforderliga ändringar av ekonomiska riktlinjer i Malmö stads budget för 2023 utifrån besluten i detta ärende.
5. Kommunfullmäktige anmodar förskolenämnden, grundskolenämnden samt gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden att vid behov införa övergångsregler för fristående skollhuvudmän som bedriver verksamhet i Malmö stad utifrån eventuella förändringarna i ersättningsnivåer för lokalkostnader som den nya internhyresmodellen medför.
6. Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att beakta kostnader för lokalutredningsmedel som inte kan bokföras på enskilda investeringsprojekt och som uppkommer under **fördjupningsskedet** i lokalbeslutsprocessen motsvarande 10 mnkr i kommunstyrelsens förslag till budget för 2023 och framåt.

- 7 Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att i förslag till budget för 2023 in-  
arbeta en tillfällig sänkning av servicenämndens resultatkrav motsvarande 10 mnkr i  
syfte att täcka lokalutredningskostnader som uppkommer under **utredningsskedet** och  
som inte kan bokföras på ett enskilt investeringsprojekt, i väntan på införande av ny in-  
ternhyresmodell.
- 8 Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att avsluta den särskilda hantering-  
en av internlån till servicenämnden.

### Beslutsunderlag

- Revisorskollegiet beslut 220126 § 13
- Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beslut 220325 § 45
- Remissvar från Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
- Remissvar från stadsbyggnadsnämnden
- Stadsbyggnadsnämnden beslut 220323 § 86
- Remissvar från arbetsmarknads- och socialnämnden
- Arbetsmarknads- och socialnämnden beslut 220324 § 110
- Remissvar från hälsa-, vård- och omsorgsnämnden
- Remissvar från grundskolenämnden
- Grundskolenämnden beslut 220323 § 40 med Reservation (M+C) och muntlig Reservat-  
ion (V)
- Remissvar från valnämnden
- Valnämnden beslut 220222 § 14
- Remissvar från kulturnämnden
- Kulturnämnden beslut 220329 § 33
- Remissvar från Miljönämnden
- Miljönämnden beslut 220322 § 67
- Remissvar från tekniska nämnden
- Tekniska nämnden beslut 220329 § 76
- Remissvar från förskolenämnden
- Remissvar från fritidsnämnden
- Fritidsnämnden beslut 220324 § 42
- Remissvar från funktionsstödsnämnden
- Funktionsstödsnämnden beslut 220328 § 35 med Särskilt yttrande (V)
- Servicenämnden beslut 220329 § 35
- Remissvar från servicenämnden
- Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden beslut 220330 § 41 med Särskilt yttrande (M + C)
- Förskolenämnden beslut 220330 § 38 med Särskilt yttrande (V) och (M + C)
- G-Tjänsteskrivelse KSAU 220808 Förslag till principer för lokalförsörjningen i Malmö  
stad
- 1. Policy för lokalförsörjning
- 2. Internhyresmodell
- 3. Riktlinjer för lokalbank
- 4. Lokalbeslutsprocess

- Remissammanställning

### Beslutsplanering

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2021-12-13

Kommunstyrelseberedningen 2022-06-15

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2022-08-08

Kommunstyrelsen 2022-08-17

Kommunfullmäktige 2022-09-01

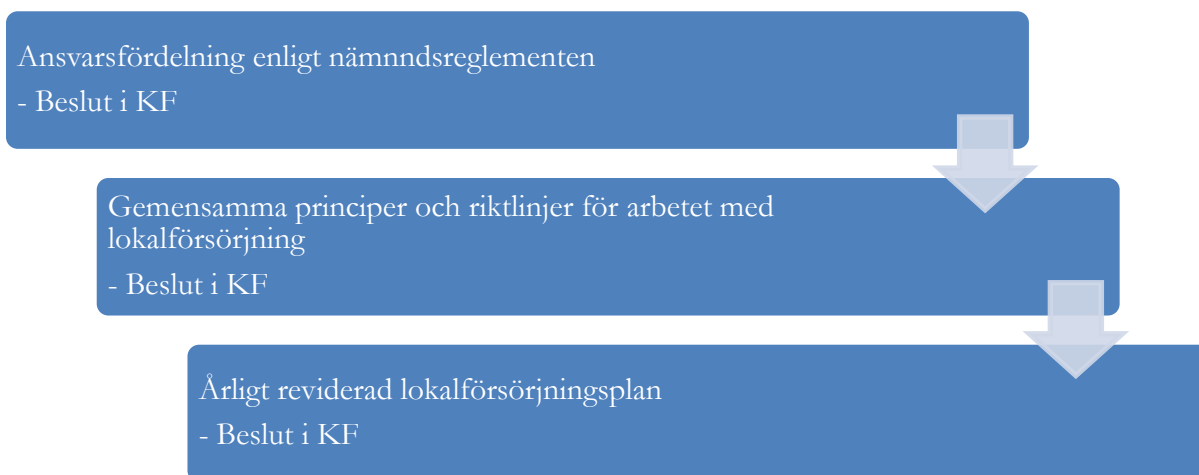
### Beslutet skickas till

Samtliga nämnder

### Ärendet

I samband med att kommunfullmäktige den 6 februari 2020 fattade beslut om en ny organisation för arbetet med lokalförsörjning i Malmö stad (STK-2019-1146) beslutades också att kommunstyrelsen i uppdrag att återkomma med förslag på principer för hur lokalförsörjningen i staden ska bedrivas, vilket presenteras i detta ärende.

Dessa principer kompletterar den befintliga styrmodellen för lokalförsörjningen i Malmö stad som illustreras i figuren nedan.



I samband med beslutet om ny organisation preciserades nämndernas reglementen avseende lokalförsörjning (översta delen i modellen). Kommunfullmäktige tar sedan 2020 årligen beslut om lokalförsörjningsplan för staden (nedersta delen i modellen). Fram till nu har dock den del som i modellen kallas *Gemensamma principer och riktlinjer för arbetet med lokalförsörjning* saknats i staden. Detta förslag utgör således en komplettering av innehållet i styrmodellen för stadens lokalförsörjning.

### Varför behövs denna styrning?

Det saknas idag ett gemensamt ramverk för hur arbetet med lokalförsörjning ska bedrivas i Malmö stad. Detta utgör ett problem eftersom lokalförsörjning är ett område som berör samtliga nämnder i staden och där ett gott resultat kräver samarbete.

Självklart finns redan nu hållpunkter och upparbetade rutiner som förvaltningar och nämnder har att förhålla sig till, exempelvis blankett för beställning av ny lokal, ”riskavtal” mellan lokal-försörjare och lokalnyttjare samt krav på godkännande av hyresavtal och investeringar hos kommunstyrelse eller kommunfullmäktige. Det finns också en upparbetad praxis på området.

Eftersom lokal-försörjning är en förutsättning för att kunna leverera kommunal service och tjänster, berör samtliga nämnder och är en betydande kostnadspost för staden behövs tydliga riktlinjer och principer att gemensamt förhålla sig till. Avsaknaden av detta gör exempelvis att det blir svårt att planera arbetet och att förhållandet mellan stadens nämnder och förvaltningar upplevs som otydligt med emellanåt bristande tillit och ineffektiva processer som följd. Detta leder bland annat till att olämpliga lokalprojekt inte avbryts i tid, att berörda kompetenser inte tillvaratas på rätt sätt vid rätt tidpunkt samt att tillsynen över arbetet blir bristfällig. De hållpunkter och rutiner som finns idag är inte tillräckliga för en lokal-försörjningsorganisation i en expansiv storstad med ett högt tryck på anpassning av den kommunala verksamheten.

Stadskontorets bedömning är att det behövs ett gemensamt ramverk som styr hur lokal-försörjningsarbetet i Malmö stad ska bedrivas. Ramverket som presenteras i detta ärende syftar bland annat till att:

- Skapa tydlighet och transparens för alla som arbetar med lokal-försörjning i staden, politiska beslutsfattare såväl som tjänstepersoner. Genom att samtliga relevanta perspektiv lyfts in i beslutsunderlag inför beslut om lokalanskaffning säkras den övergripande kommunnyttan.
- Skapa goda förutsättningar för och ställa krav på samarbete mellan stadens nämnder och förvaltningar. Ett gott samarbete mellan stadens förvaltningar är nödvändigt för att hitta och förverkliga de mest resurseffektiva lokallösningarna för den kommunala verksamheten.
- Skapa större transparens kring lokalkostnader, vilket underlättar för att ta långsiktigt goda ekonomiska lokalbeslut. Möjligheten att avträda lokaler som verksamheten inte har behov av möjliggör för en annan verksamhet som har större behov av lokalen i fråga att nyttja den, vilket reducerar stadens lokalkostnader på helheten.
- Skapa bättre möjligheter till goda utredningar i tidiga skeden, vilket minskar risken för att enskilda lokalprojekt behöver ändras eller avbrytas sent i processen med onödiga kostnader som följd.

När ovanstående uppnås förbättras förutsättningarna för en resurseffektiv lokal-försörjning som kan frigöra resurser till andra delar av verksamheten, vilket i förlängningen gynnar brukare och Malmöbor.

### **Remisshantering av förslaget till nytt ramverk**

Eftersom lokal-försörjning är ett område som påverkar och kräver deltagande från samtliga nämnder i staden har förankring och inhämtande av synpunkter från stadens förvaltningar och nämnder varit en viktig del i framtagandet av detta förslag. Under hösten 2021 gavs samtliga

förvaltningar genom beredningsgruppen för strategisk lokalförsörjning möjlighet att inkomma med synpunkter och frågor på utkast till ramverk. Den 13 december 2021 beslutade kommunstyrelsens arbetsutskott att skicka förslaget på remiss till samtliga nämnder med sista svarstid den 31 mars 2022.

Överlag ställer sig nämnderna positiva till förslaget. Flera nämnder lyfter fram att det är en efterlängtd förändring eftersom det finns behov av en tydligare gemensam struktur för hur lokalförsörjningsarbetet i staden ska fungera. Flera nämnder anser att de olika delarna i ramverket kan bidra till att skapa en större transparens och tydlighet, vilket i förlängningen skapar bättre möjligheter för ett effektivt samarbete i staden i dessa frågor.

Nämnderna har även inkommit med ett stort antal synpunkter, frågor och kommentarer på förslaget. Stadskontoret har på flera sätt reviderat de olika delarna i ramverket utifrån de synpunkter nämnderna haft. Framför allt har det handlat om att förtydliga och beskriva konsekvenser av förslaget. En sammanfattning av nämndernas synpunkter och stadskontorets hantering av dem finns i den bifogade remissammanställningen.

### **Presentation av ramverkets olika delar: Syfte och konsekvenser**

Ramverket som presenteras i detta ärende består av följande fyra delar som alla strävar mot ovan nämnda målsättning:

- Policy för lokalförsörjning i Malmö stad
- Internhyresmodell
- Riktlinjer för lokalbank
- Lokalbeslutsprocess

Nedan beskrivs syfte och konsekvenser avseende respektive del i förslaget för att åskådliggöra de förändringar som detta ärende innebär.

#### *Policy för lokalförsörjning i Malmö stad*

Policy för lokalförsörjning i Malmö stad reglerar hur lokalförsörjningsarbetet ska bedrivas genom att tydliggöra roller och ansvar, ange övergripande gemensamma principer för arbetet och beskriva processer som är av vikt för lokalförsörjningen. Målet med policyn är att lokalförsörjningsarbetet ska bedrivas effektivt och samarbetsinriktat samt skapa transparens och tydlighet. Det finns idag inget övergripande styrdokument som reglerar lokalförsörjningen i staden som helhet.

Policyn konkretiserar det ansvar som, genom nämndsreglementen, åligger lokanyttjare, lokalförsörjare samt förutsättningsskapande nämnder i lokalförsörjningen. Genom etablerandet av gemensamma principer för lokalförsörjningsarbetet skapas en gemensam grund som underlättar samarbetet.

#### *Internhyresmodell*

Malmö stad har idag inte en enhetlig intern hyressättning av stadens egenägda verksamhetslokaler. Hyressättningen varierar beroende på när lokalen färdigställdes och för vilken verksamhet den används. Det går inte att utifrån dagens internhyra läsa ut vad lokalerna faktiskt kostar staden. Det innebär en risk för att enskilda lokalanskaffningsbeslut fattas utan fullständig informat-

ion. Även jämförelser med andra kommuner försvåras.

Stadskontoret föreslår därför en ny modell för internhyressättning som är enhetlig för samtliga lokalnyttjare och där hyran tydligare speglar hyresobjektets självkostnad. Det ska vara tydligt vilka kostnadsposter som ingår i internhyran och vilka parametrar som styr hyressättningen.

Stadens faktiska lokalkostnader kommer inte att förändras vid övergång till den nya internhyresmodellen, men de faktiska lokalkostnaderna kommer att synliggöras tydligare. Lokalnyttjande nämnds internhyra kommer dock att förändras, vilket justeras för i kommunbidragstilldelningen. Servicenämndens resultatkrav kommer på motsvarande sätt att reduceras. Bedömningen är att merparten av nämnderna skulle fått en sänkt internhyra om modellen hade implementerats år 2021. För de nämnder som hyr *bostäder* av servicenämnden skulle hyror dock ha höjts.

Den nya internhyresmodellen kommer att påverka den ersättning som kommunen, enligt skollagens paragrafer om ersättning till fristående huvudmän, fördelar till fristående förskole- och skolverksamheter. Ersättningen för lokalkostnader till de fristående huvudmännen ska enligt huvudregeln motsvara kommunens genomsnittliga lokalkostnad. I Malmö stad ersätts fristående skolhuvudmän med den internhyra som den kommunala skolverksamheten betalar för sina lokaler. Med den nya internhyresmodellen kommer internhyran att motsvara självkostnaden för stadens egenägda lokaler.

Ersättningen för lokalkostnader utgör ca 20 procent av stadens totala ersättning till de fristående skolhuvudmän som verkar i Malmö. Införandet av en ny internhyresmodell påverkar skolnämndernas interna hyror och därmed ersättningen till fristående skolhuvudmän. Om internhyran för den kommunala skolverksamheten sänks medför det att den totala ersättningen till fristående skolhuvudmän sänks. Om förändringen infördes idag är bedömningen att det skulle röra sig om ett par procentenheter. Stadskontorets bedömning, utifrån dagens kunskap om det ekonomiska läget i omvärlden, är att skillnaden troligen inte blir större vid ett införande år 2024.

Samma resonemang, fast omvänt, gäller den ersättning som kommunen tar ut av andra kommuner vars barn och elever går i Malmöskolor.

Som en konsekvens av internhyresmodellen tas även internlånen till servicenämnden bort. Servicenämnden kommer i stället att betala internränta på det bundna kapitalet i fastigheterna.

#### *Riktlinjer för lokalbank*

Som ett komplement till internhyresmodellen föreslår stadskontoret ett införande av en lokalbanksfunktion i staden. Staden har tidigare haft en lokalbanksfunktion som togs bort i samband med beslut om ny lokalförsörjningsorganisation i februari 2020. Regelverket för den tidigare modellen var föråldrat och kommunstyrelsen fick i uppdrag att utreda formerna för en eventuell ny lokalbank inom ramen för uppdraget kring principer och riktlinjer för arbetet med lokalförsörjning i Malmö stad.

Med begreppet lokalbank avses i detta sammanhang en möjlighet för de lokalnyttjande nämnderna i staden att överföra lokaler som verksamheten inte har behov av till en lokalbank. För egenägda lokaler överförs då hyreskostnaderna till lokalbanken och finansieras inom internhyresmodellen. För externt förhyrda lokaler behåller den lokalnyttjande nämnden betalningsansvaret tills lokalen hyrs ut till en annan lokalnyttjare. Förutsättningen för att föra över en lokal till

lokalbanken är uppvisandet av en god planering.

Målsättningen med att sänka trösklarna för att lämna lokaler genom att införa denna lokalbank är att skapa ännu tydligare incitament för stadens nämnder att regelbundet se över sitt lokalnyttjande och tidigt avisera avvecklingsbehov, att lokalförsörjaren får en bättre överblick över vakanta lokaler som därmed kan matchas mot förändrade lokalbehov samt att stadens gemensamma lokalresurser nyttjas så effektivt som möjligt.

#### *Lokalbeslutsprocess*

Det saknas idag en tydlig processbeskrivning som anger hur lokalanskaffning i Malmö stad ska gå till. Som ett resultat skiljer sig vägen fram i olika anskaffningsprojekt åt beroende på lokaltyp och berörda verksamheter. Avsaknaden av en gemensam process med tydlig ansvarsfördelning riskerar att skapa ineffektivitet i arbetet och begränsar dessutom kommunstyrelsens möjligheter att ha uppsikt över lokalförsörjningen.

Den lokalbeslutsprocess som föreslås i detta ärende är framtagen i enlighet med modellen för investeringsstyrning som antogs av kommunfullmäktige 2018 (STK-2016-1160) och syftar till att uppnå flera saker:

- Säkrande av den övergripande kommunnyttan: Genom en struktur baserad på samarbete och gemensamt ansvar får beslutsfattaren ett kvalitetssäkrat och på bredden genomarbetat beslutsunderlag att ta ställning till vid lokalanskaffningsärenden. Större utredningsfokus läggs i processernas tidiga skeden för att säkra valet av den mest lämpliga lokallösningen i varje enskilt fall.
- Politiskt beslutsfattande kommer in tidigare i processen: Politiskt beslut om anskaffande av ny lokal ersätter objektsgodkännande och framarbetad lösning föreslås kommunstyrelse eller kommunfullmäktige i tidigare skede genom beslut om lokalanskaffning efter förslag från lokalnyttjande nämnd. Servicenämndens ansvar blir att säkra genomförandet av lokalanskaffningen enligt beslut i kommunstyrelse/kommunfullmäktige.
- Förutsägbarhet och tydlighet i styrningen: Processens uppbyggnad i faser separerade med grindar med förbestämda kommungemensamma avstämningpunkter och tydlighet i hanteringen av nedlagda kostnader ska säkra trygghet i pågående lokalanskaffningsprocesser. Därmed kan de så kallade riskavtalen tas bort. Det innebär att staden behöver avsätta medel under finansförvaltningen, kommungemensamma anläggningar, för att kunna täcka upparbetade kostnader för projekt som avbryts i senare delen av lokalbeslutsprocessen (idag regleras sådana potentiella kostnader genom riskavtal och finansieras vid avbrutet projekt primärt av lokalnyttjaren). Stadskontoret bedömer i nuläget att medel bör avsättas motsvarande ca 10 mnkr per år.

För att riskavtalen ska kunna tas bort och lokalbeslutsprocessen införas i sin helhet innan införande av internhyresmodellen, något som bedöms bidra till effektivare processer, behöver medel även avsättas tillfälligt under 2023 för att täcka kostnader som uppkommer under den tidigare delen av lokalbeslutsprocessen - utredningsskedet. Efter 2023 kommer dessa kostnader att täckas av internhyresmodellen. Stadskontoret bedömer, efter samråd med serviceförvaltningen, att medel behöver avsättas motsvarande 10 mnkr

för år 2023. Genom detta kan riskavtal som tecknats mellan servicenämnd och lokalnyttjare upphöra att gälla från och med ingången av 2023. Stadskontoret föreslår att detta hanteras genom att sänka servicenämndens resultatkrav för 2023 motsvarande detta belopp.

- Kommunstyrelsen får ökade möjligheter att uppfylla sin uppsiktsplikt: Genom stadskontorets delaktighet i anskaffningsprocessen, i den kommungemensamma lokalförsörjningsgruppen, fördjupas kommunstyrelsens möjligheter att upprätthålla sitt ansvar för uppsikt över lokalförsörjningsverksamheten. Detta blir ett komplement till lokalförsörjningsplanens formella uppföljande roll.

### **Implementering av förslaget**

Nedan beskrivs implementeringen av ramverkets olika delar.

#### *Policy för lokalförsörjning i Malmö stad*

Det åligger varje nämnd att arbeta i enlighet med Policy för lokalförsörjning i Malmö stad efter att den godkänts av kommunfullmäktige samt att säkerställa att interna styrdokument och beslut inte motverkar policyns syfte. Policyn börjar gälla efter det att kommunfullmäktiges beslut om att godkänna den har vunnit laga kraft.

Stadskontoret kommer att ta fram ett kommunikationsmaterial för nämnderna att använda i sitt interna arbete med policyn. Ytterligare implementering bedöms inte behövas.

#### *Internhyresmodell*

Servicenämnden, som lokalförsörjare i Malmö stad, ansvarar för att implementera den nya internhyresmodellen. Internhyresmodellen börjar gälla från det datum som kommunfullmäktige anger i beslutet, förslaget den 1 januari 2024.

I god tid inför budgetprocessen för 2024 års budget ska serviceförvaltningen informera lokalnyttjande förvaltningar och stadskontoret om de nya hyrorna utifrån hyresmodellen samt de faktiska hyresregleringar som därmed blir aktuella för respektive lokalnyttjande nämnd.

Kommunstyrelsen får i uppdrag att föreslå kommunfullmäktige reglering av nämndernas kommunbidragsramar utifrån de faktiska hyresförändringarna inför beslut om budget för 2024.

Den del av skolnämndernas lokalkostnader som utgör mellanskillnaden mellan nämndens fördelning av ersättning till fristående skolhuvudmän enligt nuvarande modell och den lägre nivå som blir följd av den nya internhyresmodellen föreslås lämnas ojusterad. Eftersom det är skolnämnderna i Malmö som svarar för dialogen med fristående huvudmän inom sina respektive skolformer samt administrerar fördelningen av ersättning på lika villkor, föreslås att skolnämnderna ansvarar för dialog, samt överenskommelse om en nedtrappning av ersättningen till ny nivå i enlighet med internhyresmodellen och därmed en anpassning till stadens faktiska lokalkostnader.

#### *Riktlinjer för lokalbank*

Servicenämnden, som lokalförsörjare i Malmö stad, ansvarar för att implementera lokalbanken.

Samtliga lokalnyttjare som önskar föra över en lokal till lokalbanken per den 1 januari 2024 be-



höver inkomma skriftligen för registrering hos serviceförvaltningen senast per den 31 mars 2023. Finansieringen av denna första inlämning till lokalbanken kan därmed bli en del i justeringen av nämndernas kommunbidragsramar som ska regleras utifrån faktiska kostnader vid införandet av ny internhyra.

#### *Lokalbeslutsprocess*

Lokalbeslutsprocessen, som gemensamt arbetssätt, börjar gälla från det att kommunfullmäktiges beslut vinner laga kraft. Servicenämnden, som lokalförsörjare i Malmö stad, samt alla lokalnyttjande nämnder ansvarar för att samtliga pågående och kommande lokalanskaffningsprocesser passas in i den nya lokalbeslutsprocessen.

Eftersom den nya lokalbeslutsprocessen bygger på ett aktivt deltagande från både lokalförsörjare och berörd lokalnyttjare i enskilda lokalanskaffningsprocesser kommer de yttranden som den operativa lokalprocessenheten (LOPE) vid stadsfastigheter idag tar fram vid inhyrning av lokaler från externa hyresvärdar att tas bort. Stadskontoret ansvarar för att uppdatera Ekonomihandboken avseende detta.

Inom lokalbeslutsprocessen finns tre samverkansgrupper som fyller olika funktioner i arbetet med anskaffning av nya lokaler; förvaltningsspecifik lokalförsörjningsgrupp, kommungemensam lokalförsörjningsgrupp samt beredningsgrupp för strategisk lokalförsörjning. Varje nämnd ansvarar för att deltagarna i gruppen har de mandat som krävs för att bidra i enlighet med processen.

Den förvaltningsspecifika lokalförsörjningsgruppen är den operativa arbetsgruppen i lokalförsörjningen och bemannas av lokalförsörjaren och lokalnyttjaren där lokalförsörjaren är utsedd att vara sammankallande. En förvaltningsspecifik lokalförsörjningsgrupp per lokalnyttjande förvaltning behöver bildas. Serviceförvaltningen ansvarar för att implementera arbetet genom att sammankalla och strukturera grupperna så att de kan vara operativa snarast efter beslut om ny lokalbeslutsprocess i kommunfullmäktige.

Den kommungemensamma lokalförsörjningsgruppens syfte är att stämma av att lokalanskaffningsärenden är kompletta och väl utredda inför politiskt beslut. Stadskontoret ansvarar för att sammankalla gruppen vid införandet av lokalbeslutsprocessen.

Beredningsgruppen för strategisk lokalförsörjning inrättades 2020 i samband med att beslut om ny lokalförsörjningsorganisation togs. Gruppens uppdrag är att samordna och bredda kunskapen om stadens lokalförsörjning. Stadskontoret ansvarar redan för att sammankalla gruppen, varpå ingen ytterligare implementering behövs.

#### **Uppföljning, utvärdering och utveckling av lokalförsörjningsarbetet**

Flera nämnder har i sina remissvar lyft behovet av uppföljning, utvärdering och fortsatt utveckling av dessa principer och riktlinjer efter att beslut fattats. Stadskontoret delar den åsikten och ser detta som en del i det pågående utvecklingsarbetet kring stadens lokalförsörjning som behöver fortsätta även efter det att beslut om dessa principer och riktlinjer är fattade. Styrdokument och arbetssätt behöver sannolikt revideras löpande utifrån de förändringsbehov som identifieras.

Följande parametrar föreslås följas upp årligen:

- Uppföljning av hur de olika kostnadsposterna i internhyran utvecklas.
- Uppföljning av hur många lokaler som har överförs till lokalbanken och om de har hyrts ut till andra hyresgäster inom eller utom stadens organisation.

Denna uppföljning kommer att redovisas i den årligen uppdaterade lokalförsörjningsplanen som en del i den samlade uppföljningen av stadens lokalkostnader. Syftet med denna uppföljning är att löpande följa ett antal viktiga parametrar för lokalförsörjningen för att kunna identifiera om något utvecklas på ett icke önskvärt sätt.

När det gäller uppföljning av de delar i ärendet som avser lokalbeslutsprocess och policy och som inte lämpar sig lika väl för kvantifiering föreslås en regelbunden uppföljning inom ramen för den dialog med förvaltningarna som stadskontoret ansvarar för inom ramen för beredningen av lokalförsörjningsplanen.

Stadskontoret vill vara tydlig med att behovet av att utveckla stadens lokalförsörjningsarbete inte upphör i och med ett beslut om detta ärende. Tvärtom ska detta ramverk betraktas som början på ett arbete där flera delar fortfarande har behov av utvecklingsinsatser. Ett aktuellt exempel är den tidiga lokalplaneringen som föregår lokalförsörjningsplanens planeringsperiod och som samspelar med översiktsplaneringen. Stadskontoret anser att det övergripande utvecklingsarbetet av lokalförsörjningen i Malmö stad behöver bedrivas gemensamt av alla berörda förvaltningar, även om stadskontoret som kommunstyrelsens förvaltning har ett ansvar att hålla ihop arbetet. Beredningsgruppen för strategisk lokalförsörjning som etablerades 2020 är ett naturligt forum för det gemensamma utvecklingsarbetet.

**Ansvariga**

Anna Westerling Ekonomidirektör  
Magdalena Bondeson Sektionschef  
Andreas Norbrant Stadsdirektör



# Policy för lokalförsörjning i Malmö stad

Klicka eller tryck här för att ange text.

**Stadskontoret**  
Ekonomiavdelningen

**Upprättad:** 2022-XX-XX  
**Version:** Antagandehandling

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
Vad är syftet med denna policy? .....	2
Policyn i sitt styrningssammanhang.....	2
Vem omfattas av denna policy? .....	3
<b>Roller och ansvar</b> .....	<b>3</b>
Lokalnyttjare .....	3
Lokalförsörjare.....	4
Förutsättningsskapare .....	4
Styrning, samordning och uppsikt .....	5
<b>Principer för lokalförsörjningen</b> .....	<b>5</b>
<b>Huvudprocesser inom lokalförsörjningen</b> .....	<b>6</b>
Lokalplanering .....	7
Lokalförsörjningsplanen.....	7
Fysisk planering och stadsutveckling .....	8
Lokalanskaffning .....	8
Lokalbeslutsprocessen .....	8
Genomförandeprocessen .....	9
Fastighetsförvaltning .....	9

## Inledning

Lokalförsörjningsarbetet i Malmö stad styrs genom en styrmodell i tre nivåer enligt beslut i kommunfullmäktige den 6 februari 2020 (se ärende STK-2019-1146). Styrmodellen består av nämndsreglementen, gemensamma principer och riktlinjer samt lokalförsörjningsplan, vilket illustreras i figuren nedan.



Nämndernas ansvar i stadens lokalförsörjningsarbete är reglerat i respektive nämnds reglemente. I reglementena anges att nämnderna ansvarar för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete samt för att säkra att nämndens lokaler nyttjas resurseffektivt. Vissa nämnder har också specifika uppdrag kopplade till stadens lokalförsörjning.

Stadens lokalförsörjningsplan anger stadens samlade behov av verksamhetslokaler och utvecklingsområden för att förbättra lokalförsörjningsarbetet. Respektive nämnd ansvarar för att ta fram en årligt uppdaterad lokalbehovsplan och kommunstyrelsen har enligt sitt reglemente i uppgift att årligen ta fram förslag på lokalförsörjningsplan till kommunfullmäktige.

Denna *Policy för lokalförsörjning* utgör mellannivån i styrmodellen ovan och anger hur lokalförsörjningsarbetet i staden ska gå till.

## Vad är syftet med denna policy?

Denna policy reglerar hur lokalförsörjningsarbetet i Malmö stad ska bedrivas. Den anger roller och ansvar, övergripande principer samt processer som är av vikt för lokalförsörjningsarbetet.

Målsättningen är att denna policy ska bidra till att lokalförsörjningsarbetet i Malmö stad bedrivs på ett effektivt och samarbetsinriktat sätt. Lokalförsörjning är ett område som berör samtliga nämnder och förvaltningar i staden och ett gott samarbete är därför avgörande för att uppnå goda resultat. Denna policy, tillsammans med övriga gemensamma principer och riktlinjer inom området, syftar till att skapa transparens och tydlighet, vilket i sin tur skapar förutsättningar för samarbete och tillit.

Lokalförsörjning är ett pussel med många bitar. Det är ett arbete som berör hela stadens utveckling och ekonomi och som har nära kopplingar till stadsutveckling och utbyggnaden av staden. Därför är det viktigt att i varje enskilt lokalprojekt beakta den övergripande kommunnyttan. Samtliga intressen kommer inte att kunna tillgodoses samtidigt på samma plats. Med kommunnytta avses i detta sammanhang den insats eller åtgärd som ger störst värde för Malmöborna och för Malmö stad som organisation ur ett helhetsperspektiv och på lång sikt. Vad som ger den största kommunnyttan behöver avgöras från fall till fall. För att kunna jämföra olika alternativ på ett rättvist sätt krävs att de värderas ur flera perspektiv; bland annat gällande konsekvenser för brukare, Malmöbor, verksamheten, miljö, stadsbyggnad och ekonomi.

När de ekonomiska konsekvenserna för den kommunala verksamheten ska bedömas är det viktigt att se till både själva lokalkostnaden och övriga kostnader, ibland kan en dyrare lokal ge lägre kostnader inom andra delar av verksamheten och därmed ändå vara en lämplig lokallösning.

## Policyn i sitt styrningssammanhang

Figuren ovan visar styrmodellen för lokalförsörjningsarbetet i Malmö stad med nämndsreglementen, gemensamma principer och riktlinjer där denna policy är en del samt lokalförsörjningsplanen. Detta är dock inte den enda styrning som påverkar lokalförsörjningen i staden. Lokalförsörjningen påverkas också av styrning inom bland annat följande områden:

- Ekonomi: Stadens budget sätter drift- och investeringsramar för stadens nämnder vilket påverkar utrymmet för nyanskaffning av verksamhetslokaler.

- Fysisk planering: Hur och var staden växer påverkar i stor utsträckning lokalbehovet i olika delar av staden. Därför får styrdokument såsom Översiktsplan för Malmö och fördjupade översiktsplaner en påverkan på lokalplaneringen.
- Miljö: Malmö stads ambitioner på miljöområdet uttrycks bland annat i miljöprogrammet och energistrategin. Ett verktyg som staden har för att uppnå dessa mål är att arbeta med energianvändningen i stadens verksamhetslokaler.

## Vem omfattas av denna policy?

Denna policy gäller för samtliga nämnder i Malmö stad.

## Roller och ansvar

Lokalförsörjningen i Malmö stad ska bygga på samarbete och tillit mellan stadens nämnder, förvaltningar och de professioner som medverkar i arbetet. Nedan anges de roller och ansvar som innehas av olika delar av Malmö stads organisation i lokalförsörjningsarbetet.

## Lokalnyttjare

- Samtliga nämnder som bedriver verksamhet i kommunens lokaler, såväl ägda som inhyrda, är lokalnyttjare.
- Lokalnyttjaren ansvarar för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom den egna nämndens verksamhetsområde genom att aktivt delta i stadens lokalförsörjningsarbete enligt punkterna nedan och att säkra att dessa lokaler nyttjas på ett resurseffektivt sätt.
- Lokalnyttjaren ansvarar för att kontinuerligt följa sina långsiktiga lokalbehov och, med god framförhållning, förmedla behov av lokalförändringar till lokalförsörjaren.
- Lokalnyttjaren ansvarar för att tillsammans med lokalförsörjaren genomföra den lokalplanering som krävs för att möta den egna verksamhetens behov av lokalförändringar, vilket årligen sammanställs i nämndens lokalbehovsplan.
- Lokalnyttjaren ansvarar för att besluta om funktionsbeskrivningar för hur den egna verksamhetens lokaler ska vara utformade.
- Lokalnyttjaren äger eller förvaltar själv inte sina verksamhetslokaler, utan nyttjar stadens gemensamma lokaler, som förvaltas av lokalförsörjaren alternativt extern fastighetsägare. Den ekonomiska relationen mellan lokalförsörjaren och lokalnyttjaren vad gäller den enskilda verksamhetslokalen i de fall staden äger lokalen regleras genom internhyra.

- Lokalnyttjaren föreslår kommunstyrelsen respektive kommunfullmäktige att godkänna beslut om lokalanskaffning när investeringsnivån alternativt hyresnivån (under den samlade inhyrningsperioden) överstiger de nivåer som formuleras i stadens budgets riktlinjer för ekonomi.

## Lokalförsörjare

- Servicenämnden är lokalförsörjare i Malmö stad.
- Lokalförsörjaren ansvarar för att försörja stadens verksamheter med för den aktuella verksamheten ändamålsenliga och resurseffektiva lokaler efter att behovet lyfts av lokalnyttjaren.
- Lokalförsörjaren ansvarar för att ta emot lokalnyttjarnas behov av lokalförändringar, utarbeta förslag på lämplig lösning och, efter politiskt beslut, genomföra förändringen. Detta arbete sker i samarbete med stadens lokalnyttjare och med stadens förutsättningsskapande aktörer.
- Lokalförsörjaren förvaltar stadens egenägda verksamhetslokaler enligt gällande gränsdragningslistor.
- Lokalförsörjaren ansvarar för att delta i detaljplanearbete och bevaka lokalprojektets förutsättningar i planer som innehåller kommunal service.
- Lokalförsörjaren ansvarar för att agera som biträde till lokalnyttjande nämnd i hyresförhandlingar gentemot extern hyresvärd. Med detta avses att vara stadens förhandlare vid inhyrning av verksamhetslokaler.

## Förutsättningskapare

- Stadsbyggnadsnämnden och tekniska nämnden har förutsättningskapande uppdrag i lokalförsörjningen i Malmö stad genom sina ansvar för fysisk planering och stadens juridiska markägande. Miljönämnden är också i viss mån förutsättningskapare genom sitt ansvar för miljöstrategiska förutsättningar vid nyproduktion och inhyrningar av verksamhetslokaler samt genom sitt tillsynsuppdrag.
- Tekniska nämnden ansvarar för att tillgodose lokalförsörjningens behov av mark och vid behov förvärva bebyggda fastigheter.
- Tekniska nämnden ska, som en del i sina samlade överväganden om kommunnyttan vid markförsörjning och exploatering, beakta de ekonomiska konsekvenserna för den kommunala servicen.
- Tekniska nämnden ska hos stadsbyggnadsnämnden beställa planer för kommunal utbyggnad i enlighet med av kommunfullmäktige antagen lokalförsörjningsplan.



- Stadsbyggnadsnämnden ansvarar för att planläggning av mark för lokaler för samhällsservice sker i linje med av kommunfullmäktige antagen lokalförsörjningsplan och ska verka för att möjliggöra en god placering av tilltänkt byggnad så att verksamhetens behov kan tillgodoses på ett så ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt som möjligt.
- Vidare ansvarar stadsbyggnadsnämnden för att i beslut om detaljplan, planprogram och fördjupad översiktsplan, när planen innehåller kommunala verksamhetslokaler beskriva de långsiktiga kommunalekonomiska konsekvenserna av planens inriktning med stöd av lokalförsörjaren.

## Styrning, samordning och uppsikt

- Kommunstyrelsen ansvarar för att ta fram anvisningar och riktlinjer som styr hur stadens arbete med lokalförsörjning ska bedrivas och att, genom tillsyn, säkra dess efterlevnad.
- Kommunstyrelsen ansvarar för att årligen till kommunfullmäktige bereda ärende om antagande av lokalförsörjningsplan med syfte att fastslå riktningen för stadens lokalförsörjningsarbete inför de kommande åren.
- Kommunstyrelsen godkänner lokalanskaffning genom investering i det egenägda beståndet när investeringsutgiften överstiger i budgeten angiven nivå och bereder ärenden om lokalanskaffning till kommunfullmäktige när investeringsutgiften överstiger i budgeten angiven nivå.
- Kommunstyrelsen godkänner lokalanskaffning genom inhyrning av verksamhetslokaler när den sammanlagda hyran under inhyrningsperioden överstiger i budgeten angiven nivå samt bereder ärenden om lokalanskaffning genom inhyrning till kommunfullmäktige när hyran överstiger i budgeten angiven nivå.

## Principer för lokalförsörjningen

Lokalförsörjningsarbetet i Malmö stad vilar på följande gemensamma principer:

- Syftet med Malmö stads verksamhetslokaler är att skapa förutsättningar för en god kommunal verksamhet som i sin tur genererar ett värde för Malmöbor och besökare.
- Malmö stads verksamhetslokaler ska vara ändamålsenliga, säkra och resurseffektiva. De ska bidra till stadens övergripande mål gällande

miljö, klimat och ekonomi samt till att översiktsplanens intentioner uppfylls.

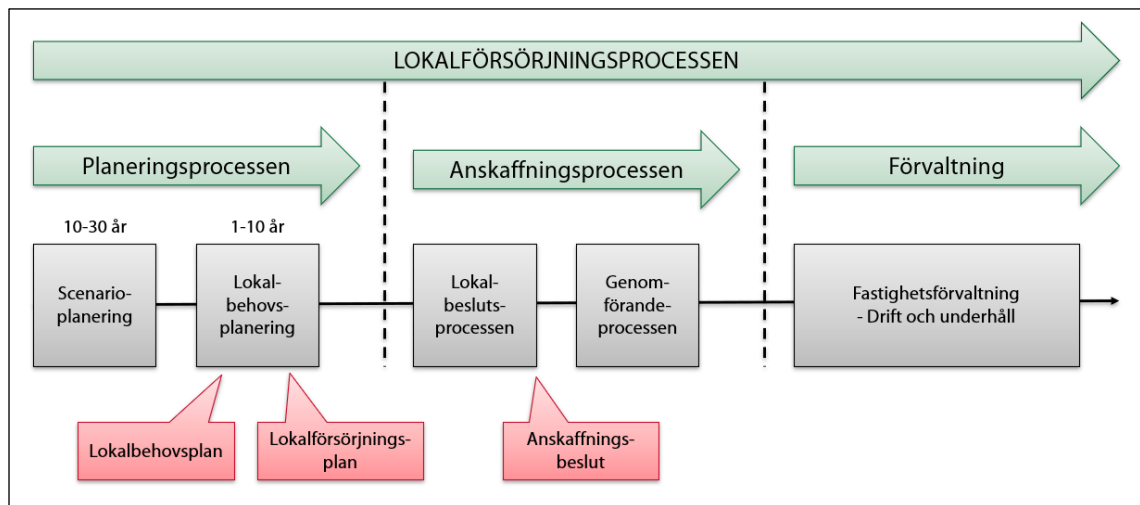
- Lokalanskaffningen i Malmö stad ska utgå ifrån de behov som uttrycks i stadens lokalförsörjningsplan och kännetecknas av framsynt planering. Gemensam process för lokalanskaffning ska följas.
- Malmö stads bestånd av ägda och inhyrda lokaler är en gemensam resurs. Samtliga nämnder ska bidra till att lokalförsörjningen planeras i samverkan och att kommunnyttan maximeras.
- Behov av utökningar av verksamhetslokaler ska i första hand lösas inom stadens befintliga lokalbestånd.
- Beslut om att i det enskilda fallet äga eller hyra in verksamhetslokaler från extern hyresvärd ska utgå ifrån det alternativ som ger störst kommunnytta och resurseffektivitet under hela den tid som lokalen bedöms behövas.
- Vid nyanskaffning ska ett effektivt lokalnyttjande vara utgångspunkten och samnyttjande mellan kommunala verksamheter samt med civilsamhället ska prövas.
- Lokalnyttjarna använder av staden ägda verksamhetslokaler som förvaltas av lokalförsörjaren. Den ekonomiska regleringen för denna användning hanteras genom principerna i stadens internhyresmodell.
- Verksamhetslokaler som staden inte längre har behov av för sin egen verksamhet ska avyttras till marknadsvärde. Lokaler ska inte avyttras innan det framtida behovet har klarlagts. Vakanta lokaler kan vara en strategisk tillgång för staden. Självkostnaden för vakanta verksamhetslokaler förs över till en lokalbank och är en del av stadens internhyresmodell.
- Uthyrning av lokaler till externa hyresgäster ska ske till marknadshyra.

## Huvudprocesser inom lokalförsörjningen

Lokalförsörjning är ett arbete som består av flera delar och som befinner sig i ett gränsland med flera andra arbetsprocesser inom Malmö stad.

Lokalförsörjningsarbetet påverkas av och påverkar exempelvis fysisk planering och stadsutveckling, strategi för markägande, budgetprocessen och investeringsplaneringen. Dessa processer löper ofta parallellt och påverkar varandra på olika sätt i olika fall.

Lokalförsörjningen kan som avgränsat arbetsområde delas upp i tre huvudsakliga delar: planering, anskaffning och förvaltning. Inom dessa delar finns flera delprocesser, vilket illustreras i figuren nedan.



Kommunstyrelsen är, på kommunfullmäktiges uppdrag, ansvarig för att utforma och utöva uppsikt över stadens gemensamma processer för lokalplanering och lokalanskaffning. Samtliga nämnder är skyldiga att följa dessa processer.

## Lokalplanering

Lokalplaneringsprocessen innefattar det planeringsarbete som krävs för att önskad lokalanskaffning ska kunna ske i rätt tid, till rätt kostnad och med rätt kvalitet. Lokalplaneringsprocessen består av två delar; lokalplanering på 10 års sikt som styrs genom processen för lokalförsörjningsplanen i Malmö stad, samt den del av stadsplaneringen som innefattar planering för verksamhetslokaler på ännu längre sikt.

## Lokalförsörjningsplanen

Kommunfullmäktige tar årligen beslut om en uppdaterad lokalförsörjningsplan för Malmö stad. Syftet är att ge en övergripande bild av stadens behov av verksamhetslokaler och hur planeringen ser ut för att tillgodose detta behov.

Lokalförsörjningsplanen bygger på den lokalplanering som görs av stadens nämnder. Samtliga nämnder i Malmö stad beslutar årligen om uppdaterade lokalbehovsplaner som beskriver behoven av lokaler för den egna verksamheten. Servicenämnden beslutar dessutom om en lokalförsörjarplan som beskriver deras arbete med förvaltning, utveckling och nyproduktion av verksamhetslokaler. Stadskontoret ansvarar för att lämna anvisningar till innehållet i dessa planer (efter beslut i kommunstyrelsen (2020-01-15, § 25).

Kommunstyrelsen ansvarar sedan för att utifrån dessa planer föreslå kommunfullmäktige en årligt uppdaterad lokalförsörjningsplan. Lokalförsörjningen i Malmö stad ska utgå från den planering som uttrycks i lokalförsörjningsplanen.

### **Fysisk planering och stadsutveckling**

För att skapa en attraktiv stad med jämlik tillgång till samhällsservice måste kommunal service erbjudas i hela staden. Därför är det viktigt att mark för stadens verksamhetslokaler tillgängliggörs i hela staden.

Detta kräver att lokalförsörjaren och berörda lokalnyttjare, med sina olika kompetenser, deltar i den fysiska planeringen av staden i både översiktsplanen, fördjupade översiktsplaner, planprogram och detaljplaner. Kostnader och konsekvenser för den kommunala servicen ska beskrivas i alla planer som innefattar kommunala verksamhetslokaler och i de vägval som görs. I planerna ska värdena i utbyggnaden ställas i relation till de långsiktiga konsekvenserna för stadens verksamheter, både ur ett verksamhets- och ett ekonomiskt perspektiv.

### **Lokalanskaffning**

Lokalanskaffningsprocessen inleds när ett konkret behov av en ny verksamhetslokal identifieras och avslutas med att verksamheten kan ta denna lokal i bruk. Lokalanskaffningsprocessen består av två delar; Lokalbeslutsprocessen och genomförandeprocessen.

### **Lokalbeslutsprocessen**

Lokalbeslutsprocessen inleds med identifieringen av ett lokalanskaffningsbehov och avslutas när beslut om genomförande av en lokalanskaffning tagits. Lokalbeslutsprocessen är gemensam för samtliga större lokalanskaffningsprojekt och gäller samtliga nämnder. Syftet med den gemensamma processen är att skapa tydlighet för de medarbetare som arbetar med lokalförsörjning och säkerställa att lokalärenden är väl utredda innan beslut fattas. Detta ökar i sin tur sannolikheten för att lösningen på det enskilda lokalbehovet blir resurseffektivt i förhållande till kommunnyttan, oavsett om det rör sig om nyproduktion i egen regi eller inhyrning från en extern hyresvärd.

## **Genomförandeprocessen**

Genomförandeprocessen inleds med att beslut om lokalanskaffning fattas och avslutas med att verksamheten kan ta denna lokal i bruk. Lokalförsörjaren ansvarar för genomförandeprocessen, med stöd av såväl lokalnyttjaren som aktuella förutsättningsskapande parter.

## **Fastighetsförvaltning**

Servicenämnden ansvarar som en del av sitt uppdrag som lokalförsörjare för förvaltningen av Malmö stads egenägda verksamhetslokaler. Som fastighetsförvaltare ansvarar servicenämnden för att byggnaderna driftas och underhålls på ett långsiktigt hållbart sätt, både ekonomiskt och miljömässigt.

Syftet med fastighetsförvaltningen är att säkerställa att verksamheten kan bedrivas på ett ändamålsenligt sätt i lokalerna över tid. Servicenämnden ansvarar för att planera underhållet av stadens lokalbestånd och informera lokalnyttjarna i god tid innan underhållsåtgärderna genomförs.



# Internhyresmodell för Malmö stad

Klicka eller tryck här för att ange text.

**Stadskontoret**  
Ekonomiavdelningen

**Upprättad:** 2022-XX-XX  
**Version:** Antagandehandling

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>Internhyresmodellens upplägg</b> .....	<b>2</b>
Lokalkategorier .....	3
Internhyresmodellens kostnadsposter .....	4
Kapitalkostnad .....	4
Driftkostnader .....	5
Kostnad för internupplåtelse vid kommunägd mark .....	6
Lokaltutredningar .....	7
Investeringsunderhåll .....	7
Index .....	8
Tillkommande objekt .....	8
Gränsdragningslistor .....	9
Vakanta lokaler och uppsägning av lokaler .....	9
Förändring av internhyror .....	10
Årlig revidering av hyror .....	10
Ansvar och styrning .....	11
Vilka fastigheter omfattas? .....	11
<b>Effekter av ny internhyresmodell</b> .....	<b>12</b>
Interna effekter .....	12
Externa effekter .....	12
Uthyrning till parter utanför Malmö Stads nämnder .....	13
Uppföljning .....	13

## Inledning

Malmö stad har idag inte en enhetlig hyressättning av sina egenägda verksamhetslokaler, som förvaltas av stadsfastigheter. Hyressättningen varierar beroende på när lokalen färdigställdes och för vilken verksamhet. Det går inte att utifrån dagens internhyra dra givna slutsatser om vad lokalerna i verkligheten kostar staden. Det finns därför en risk att beslut fattas baserat på felaktiga underlag. Generellt framstår kommunens egenägda lokaler som dyrare än vad de är i realiteten.

Det har över tid även skett en omfördelning av lokalkostnader mellan nämnderna. Det innebär att vissa nämnder bär en större andel av lokalkostnaderna än vad som motsvarar självkostnaden för de lokaler nämnden nyttjar, medan det i andra fall kan vara tvärtom. Över tid har även kommunens internränta förändrats vilket innebär att äldre avtal är tecknade med högre internränta än den som nu gäller. Ett annat problem är att jämförelser med andra kommuners lokalkostnader försvåras när inte den faktiska kostnaden syns i den interna hyresmodellen.

Som ett resultat av den köp och säljmodell som använts för styrning av lokalnyttjandet sedan 90-talet lämnar servicenämnden ett negativt kommunbidrag som 2021 uppgick till ca 300 mnkr (exklusive ram för rivning och sanering). Detta kommunbidrag går in i stadens sammantagna ekonomi och fördelas sedan ut till stadens nämnder i den årliga budgeten.

Det finns behov av att genomföra förändringar för att få en internhyresmodell som är enhetlig och där hyran tydligare speglar hyresobjektens självkostnad. Det ska vara tydligt vilka kostnadsposter som ingår i internhyran och varför man betalar just den internhyra man gör. Modellen ska skapa förutsättningar för ett rationellt fastighetsägande samt möjliggöra styrning för att främja agerande som leder till lägre lokalkostnader för Malmös stad.

- Modellen ska vara förutsägbar, tydlig och transparent. Den ska spegla hyresobjektens årliga faktiska kostnader samt gemensamma kostnader per lokalkategori.
- Modellen ska göra det lätt att jämföra lokalkostnader över tid.
- Modellen ska ge förutsättningar att jämföra kommunens faktiska lokalkostnader med andra kommuner samt med kommunala och kommersiella bolag.



Vid införandet av förslaget sker en omfördelning av stadens befintliga lokalkostnader och en omfördelning av budgetanslagen måste därmed ske, för att modellen ska bli kostnadsneutral för de olika nämnderna och för kommunen som helhet. Merparten av verksamheternas lokalkostnader kommer att minska men samtidigt minskar anslaget till nämnden med samma belopp. Det överskott som servicenämnden idag lämnar till kommunens totala budget kommer att minska med samma belopp som hyressänkningarna.

Stadens faktiska lokalkostnader kommer inte att förändras vid övergången till den nya internhyresmodellen, men de kommer att synliggöras.

Utöver den initiala förändringen i respektive lokalnyttjares kostnadsnivå förväntas den nya internhyresmodellen ge bättre förutsättningar för beslutsfattande när det blir möjligt att jämföra eget ägande med en extern inhyrning. Genom självkostnadshyran finns det framöver en tydlig koppling mellan investeringsbeslut och förändrade hyresnivåer vilket kan antas bidra till väl avvägda önskemål om förändringar av verksamheternas lokaler. Det blir också enklare att jämföra stadens lokalkostnader med andra kommuner.

## **Internhyresmodellens upplägg**

Internhyresmodellen är det system som används för att fördela ut kostnader för lokaler till de verksamheter som använder lokalerna. Systemet inkluderar alla lokaler som ägs av Malmö stad, förvaltas av servicenämnden och hyrs av Malmö stads nämnder. Modellen inkluderar inte lokaler som hyrs direkt av en enskild nämnd från en extern part eller kommunala bolag. Modellen inkluderar inte heller lokaler som extern part hyr av servicenämnden. När serviceförvaltningen hyr in paviljonger och etablerar på egenägda fastigheter går självkostnaden för denna inhyrning dock in i internhyresmodellen.

Internhyresmodellen ska tydliggöra vad resursen lokal kostar, hur hyror för nya objekt tas fram och hur hyrorna regleras över tid. Internhyresmodellens gränsdragningslistor beskriver också ansvarsfördelningen mellan lokalnyttjare och lokalförsörjare.

I internhyresmodellen fördelas de direkta och indirekta kostnaderna för lokaler som förvaltas av servicenämnden och hyrs ut till nämnderna som använder lokalerna. De direkta kostnaderna för ett objekt motsvarar servicenämndens självkostnad för objektet och dessa kostnader motsvaras av drift och kapitalkostnader som är direkt hänförliga till objektet. De indirekta kostnaderna är kostnader för exempelvis personal och administration som inte

direkt kan knytas till ett objekt. Summan av de indirekta kostnaderna motsvarar emellertid självkostnaden för totalen, men på objektsnivå blir den fördelad med hjälp av schablon.

## Lokalkategorier

För att kunna fördela de indirekta lokalkostnaderna, så som personalkostnader och administration som inte är direkt hänförligt till ett hyresobjekt, delas samtliga lokaler in i kategorier baserat på vilken verksamhet som bedrivs i lokalen. Följande kategorier är ett exempel på indelning. Det ska vidare utredas tillsammans med de olika förvaltningarna vilka kategorier som är lämpligast.

- Förskolelokaler
- Grundskolelokaler
- Gymnasieskolelokaler
- Idrottslokaler /fritidsanläggningar
- Lokaler för daglig vårdverksamhet, social verksamhet
- Lokaler för gruppboende enligt LSS och SOL
- Äldreboende
- Kontor- och förvaltningslokaler
- Kulturlokaler
- Bostadsrätter för boende
- Övriga interna lokaler
- Externa hyresgäster (i sin helhet externt uthyrda)
- Vakanta objekt (i sin helhet vakanta)

De valda lokalkategorierna följer till stora delar den indelning som används av SCB vid inrapportering av kommunernas räkenskapsammandrag samt de större kategorier av lokaler som kommunen nyttjar för sin verksamhet. Lokalkategorierna stämmer också överens med den uppdelning som krävs vid beräkning av bidrag på lika villkor inom skolverksamhet.

Kategorierna Externa hyresgäster samt Vakanta lokaler är kategorier som behövs för att kunna särskilja dessa kategorier av fastigheter. Hyran för vakanta lokaler kommer att beräknas på samma sätt som övriga interna lokaler men föreslås finansieras på annat sätt (se sidan 9). Lokaler för externa hyresgäster kommer inte att ingå i internhyresmodellen.

Om det finns två verksamheter med olika lokalkategorier i ett objekt skall hela objektet kategoriseras till den kategori av verksamhet dit merparten av objektet hör. Därefter fördelas kostnaden för objektet i procent efter nyttjandet mellan de lokalnyttjande nämnderna.

## Internhyresmodellens kostnadsposter

Internhyran består av kostnader för lokaler som förvaltas av servicenämnden och som hyrs av Malmö stads nämnder. Det finns två delar, kapitalkostnad och driftkostnad.

### Kapitalkostnad

När en investering färdigställs blir summan av investeringen anskaffningsvärdet för lokalen. Anskaffningsvärdet blir basen för kapitalkostnaden.

Kapitalkostnaden utgörs av avskrivningar på anskaffningsvärdet och ränta på det återstående värdet. Kapitalkostnaderna påverkas av den totala mängden genomförda investeringar, avskrivningstakten samt internräntenivå.

De redovisningsregler som gäller i Malmö stad bestämmer avskrivningstid och därmed årliga avskrivningskostnader. Lokalernas anskaffningsvärde ökar vid investeringar och reinvesteringar. Högre återstående bokfört värde ger i regel högre avskrivningskostnader och därmed högre kapitalkostnader.

Räntekostnaden beräknas på hyresobjektets återstående bokförda värde. Ett högre bokfört värde ger en högre räntekostnad. Den räntesats som används för beräkning beslutas av kommunfullmäktige i samband med budget och är för närvarande 1,25 procent för 2022.

I budgetarbetet beräknas kapitalkostnaden för det kommande året både på de befintliga lokalerna och på de som kommer färdigställas under kommande år. Dessa beräkningar blir en del av hyran för det kommande året.

Den kapitalkostnad som uppstår vid investeringsunderhåll och reinvesteringar som kommer genomföras under det kommande året, blir en del av den totala driftbudgeten (se sidan 7–8). Året efter färdigställandet kommer dock dessa investeringar att vara med i beräkningsgrunden för kapitalkostnaden för det årets hyra.

I de fall två eller flera verksamheter delar objekt fördelas kapitalhyran procentuellt mellan verksamheterna baserat på hur stor andel av lokalytan som respektive verksamhet nyttjar.

En konsekvens av att faktisk kapitalkostnad används för internhyran är att äldre byggnader, som till större delen är färdigavskrivna, får lägre avskrivnings- och räntekostnader. På grund av stigande byggkostnader, både reall och på grund av inflation och ändrade kvalitetskrav, är nya eller nyrenoverade byggnader betydligt dyrare än äldre byggnader där lite underhåll genomförts.

Detta gör att kapitalkostnaderna och därmed internhyran blir högre för nyproducerade byggnader vilket ofta även visar på lokalens standard.

Kapitalhyran varierar beroende på vilka reinvesteringar och verksamhetsanpassningar som gjorts under byggnadens livstid. Detta kan leda till effekten att två objekt med samma byggår belastas med olika hyresnivåer beroende på vilka reinvesteringar (underhåll) som utförts.

## Driftkostnader

Driftkostnaden utgörs av de direkta kostnaderna för drift och underhåll samt de gemensamma (indirekta) kostnaderna för förvaltning och administration av lokalerna som serviceförvaltningen har. Ett antal tillkommande poster finns även med i driftkostnadsberäkningen så som kostnad för utredningar samt driftkonsekvensen av investeringsunderhåll.

De gränsdragningslistor som gjorts mellan förvaltningarna och servicenämnden avgör vilka driftkostnader som ingår i drifthyran. Samtliga lokaler i en lokalkategori ska ha samma gränsdragning och därmed servicegrad, dvs alla skolor ska hyresättas på samma sätt och hyrs ut med samma servicegrad. Om det finns två verksamheter med olika lokalkategorier i ett objekt skall hela byggnaden kategoriseras till den kategori av verksamhet dit merparten av objektet hör. Därefter fördelas kostnaden för objektet i procent efter nyttjandet mellan de hyrande nämnderna. Servicenämnden har idag en gruppering för uppföljning av fastighetskostnader, se nedan. Tanken är att motsvarande gruppering av kostnader ska användas även i den nya internhyresmodellen. Helårsutfallet för den totala driftkostnaden för respektive lokal utgör grunden för drifthyran nästkommande år. Kostnader som inte på förhand kan knytas direkt till en lokal, så som akut underhåll eller administrationskostnader, fördelas med hjälp av schabloner per kategori.

För att räkna fram kommande års hyra med utgångspunkt i de faktiska driftkostnaden för lokalerna används utfallet för föregående år för att fastställa hyran för nästkommande år. Samtliga driftkostnader räknas upp med konsumentprisindex (KPI). Kostnaden för uppvärmning samt för snö och halkbekämpning normalårskorrigeras samt räknas upp med KPI.

Administrationskostnader fastställs och fördelas i kronor per kvadratmeter mellan de olika kategorierna.

Kostnadsposter markerade med en \* har en förklaring i rubrikerna nedan.

- Akut underhåll

- Driftunderhåll
- Fastighetsservice
- Skadeförebyggande åtgärder
- Värme
- Förbrukningsavgifter
- Kostnad för internupplåtelse vid kommunägd mark\*
- Årsavgift
- Fastighetsskatt
- Akuta skador
- Övriga kostnader
- Administrationskostnader
- Fastighetskostnader
- Lokalutredningar\*
- Investeringsunderhåll \*
- Vakanskostnad\*

### **Kostnad för internupplåtelse vid kommunägd mark**

Tekniska nämnden tar, vid upplåtande av mark för kommunal verksamhet, ut en avgift av servicenämnden som i sin helhet blir en del i internhyran för den enskilda verksamhetslokalen.

Avgiften baseras på en prislista per BTA, alternativt per kvadratmeter tomtyta, som beslutas av kommunfullmäktige, efter förslag från tekniska nämnden. Prislistan innefattar riktvärden utifrån läge och verksamhetstyp. Tekniska nämnden ansvarar för att vart fjärde år, i enlighet med marktaxeringsvärden för områdena som fastställts av Skatteverket, föreslå kommunfullmäktige en uppdatering av prislistan.

Det fastställda priset på intern markupplåtelse per BTA multiplicerat med den för innevarande år gällande internränta multiplicerat med antalet BTA enligt bygglov utgör kostnad för internupplåtelse. För äldre byggnader där dessa uppgifter om bygglov är svårtillgängliga gäller antalet BTA enligt stadsfastigheters register.

Summan av avgifterna för intern markupplåtelse motsvarar tekniska nämndens kapital och administrationskostnader för internt upplåten mark.

## Lokalutredningar

I samband med investeringar i lokaler är det viktigt att i tidigt skede utreda varje projekts förutsättningar. Idag skrivs ett riskavtal mellan beställande förvaltning och servicenämnden som reglerar finansiering av sådana utredningar i händelse av avbrutet projekt. Den kompetens som stadsfastigheter har inom projektutveckling behövs i de tidiga skedena för att kunna avgöra om ett projekt är möjligt att genomföra till en rimlig projektkostnad. Eftersom stadsfastigheter i dagsläget inte kan påbörja en utredning innan riskavtalet är påskrivet uppstår en flaskhals i dagens lokalanskaffning.

I föreslagen internhyresmodell behandlas de tidiga utredningarna som en del i den totala kostnaden för lokaler. På så sätt behövs inte riskavtal. I de fall tidiga lokalutredningar leder till ett genomfört projekt ingår utredningarna, enligt Rekommendation 4, Rådet för Kommunal Redovisning, som en del i det samlade investeringsprojektet, som sedan utgör kapitalhyra för hyresobjektet.

Utredningar som genomförs inom ramen för utredningsskedet och som enligt Rekommendation R4 *inte* kan belasta ett enskilt investeringsprojekt kommer i föreslagen modell istället att belasta servicenämndens resultat och blir hyresgrundande som en del i servicenämndens administration. Dessa driftkostnader fördelas på samtliga internt uthyrda hyresobjekt.

## Investeringsunderhåll

Investeringsunderhåll<sup>1</sup> är en del av den årliga investeringsramen som beslutas av kommunfullmäktige. Investeringsunderhållet kommer året efter det är genomfört att vara en del av avskrivningsunderlaget, men eftersom det inte är givet när i tid och exakt på vilka objekt som åtgärderna kommer genomföras läggs kostnaden för dessa, under första året, som en schablon på hela beståndet. Den beräknade volymen för 2021 uppgår till 160 mnkr. För att beräkna kostnaden för kapital på denna del görs följande antagande:

- Investeringarna avslutas jämt över året, dvs halva summan utgör det genomsnittliga beloppet.
- Den genomsnittliga avskrivningstiden för investeringsunderhåll är 20 år. För samtliga avskrivningstider se bilaga 2.
- Internräntesatsen (för närvarande 1,25 procent) används för att beräkna räntekostnaden.

---

<sup>1</sup> Investeringsunderhåll avser åtgärder där mer än 50 procent av komponenten byts ut. Utgör investeringsunderhållet inte 50 procent av komponenten men överstiger 1 mnkr ska den också klassas som ett investeringsunderhåll.

$$\frac{160}{2} = 80 \quad \frac{80}{20} = 4 \quad 80 * 1,25\% = 1 \quad 4 + 1 = 5$$

Detta ger en schablon i modellen att 160 mnkr i budgeten för investeringsunderhåll ger en driftkostnad om 5 mnkr. Denna schablon läggs ut på varje kvadratmeter (Malmös stads internt uthyrda yta) som en hyreskostnad, för närvarande 3 kr per kvm.

Serviceämnden ansvarar för vilket underhåll som ska genomföras på kommunens byggnader. Serviceämnden ska uppge inför kommunens budgetprocess hur mycket underhållsmedel de bedömer att de behöver till kommande budgetår. Större reinvesteringsinsatser ska finnas upptagna i kommunens investeringsplan för att verksamheterna ska kunna samordna sina behov av verksamhetsanpassningar.

Underhållsramen ges som en ekonomisk ram till serviceämnden i investeringsbudgeten. Det ska föras en dialog med de olika verksamheterna gällande underhållsprojekten och prioriteringen för att säkerställa att stadens resurser nyttjas optimalt. Verksamhetsnämnderna ska ges möjlighet att samordna sina behov av verksamhetsanpassningar med det underhåll som serviceämnden planerar att genomföra. Det innebär att verksamheterna i god tid ska informeras om när underhåll planeras att genomföras om det inte är av akut karaktär.

Kostnaden för driftunderhåll budgeteras som en driftkostnad och ingår i drifthyran.

## Index

Driftkostnaderna indexeras med KPI.

## Tillkommande objekt

För de investeringar som kommer att färdigställas under nästkommande år budgeteras beräknade kapitalkostnader samt tillkommande drifthyra. Denna drifthyra sätts dock utifrån en schablon för nyproducerade objekt inom kategorin. Efter att investeringen slutreglerats, regleras även kapitalhyran för objektet med den investeringsutgift som aktiveras. Investeringsutgiften och tidpunkten för färdigställande bestämmer lokalens budgeterade kapitalkostnader, det vill säga avskrivningar och räntekostnader. Hyra utgår från och med när lokalen tas i bruk.

Hyressättningen är inte förhandlingsbar för den interna hyresgästen utan sätts efter de regler som anges ovan. Nya hyreskontrakt inkluderar alla normalt förekommande driftkostnader i internhyran.

## Gränsdragningslistor

En generell gränsdragningslista upprättas mellan serviceförvaltningen och respektive lokalnyttjande förvaltning som reglerar ansvarsfördelning för respektive lokalkategori. Gränsdragningslistorna tydliggör vad som inkluderas i hyran och vad som ligger utanför. Samtliga lokaler i en lokalkategori ska ha samma gränsdragning och därmed servicegrad hos servicenämnden.

Gränsdragningslistorna ska godkännas av stadskontoret. Generellt ska den inom kommunen som anses ha störst kompetens och för kommunen kunna säkerställa lägst kostnad och bäst kvalitet för en specifik del i gränsdragningslistan vara ansvarig. Om man vill ändra servicegraden ska detta stämmas av med stadskontoret. Den ändrade servicegraden speglas i hyran och gäller då samtliga fastigheter i den kategorin.

## Vakanta lokaler och uppsägning av lokaler

En nämnds lokalbehov kan förändras och för att undvika inlåsnings effekter i hyresavtal där andra delar av Malmö Stad bättre skulle kunna nyttja lokalen ska det vara möjligt att enkelt lämna en lokal till en lokalbank med en uppsägningstid. För att få lämna lokaler till en lokalbank där man slipper finansieringen ska det krävas att nämnden har en god planering. Förändringar ska aviseras i lokalbehovsplanen. Riktlinjer för lokalbank återfinns i ärendet. Lokalbanken kommer administreras av serviceförvaltningen och de vakanta lokalerna finansieras inom internhyresmodellen. Utrymme för finansieringen sker initialt genom att medel omfördelas från verksamhetsnämnderna. Samtliga nämnder finansierar redan idag befintliga vakanser genom att de finansieras inom befintlig hyra.

Syftet är att så fort lokaler bli vakanta tydliggöra för andra verksamheter som behöver lokaler att dessa finns att tillgå. Staden behöver en viss mängd vakanta lokaler, då det är betydligt dyrare att tex hyra in lokaler eller etablera paviljonger om akuta lokalbehov uppstår. En viss vakans gör att det blir enklare att lokalplanera och nyttja kommunens lokalbestånd effektivt.

De lokaler som är vakanta kostnadsberäknas på samma sätt som övriga lokaler med en kapitalkostnad och en driftkostnad och lokalen får då en vakanshyra.



Denna modell ställer krav på att nämnderna har lokalplanerat och gjort analyser av sitt lokalbehov. Dock är en av de viktigaste parametrarna för att få till lokaleffektivitet att nämnderna kan anpassa mängden lokaler för sina behov utan större inlåsnings effekter.

Lokaler som under en längre tid legat i lokalbanken utvärderas och dessa kan antingen utvecklas eller avyttras.

## **Förändring av internhyror**

Hyresjusteringen i den nya modellen speglar förändringen av lokalernas direkta självkostnad som är en följd av kommunfullmäktiges beslut i budgeten om investeringar och internränta.

Revidering av internhyrorna genomförs årsvis. Eventuell revidering av internräntan beslutas av kommunfullmäktige i samband med beslut om nästkommande års budget.

För att få en förankring i den faktiska driftkostnaden för lokalerna används utfallet för 2022 (år 1) för att fastställa hyran för 2024 (år 3). Detta utfall normalårskorrigeras så att kostnader för uppvärmning samt snö och halkbekämpning som kan fluktuera mellan åren inte påverkar hyran.

## **Årlig revidering av hyror**

För att kunna fastställa nya hyror behövs ett helårsutfall som sedan kan räknas upp med ett index. Eftersom budgeten görs under ett innevarande verksamhetsår måste helårsutfallet från föregående år (år 1) användas för att beräkna drifthyran i budgeten för nästkommande år (år 3). Således är verkligt utfall basen för drifthyran och denna räknas årligen upp med KPI.

Tidigare beskrivna tillägg till drifthyran, så som normalårskorrigerering av värme samt fastställande av belopp som ska schablonfördelas (lokalutredningar, lokalbank och investeringsunderhåll) beräknas.

Underhållsbehoven för de kommande åren uppskattas av serviceförvaltningen årligen och blir en ingående parameter i servicenämndens äskande av investeringsram. Först när investeringen är genomförd blir kapitalkostnaden en del i internhyran.

Kapitalhyran beräknas per kategori med en av stadskontoret rekommenderad internränta. Internräntan fastställs i Malmö stads budget.

Hyran på ett enskilt objekt kommer med denna hyresmodell att variera mellan åren. Detta kan upplevas som en nackdel eftersom det inte går att förutse den exakta kostnaden på varje enskilt objekt. Emellertid kommer kostnaden inte att fluktuera särskilt mycket på en nämnds totala lokalnyttjande, förutsatt oförändrad internränta och att inga investeringar genomförts under föregående år (redan idag höjs hyran i samband med att nya investeringar genomförs). Stadskontorets bedömning är att kopplingen till faktiska kostnader och den transparens som modellen därigenom innebär är viktigare än att kunna långtidsprognosticera kostnader på detaljnivå.

## **Ansvar och styrning**

Ansvarsfördelning när det gäller fastighetsägande, förvaltning, drift och investeringar påverkas inte av förändrad internhyresmodell. Däremot kan den nya modellen bidra till att förtydliga ansvarsfördelningen.

Kommunfullmäktige och kommunstyrelsen godkänner anskaffning av lokaler, däribland ny- och ombyggnation, som överstiger fastställda beloppsgränser. Kommunfullmäktige tar också beslut om storlek på investeringsram för komponentutbyte och värdehöjande förändringar men också investeringsram för ombyggnation och nybyggnation för interna och externa hyresgäster. Inför beslut om investeringsram presenterar servicenämnden en preliminär plan för kommunstyrelsen vilka åtgärder som planeras.

Servicenämndens fastighetsverksamhet finansieras nästan helt genom internhyror. Förutom internhyran har servicenämnden en ram för rivning och sanering. Dessutom har serviceförvaltningen ett verksamhetsområde som avser uthyrningar till externa parter inom och utanför koncernen. Hyrorerna inom detta område ska motsvara marknadshyra och verksamhetsområdet som helhet bör generera ett positivt resultat.

## **Vilka fastigheter omfattas?**

Det är önskvärt med en självkostnadsmodell för samtliga lokaler som ägs av Malmö Stad och där Malmö Stads verksamheter bedrivs. Eftersom internhyresmodellen införs för servicenämndens bestånd och Stadsfastigheter har kompetens att förvalta fastigheter bör alla fastigheter med kommunal service ägda av Malmö stad, på sikt förvaltas av serviceförvaltningen.

Om en lokal för kommunal service inte förvaltas av stadsfastigheter bör självkostnad tillämpas som princip för hyressättning.

Fastigheter som ingår i ett exploateringsprojekt samt markinnehav som arrenderas ut för andra ändamål än Malmö Stads verksamheter ansvarar tekniska nämnden för. Dock kan ett förvaltningsvtal tecknas med serviceförvaltningen avseende exploateringsfastigheter.

## Effekter av ny internhyresmodell

### Interna effekter

Jämfört med nuvarande internhyra medför internhyresmodellen totalt sett inga direkta interna ekonomiska effekter för de enskilda nämnderna. Däremot innebär modellen att nämnderna får förändrade hyreskostnader och motsvarande förändringar av sina ramar vid införandet.

För en enskild lokal kommer ett större investeringsunderhåll leda till en hyresjustering ett enskilt år som är högre än normal hyresförändring. För nämnder som nyttjar många lokaler som förvaltas av servicenämnden kommer denna förändring dock att utjämnas på hela lokalbeståndet för den enskilda nämnden.

Som en konsekvens av internhyresmodellen tas även internlånen till serviceförvaltningen bort. Serviceförvaltningen ska i framtiden betala internränta på det bundna kapitalet i fastigheterna.

### Externa effekter

Inom grundskolenämndens, förskolenämndens och gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens ansvar finns barn och elever i fristående verksamhet och i verksamhet i andra kommuner. Det finns också barn och elever från andra kommuner i Malmös kommunala verksamhet. Främst handlar det om elever från andra kommuner i den kommunala gymnasieskolan.

Ersättningen till de fristående aktörerna baseras på kommunens kostnader (Skolförordningen kap 14 § 6). Detsamma gäller för ersättningen från andra kommuner för de elever från andra kommuner som valt att gå i Malmös kommunala gymnasieskolor.

En förändrad internhyresmodell med förändrade hyresnivåer påverkar därmed fristående aktörers intäkter och andra kommuners kostnader. Utbetalningen och faktureringen gentemot fristående aktörer och andra kommuner hanteras av förskolenämnden, grundskolenämnden respektive gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden. Förändrade lokalkostnader gentemot fristående

aktörer och andra kommuner kommer därmed påverka nämndernas ekonomi och behöver hanteras i samband med justering av stadens budgetramar.

### **Uthyrning till parter utanför Malmö Stads nämnder**

Servicekommitténs uthyrning till bolag inom koncernen eller till externa parter ska ske på marknadsmässiga villkor.

### **Uppföljning**

Servicekommittén beräknar de interna hyrorna i samband med budgeteringen och aviserar nämnderna hyran för det kommande året. Skillnaden mellan faktiskt utfall och den aviserade internhyran analyseras och följs upp i den årliga budget- och uppföljningsprocessen.



# Riktlinjer för lokalbank i Malmö stad

Klicka eller tryck här för att ange text.

**Stadskontoret**  
Ekonomiavdelningen

**Upprättad:** 2022-XX-XX  
**Version:** Antagandehandling

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>Hur fungerar lokalbanken?</b> .....	<b>1</b>
Organisering .....	1
Finansiering och debitering .....	2
<b>Förutsättningar för överföring av lokal till lokalbanken</b> .....	<b>2</b>
Ansökan ska avse .....	2
Kriterier för uthyrbarhet.....	2
Uppsägningstider.....	3
Hantering av överförd lokal.....	3
Reducering av hyra .....	3

## Inledning

Syftet med lokalbanken är att möjliggöra för verksamheterna att arbeta för ett effektivt lokalnyttjande.

Lokalbanken är ett komplement till internhyresmodellen och ytterligare ett redskap i effektiviseringen av lokalnyttjandet. Med begreppet lokalbank menas en möjlighet för de lokalnyttjande nämnderna att överföra en internt ägd lokal till en lokalbank. Hyreskostnaderna överförs då till lokalbanken och finansieras inom internhyresmodellen. Samtliga verksamhetsnämnder omfattas av lokalbanken.

Förutsättningen för att föra över en lokal till lokalbanken är uppvisandet av en god planering. Nämnden ska kunna påvisa vilka förutsättningar som förändrats sedan lokalen togs i bruk. Generellt sett är det viktigt att trösklarna för att få lämna en outnyttjad lokal är låga, i syfte att i hög grad möjliggöra ett effektivt nyttjande av stadens lokaler. Den lokal som inte fullt ut nyttjas av en verksamhet kan vara värdefull för att fylla ett behov i en annan. Samtidigt måste grunden i stadens lokalplaneringsarbete vara långsiktighet och strategisk framförhållning. Anledningen till att lämna en lokal behöver således motiveras i nämndens lokalbehovsplan.

Lokalbanken avser verksamhetslokaler och därför kan inte projektfastigheter och exploateringsfastigheter som idag förvaltas av fastighets- och gatukontoret överföras till lokalbanken.

Externt inhyrda verksamhetslokaler kan lämnas till lokalbanken, men nämndens finansieringsansvar kvarstår till dess att lokalkostnaden kan överlåtas alternativt lokalen sägas upp. Eftersom lokalbanken finansieras genom internhyresmodellen blir denna distinktion nödvändig.

## Hur fungerar lokalbanken?

### Organisering

Lokalbanken administreras och hanteras av serviceförvaltningen. Stadskontoret, såsom kommunstyrelsens förvaltning med ansvar för stadens strategiska lokalförsörjning och som beredningsansvarig för lokalförsörjningsplanen, svarar för att säkra kopplingen till den långsiktiga strategiska planeringen. Stadskontoret ansvarar också för att, genom

anvisningar i budget- och uppföljningsprocessen, följa upp ingångsvärdena i internhyresmodellen, där lokalbanken är en del.

## **Finansiering och debitering**

Lokalbanken finansieras genom internhyresmodellen. Den vakanskostnad som uppstår i och med överlämnandet av en lokal till lokalbanken avser självkostnaden för lokalen, dvs kapitalkostnad och driftkostnad. Den bedömda självkostnaden för samtliga vakanta lokaler i lokalbanken skattas inför det kommande året och denna kostnad omvandlas till ett nyckeltal som fördelas ut på samtliga internt uthyrda lokaler.

## **Förutsättningar för överföring av lokal till lokalbanken**

En ansökan om att föra över en lokal till lokalbanken görs av respektive lokalnyttjande förvaltning som ska inkomma skriftligen för registrering hos serviceförvaltningen senast per den 31 mars årligen. Serviceförvaltningen sammanställer samtliga ansökningar och ger besked huruvida kriterierna för uthyrbarhet är uppfyllda. Sammanställningen stäms av med stadskontoret. Beslut om möjlighet till överföring tas av avdelningschef på stadsfastigheter i samråd med stadskontoret senast den 31 maj. Lokalnyttjande nämnds överlämning av lokal till lokalbanken motiveras i lokalbehovsplanen. Lokalerna kan sedan tidigast frånträdas vid årsskiftet.

### **Ansökan ska avse**

- Vilken lokal och fastighet som avses.
- Motiv för avflyttning samt hur planeringen sett ut. Större lokalförändringar ska sedan tidigare vara förankrade i lokalförsörjningsplanen.
- Motiv för befrielse från finansieringsansvar.
- Yta (det skall även framgå om det avser hela kontraktsytan)
- När lokalen blir tillgänglig för annan hyresgäst

### **Kriterier för uthyrbarhet**

För att få lämna en lokal till lokalbanken behöver denna vara ”uthyrningsbar”. Med detta avses att lokalen ska vara möjlig att avgränsa på ett kostnadseffektivt sätt så att servicenämnden kan hyra ut ytan till annan part. Följande kriterier behöver vara uppfyllda:



- Tillgång ska finnas till WC (RWC) i direkt eller i nära anslutning till lokalen.
- Lokalen får inte bestå av enbart korridorer och hallar.
- Möjlighet ska finnas att larma separat.
- Lokalen ska ha egen entré eller tillgång till gemensamma entrén.
- Brandsäkerhet och utrymningsvägar får inte påverkas.

Lokalen ska dessutom vara tom, städad och inte uthyrd i andra hand.

## Uppsägningstider

En verksamhetsnämnd har rätt att med en uppsägningstid överföra en verksamhetslokal till lokalbanken. Får inte lokalen godkänt med avseende på tömning och städning vid uppsägningstidens utgång, så förlängs uppsägningstiden med tre månader. Godkännande ges av serviceförvaltningen.

## Hantering av överförd lokal

De kommunägda lokaler som överförs till lokalbanken ska serviceförvaltningen i första hand erbjuda andra kommunala verksamheter. Finns ingen lämplig användare inom överskådlig tid så ska lokalen avvecklas genom försäljning eller rivning. Bedömning om vakanta lokaler som strategisk resurs måste alltid göras. Det kan, för enstaka objekt som inte bedöms komma till användning i den kommunala verksamheten, under särskilda förutsättningar ändå finnas skäl att behålla lokalen och hyra ut denna till extern aktör som bidrar med ett värde för Malmö och Malmöborna som helhet. För denna bedömning står serviceförvaltningen i dialog med berörda förvaltningar.

Externt inhyrda lokaler som överförs till lokalbanken ska erbjudas andra kommunala verksamheter och om kommunens verksamheter saknar behov av aktuell inhyrd lokal ska inhyrningsavtalet sägas upp för avflyttning och upphörande. För inhyrda lokaler upphör dock inte nämndens finansieringsansvar förrän en annan nämnd önskar överta kontraktet alternativt när avtalet upphör att gälla.

## Reducering av hyra

Överförs en del av en lokal till lokalbanken så regleras internhyresavtalet för att motsvara den nya omfattningen. Internhyran reduceras med överförda kvadratmeter för den aktuella lokalen.



# Lokalbeslutsprocess för Malmö stad

Klicka eller tryck här för att ange text.

**Stadskontoret**  
Ekonomiavdelningen

**Upprättad:** 2022-XX-XX  
**Version:** Antagandehandling

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
Lokalbeslutsprocessens plats bland stadens övriga processer .....	1
<b>Grupper och forum</b> .....	<b>3</b>
Förvaltningsspecifika lokalförsörjningsgrupper .....	4
Kommungemensam lokalförsörjningsgrupp .....	5
Beredningsgruppen för strategisk lokalförsörjning .....	6
<b>Beslutsunderlag vid lokalanskaffning</b> .....	<b>6</b>
<b>Beskrivning av lokalbeslutsprocessen</b> .....	<b>7</b>
Behovsanalys .....	8
Skede 1: Skanning .....	8
Skede 2: Utredning .....	9
Skede 3: Fördjupning .....	10
Beslut om lokalanskaffning .....	11
Efter beslut om lokalanskaffning .....	12
Avvikelsehantering .....	12
Utredningskostnader som inte kan bokföras på enskilda investeringsprojekt .....	13
<b>Projekt som understiger beslutad beloppsgräns</b> .....	<b>13</b>
<b>Bilaga: Processbeskrivning</b> .....	<b>15</b>

## Inledning

Denna processbeskrivning beskriver det arbete som inleds med att lokalnyttjaren identifierat ett konkret behov av lokalförändring och avslutas med att ett beslut fattas om att ett visst anskaffningsprojekt ska genomföras.

Varje anskaffning av en ny verksamhetslokal innebär att staden binder upp sig för ofta stora kostnader under flera år framöver, oavsett om staden väljer att äga själv eller hyra in lokalen i fråga. Det är därför viktigt att varje anskaffningsbeslut är väl genomarbetat och att beslut kan tas på ett gediget beslutsunderlag.

Processen som beskrivs i detta dokument är tänkt att fungera som den minsta gemensamma nämnaren vid samtliga typer av lokalanskaffningsprojekt. Det innebär att processen är densamma oavsett om lösningen i fråga avser en inhyrning eller en byggnation i egen regi. Processbeskrivningen gör inte anspråk på att vara heltäckande i varje detalj utan är principiell och generell. Slutprodukten av processen är ett fullgott underlag för beslut om verkställande av en lokalanskaffning.

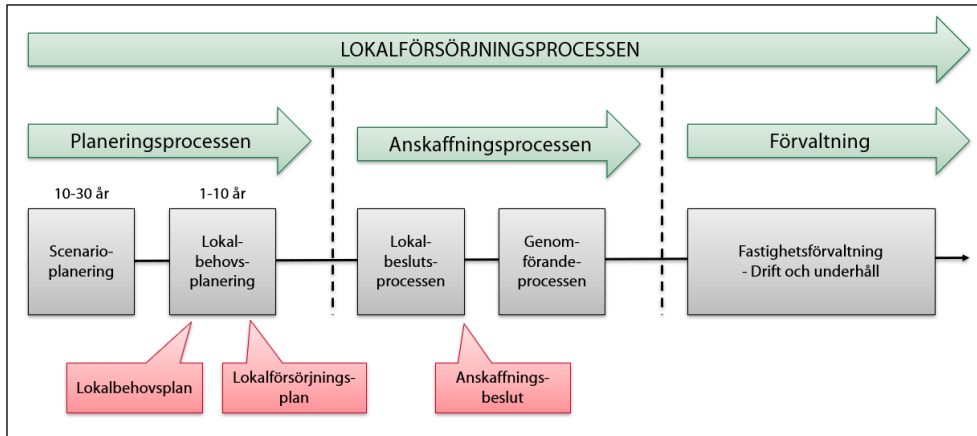
Processbeskrivningen fokuserar på de anskaffningsprojekt i staden som, antingen sett till sin totala investeringsutgift eller sammanlagda hyreskostnad över inhyrningstid, överstiger den beloppsgräns för godkännande av kommunstyrelsen som är fastslagen av kommunfullmäktige i stadens budget. Vad gäller projekt som understiger denna nivå hänvisas till att följa samma process, men beslut om anskaffning fattas direkt av den lokalnyttjande nämnden, inte av kommunstyrelse eller kommunfullmäktige.

Processägare är stadens ekonomidirektör, som har rätt att genomföra icke principiella justeringar i processen i syfte att säkerställa en effektiv hantering. Varje justering kommuniceras till samtliga av stadens förvaltningar genom beredningsgruppen för strategisk lokalförsörjning.

## Lokalbeslutsprocessens plats bland stadens övriga processer

Arbetet med lokalförsörjning består av flera olika processer som på olika sätt berör varandra. Huvudprocesserna är lokalplaneringsprocessen och lokalanskaffningsprocessen åtföljt av ett förvaltningsskede (se Policy för lokalförsörjning i Malmö stad). Lokalbeslutsprocessen är en delprocess inom lokalanskaffningsprocessen och inleds med identifierandet av ett konkret

behov av ny verksamhetslokal. Lokalbeslutsprocessen avslutas med att ett beslut fattas om att ett visst anskaffningsprojekt ska genomföras.



Planeringsprocessen innefattar långsiktig planering och lokalplanering. Den långsiktiga planeringen sträcker sig 10–30 år fram i tiden och samspelar med stadens översiktsplanering. Detta arbete måste ske löpande och i nära samarbete mellan stadens förvaltningar. Den långsiktiga lokalplaneringen följs av stadens process för lokalplanering som uttrycks genom lokalförsörjningsplanen. Denna har ett tioårsperspektiv och bygger till stora delar på stadens befolkningsprognos, men för många verksamheter spelar andra faktorer minst lika stor roll.

När ett behov av lokalförändring är utrett påbörjas lokalanskaffningsprocessen, där i detta dokument beskriven lokalbeslutsprocess är det första steget, följt av genomförandeprocess för den lokalförändring som beslutas om i lokalbeslutsprocessen. Efter avslutad anskaffning följer förvaltning av lokalen som sedan pågår under lokalens hela livslängd.

Parallellt med, och ideligen samspelande med, lokalförsörjningsprocessen finns andra kommunala processer. Den årliga budgetprocessen och stadens budgetförutsättningar spelar löpande in i det beslutsfattande och de vägval som görs under processens gång. Investeringsplaneringen för stadens lokalförsörjning, som är en del i budgetprocessen, är nära sammankopplad med lokalbehovsplaneringen och redovisas i lokalförsörjningsplanen.

Processerna som berör stadens fysiska planering och utbyggnad, såsom exploatering, markförvärv/-försäljning och stadsplanering enligt plan- och bygglagen, löper parallellt med lokalförsörjningsprocessen och har direkt betydelse för processen under olika skeden beroende på lokalbehovets- och

lösningens karaktär. Dessa processer leds primärt av de förutsättningsskapande aktörerna i staden (se Policy för lokalförsörjning i Malmö stad).



År 2018 tog kommunfullmäktige beslut om Investeringsstyrningsmodell för Malmö stad (se ärende STK-2016-1160). Beträktat ur ett investeringsstyrningsperspektiv kan lokalförsörjningsprocessen beskrivas som en tratt med olika grindbeslut, där översiktsplan och lokalförsörjningsplan är två tidiga grindar (nämndernas lokalbehovsplaner är försteg till lokalförsörjningsplanen) tillsammans med detaljplan.

Lokalanskaffningsbeslutet är den tredje och sista grinden. I enlighet med investeringsstyrningsmodellen är det essentiellt att det vid varje grind resoneras kring kommunnytta, genomförbarhet, ekonomi och strategiska mål för staden.

I lokalbeslutsprocessen, som beskrivs i detta dokument är målet ett beslutsunderlag som behandlar samtliga av dessa parametrar.

## Grupper och forum

Lokalförsörjningsarbetet kräver inblandning från flera olika kompetensområden inom staden och arbetet med lokalanskaffning måste bygga på samarbete genom hela processen. Därför behöver verksamheternas lokalplanering alltid göras tillsammans med lokalförsörjaren som utgörs av servicenämnden. Eftersom lokalanskaffningsarbetet ofta är knutet till stora kostnader för staden som helhet krävs ett gemensamt planeringsarbete och en gemensam strategi som är bunden till kommunens strategiska investeringsplanering över tid.

Som en grund för lokalbeslutsprocessen finns tre primära forum för samarbete:

- Förvaltningsspecifika lokalförsörjningsgrupper (FLG)
- Kommungemensam lokalförsörjningsgrupp (KLG)
- Beredningsgruppen för strategisk lokalförsörjning

## **Förvaltningsspecifika lokalförsörjningsgrupper**

Arbetet med stadens lokalförsörjning ska primärt ske i den förvaltningsspecifika lokalförsörjningsgruppen (nedan benämnd FLG) som är ett samarbetsforum mellan lokalnyttjaren och lokalförsörjaren.

Sammanställande för mötet är serviceförvaltningen. Den ska bemannas från serviceförvaltningen med kompetens avseende lokalförvaltning, byggprojektledning samt lokalförhyrning. Lokalnyttjande förvaltning ska bemanna gruppen med representant för förvaltningens lokalplanering. Deltagare i FLG ska ha de mandat som krävs för att arbetet i gruppen sker effektivt. Vilken roll som därmed åsytas beror på hur respektive förvaltning har valt att organisera sin verksamhet. Det väsentliga är inte positionen utan mandatet som skickas med representanten. Samtliga medverkande ansvarar för att förankra gruppens överenskommelser i den egna förvaltningen.

Möten ska ske regelbundet och anteckningar ska föras samt delges ansvarig på lokalnyttjande förvaltning, avdelnings- och enhetschefer på stadsfastigheter samt funktionen för strategisk lokalförsörjning på stadskontoret.

FLG:s övergripande ansvar är att gemensamt planera för att möta respektive nämnds lokalbehov. Lokalnyttjaren bidrar med sin kompetens om volym och hur verksamheten ska bedrivas medan lokalförsörjaren bidrar med kompetens om hur lokalbehoven bäst kan tillgodoses. Därför är det ett gemensamt arbete att ta fram beslutsunderlag och utredningar där både lokalnyttjare och lokalförsörjare har ett gemensamt ansvar.

Mer specifikt om FLG:

- Gruppen överenskommer om en gemensam planering för lokalförändringar och investeringar i nya och befintliga lokaler.
- Gruppen beställer och är mottagare av utredningar gällande lokalförsörjning.
- Gruppen överenskommer om underlag till stadens lokalförsörjningsplan och investeringsplan.
- Gruppen överenskommer om beslutsunderlag för politisk behandling av lokalanskaffningsärenden.

- Gruppen ansvarar för att som en del i lokalplaneringen bevaka uppsägningstider och avtalsvillkor i befintliga externa avtal. Gruppen ska även planera inför omförhandlingar och uppsägningar av externa hyresavtal. Serviceförvaltningen ansvarar sedan för alla kontraktsförhandlingar och fungerar som stadens ansikte utåt i relation till externa hyresvärdar.

Frågor som uppkommer i den dagliga verksamheten i lokaler som har internhyresavtal hanteras genom löpande kontakt och driftmöten mellan serviceförvaltningen och lokalnyttjaren. Om en specifik fråga inte kan lösas i de kontakterna eller anses som strategiskt viktig kan den hänskjutas till FLG. Detsamma gäller frågor som uppkommer i löpande projekthantering.

## **Kommungemensam lokalförsörjningsgrupp**

Den kommungemensamma lokalförsörjningsgruppen (nedan benämnd KLG) fungerar som ett förvaltningsövergripande forum för avstämning av lokalärenden i lokalanskaffningsprocessen. Sammankallande för mötet är funktionen för strategisk lokalförsörjning på stadskontoret som leder gruppens arbete. Gruppen ska, vid sidan om stadskontoret, bemannas från serviceförvaltningen med chef för stadsfastigheter samt chefer för inhyrning och byggprojekt. Berörda lokalplaneringsansvariga för respektive lokalnyttjande förvaltning adjungeras när ärenden som berör den egna nämndens verksamhetsområden behandlas. Representanter från fastighets- och gatukontoret samt stadsbyggnadskontoret (chefer för fastighets- och stadsutvecklingsavdelningarna på fastighets- och gatukontoret samt chefer för plan- och stadsarkitektavdelningarna på stadsbyggnadskontoret) adjungeras vid behov.

Möten ska ske regelbundet och anteckningar ska föras över de överenskommelser som görs i gruppen. Anteckningarna ska alltid delges, förutom mötesdeltagare, chefer för fastighets- och stadsutvecklingsavdelningarna på fastighets- och gatukontoret samt chefer för plan- och stadsarkitektavdelningarna på stadsbyggnadskontoret, i de fall dessa inte medverkar vid mötet.

Det övergripande ansvaret för KLG är primärt att fungera som ett förvaltningsövergripande forum för avstämning av enskilda lokalärenden. Syftet är att säkra att samtliga perspektiv beaktats i arbetet med framtagande av förslag till lokalanskaffning. Det är lokalnyttjande nämnd som ansvarar för att föreslå kommunstyrelse/kommunfullmäktige att anskaffa en verksamhetslokal och det är kommunstyrelse/kommunfullmäktige som slutligen fattar beslutet



om anskaffning (se Policy för lokalförsörjning i Malmö stad). Den kommungemensamma lokalförsörjningsgruppen är ett forum för tjänstepersoner som bereder dessa ärenden att gemensamt säkra kvaliteten på beslutsunderlaget. Mer specifikt:

- Gruppen godkänner utredningsunderlag från de förvaltningsspecifika lokalförsörjningsgrupperna och överenskommer om att ta ärendet vidare in i fördjupningsskede. Alternativt förordar gruppen ytterligare underlag.
- Gruppen godkänner underlag från fördjupningsskede från de förvaltningsspecifika lokalförsörjningsgrupperna och överenskommer om att ta ärendet vidare för beslut om lokalanskaffning. Alternativt förordar gruppen ytterligare underlag.
- Gruppen säkerställer underlag till stadens lokalförsörjningsplan och investeringsplan.

## **Beredningsgruppen för strategisk lokalförsörjning**

Den kommunövergripande beredningsgruppen för strategisk lokalförsörjning samordnar och breddar kunskapen om stadens lokalförsörjning. Gruppen samlar samtliga lokalnyttjande förvaltningar, serviceförvaltningen samt fastighets- och gatukontoret, miljöförvaltningen och stadsbyggnadskontoret. Gruppen har ett brett ansvar att bevaka och diskutera principer för lokalförsörjnings- och investeringsfrågor och likrikta stadens lokalförsörjningsarbete. Gruppen leds och sammankallas av funktionen för strategisk lokalförsörjning på stadskontoret.

Beredningsgruppen är inte beslutsför, men minnesanteckningar ska föras och möten ske regelbundet.

## **Beslutsunderlag vid lokalanskaffning**

För att säkerställa att staden gör rätt investeringar till rätt behov för rätt kostnad krävs bra beslutsunderlag. Hela processen styr mot att ta fram ett fullgott beslutsunderlag för genomförande av en anskaffning genom en egeninvestering eller inhyring. Samma beslutsunderlag följer med hela vägen från lokalnyttjande nämnd till kommunfullmäktige.

Det som skiljer lokalresurser från andra resurser är att lokaler inte är direkt utbytbara och det finns en naturlig tröghet i processerna. Det tar flera år att bygga en ny lokal och när staden hyr en lokal är staden bunden till tidsbestämda avtal med uppsägningstider. Varje investerings- respektive

inhyrningstillfälle är ett för lokaleffektiviteten kritiskt moment. Utan goda beslutsunderlag är det svårt att åstadkomma en för staden effektiv lokalförsörjning.

Lokalbeslutsprocessen bygger på att organisationen vid varje enskild grind ska kunna redogöra för vissa saker. Som underlag finns Mall för underlag vid anskaffningsbeslut. Mallen innefattar anvisningar för vad som behöver beskrivas inför den politiska behandlingen av lokalanskaffningen och bygger på investeringsstyrningsmodellens principer. Vid varje enskild grind arbetar man sig närmare ett komplett beslutsunderlag. Att beskriva i detalj vad som behöver vara utrett vid varje grind är inte möjligt i relation till ärendenas olika karaktär, men samtliga områden måste behandlas vid samtliga grindar i processen. Informationen blir djupare och mer omfattande ju längre fram i processen arbetet kommer, för att inför beslut landa i ett fullständigt underlag.

Mall för underlag vid anskaffningsbeslut omfattar information om behovet av investeringen/inhyrningen samt beskrivning av föreslagen lösning; inklusive investerings- och driftkostnader under lokalens livslängd, finansiering, tidsram, jämförelse och nyckeltal samt, i förekommande fall, beskrivning av arbetsmiljö- och barnkonsekvensanalys. Stadskontoret äger och uppdaterar denna mall.

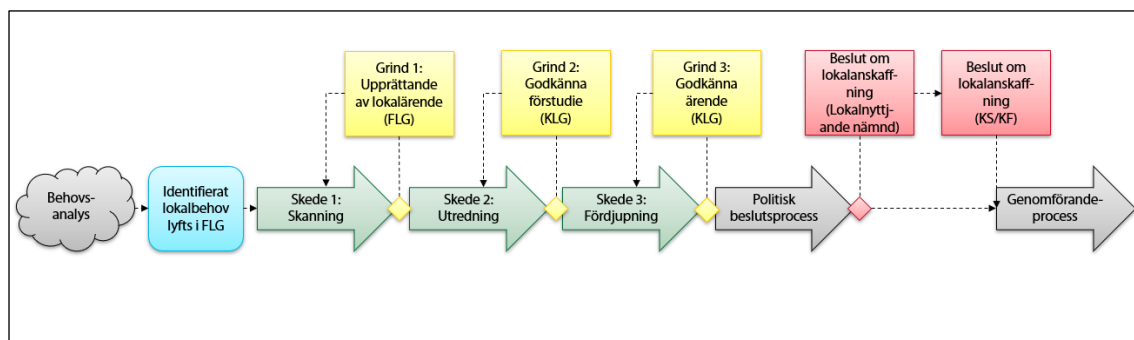
## Beskrivning av lokalbeslutsprocessen

Lokalbeslutsprocessen bygger på en uppdelning i delprocesser, var och en med tydlig början och slut. Varje delprocess ska ge vissa svar innan nästa delprocess påbörjas. Det finns naturliga grindar mellan delprocesserna, som beskrivs nedan. Grindarna säkerställer att tillräckliga utredningar genomförs vid varje skede i processen. När enskilda projekt blir dyrare eller försenas i tid beror det inte sällan på att tillräckliga utredningar inte skett i tidiga skeden. Möjligheten att påverka slutresultatet och även kostnaden i en lokalanskaffning är normalt störst i de tidiga skedena och avtar närmare färdigställandet.

Lokalbeslutsprocessen delas in i tre skeden:

- Skanningskede
- Utredningsskede
- Fördjupningsskede

Därefter följer politiskt beslut om lokalanskaffning. Efter beslut om lokalanskaffning tar genomförandeskedet vid.



Undantag från processen ska i det längsta undvikas. Processen är till för att säkerställa att Malmö stad arbetar professionellt och för den samlade kommunnyttan med sin lokalanskaffning. Nedan beskrivs processens skeden och grindar stegvis.

## Behovsanalys

Varje lokalnyttjande nämnd har ansvar för att det egna lokalbehovet är tillgodosett och att man nyttjar sina lokaler effektivt, inom ramarna för stadens Policy för lokalförsörjning samt den egna nämndens reglemente. Lokalnyttjande nämnd fattar årligen beslut om en reviderad lokalbehovsplan, utifrån stadskontorets anvisningar, som beskriver verksamhetens lokalbehov och planering för att tillgodose detta. Lokalbehovsplanen är nämndens input till stadens samlade lokalförsörjningsplan. Lokalplaneringsprocessen, med lokalbehovsplan och lokalförsörjningsplan, föregår lokalbeslutsprocessen i den samlade lokalförsörjningsprocessen.

I enlighet med Policy för lokalförsörjning, är grundförutsättningen att verksamhetens behov ska klaras av inom befintligt lokalbestånd. Först efter analyser av nyttjandet av den egna nämndens lokalbestånd och när det kan påvisas att ett förändrat lokalbehov finns kan förvaltningen gå vidare med att föreslå utredning av förslag till anskaffning eller avyttrande av lokaler. I första hand ska stadens eget ägda lokaler prövas innan en extern anskaffning eller investering i nya lokaler genomförs.

Respektive lokalnyttjande förvaltning ansvarar för behovsanalysen, men kan begära stöd i arbetet från lokalförsörjaren för exempelvis lokalrevisioner.

## Skede 1: Skanning

Om lokalnyttjande förvaltning inte kan lösa det förändrade lokalbehovet inom sitt eget lokalbestånd skall lokalansvariga på förvaltningen lyfta ärendet i *den förvaltnings-specifika lokalförsörjningsgruppen*, FLG (se beskrivning av gruppen ovan).

Där ska en skanning ske. Syftet med skanningen är att gemensamt identifiera de utredningar som behöver genomföras för att nå en lösning på det förändrade lokalbehovet. Lösningen kan innefatta om- och tillbyggnation, nybyggnation, inhyrning eller avveckling av befintliga lokaler. Ett *lokalärende* upprättas i FLG. Lokalärendet dokumenteras genom upprättandet av beslutsanteckningar. Ett lokalärende innehåller alltid följande:

- Beskrivning av det verksamhetsbehov som föranleder behovet av lokalförändring.
- Beskrivning av de analyser som genomförts för att säkerställa att lokalbehovet inte går att lösa inom befintligt lokalbestånd.
- Beskrivningar av vilka olika alternativ till lösningar som den förvaltningsspecifika lokalförsörjningsgruppen gemensamt identifierat för att möta lokalbehovet.
- Beskrivning av vilka utredningar som ska innefattas i utredningsskedet (nästa skede) för att senare kunna genomföra anskaffning av en ny lokal. I grunden är det stadens Mall för underlag vid anskaffningsbeslut som anger vilka aspekter som ska utredas som minimum. Det kan dock finnas behov av ytterligare utredningar i specifika lokalärenden.
- En grov ekonomisk uppskattning för nödvändigt utredningsarbete.

Det är väsentligt att låta skanningsskedet vara en öppen process där flera alternativa lösningar kan diskuteras parallellt. Det är ofta mer tids- och kostnadseffektivt att utgå ifrån flera möjliga lösningar för att i nästa steg skala ner riktningen mot ett projekt. Här ligger skanningsskedets primära funktion.

Ingen budget finns avsatt för skanning utan i de fall intern projektledare eller extern hjälp krävs så övergår det per definition till en utredning (som genomförs i nästa fas).



Grind 1

Det upprättade lokalärendet innebär slutet på skanningsskedet och början av nästa skede. För att lokalärende ska anses vara upprättat ska en överenskommelse ske i FLG.

## Skede 2: Utredning

Nödvändiga utredningar för att genomföra en lokalanskaffning sker under ledning av serviceförvaltningen. Den förvaltningsspecifika lokalförsörjningsgruppen fungerar som beställare och mottagare av utredningar. Serviceförvaltningen kan i detta skede, beroende på uppdragets

karaktär, behöva ta hjälp av andra aktörer för att utföra sitt uppdrag, såväl av aktörer inom som utom den kommunala organisationen. Här spelar de förutsättningsskapande aktörerna som beskrivs i Policy för lokalförsörjning en roll, främst genom sitt ansvar för parallella processer till lokalbeslutsprocessen (se ovan) vars resultat mycket väl kan vara väsentligt för lokalbeslutsprocessen. Det är serviceförvaltningens ansvar att begära stöd från andra aktörer i den mån detta behövs.

Alla typer av utredningar som krävs för att genomföra en lokalanskaffning initieras och genomförs i denna fas på uppdrag av FLG.

Utredningsskedet ska svara på de frågeställningar som aktualiserats i lokalärendet. Resultatet av utredningsskedet ska sammanställas och detta underlag ska lämnas till FLG som sammanställer ärendet med förslag till fortsatt hantering och anmäler ärendet till den kommungemensamma lokalförsörjningsgruppen, KLG.



Grind 2

Ärendet behandlas sedan i KLG där underlaget stäms av innan klartecken lämnas inför ingående av nästa fas – fördjupningsskedet. Skulle underlaget inte bedömas tillräckligt förordar KLG att FLG utreder och återkommer med de underlag som efterfrågas.

Finansiering av utredningsskedet ingår i stadens internhyresmodell och finansieras av servicenämnden. Om utredningen leder till en investering ska de delar av kostnaden som enligt Rekommendation R4, Rådet för kommunal redovisning (RKR), anses vara investering, bokföras som en del i den totala investeringen för projektet.

### Skede 3: Fördjupning

Fördjupningsskedet leds av serviceförvaltningen. Syftet med skedet är att ta fram ett beslutsunderlag inför beslut om lokalanskaffning.

Genomförande av fördjupningsskedet ser olika ut beroende på om lokalärendet gäller en egeninvestering eller en inhyrning. När det är fråga om en egeninvestering innebär skedet exempelvis att ta fram en specificerad placering och planlösning för byggnationen. Utifrån denna görs en bedömning av investeringskostnad, livskostnadsanalys samt hyresnivå i enlighet med stadens internhyresmodell. När det är fråga om en inhyrning består fasen av att ta fram nödvändiga underlag för att genomföra en inhyrning som exempel underlagen för en upphandling. Behöver inte lokalen upphandlas enligt

gällande lagstiftning ska ett förslag på hyresavtal presenteras. Även här behöver dock en livskostnadsanalys genomföras.

FLG är mottagare av servicenämndens arbete i form av exempelvis fördjupade utredningar och ansvarar för att sammanställa beslutsunderlaget. Mall för underlag vid anskaffningsbeslut tjänar som grund för vilken information som fördjupningsskedet ska leda till.

Om ett inhyrningsobjekt ska upphandlas ska beslutet tidsmässigt ske innan upphandling. Beslutsunderlagen baseras då på förfrågningsunderlagen. Mall för underlag vid anskaffningsbeslut gäller fortfarande.

Utgångspunkten är att det arbete som sker under fördjupningsskedet ska leda till ett genomfört lokalanskaffningsprojekt och fördjupningsskedet finansieras då som en del i investeringen (vid inhyrning som del i servicenämndens tilldelade kommunbidrag). Det kommer dock att uppstå tillfällen när staden, av olika skäl, väljer att inte gå vidare med ett projekt, även när det kommit så långt som till fördjupningsskede. I dessa fall finansieras nedlagda kostnader särskilt (se mer nedan, under rubrik Utredningskostnader som inte kan bokföras på enskilda investeringsprojekt). En dokumentation ska sammanställas som beskriver varför ärendet avbryts. Beslut om att avbryta ett projekt tas av budgetchef, mot underlag i ovan nämnda dokumentation samt anteckningar från kommundemensam lokalförsörjningsgrupp där ett avbrytande förordas.



Grind 3

FLG anmäler, efter sammanställning av komplett beslutsunderlag, ärendet till KLG. Denna anmälan avslutar fördjupningsskedet. Ärendet behandlas sedan i KLG som överenskommer om att antingen förorda politisk behandling av ett anskaffningsärende alternativt rekommendera utvecklat beslutsunderlag.

## Beslut om lokalanskaffning

Varje förslag till beslut om lokalanskaffning utgår från Mall för underlag vid anskaffningsbeslut. Underlaget, tillsammans med eventuella bilagor och tjänsteskrivelse, lyfts i första hand för politiskt godkännande i aktuell lokalnyttjande nämnd.

När den planerade investeringen alternativt inhyrningen väntas överstiga i budget beslutad beloppsgräns föreslår lokalnyttjande nämnd kommunstyrelsen

att besluta om lokalanskaffning. Skulle investeringen alternativt inhyrningen överstiga beloppsgräns för godkännande i kommunfullmäktige<sup>1</sup> krävs beslut även där.

Vid lokalanskaffningsprojekt under aktuell beloppsgräns fattar aktuell lokalnyttjande nämnd beslut om anskaffning av ny verksamhetslokal, med de förutsättningar som beskrivs i ärendet. Nämnden kan välja att delegera beslutet för att få en snabbare process.

## Efter beslut om lokalanskaffning

Beslut om lokalanskaffning som fattas av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige är att betrakta som en direkt uppmaning till servicenämnden att genomföra projektet, i enlighet med vad som angivits i ärendet. Servicenämnden är, som lokalförsörjare, ansvarig för genomförandet av lokalanskaffningen, antingen genom investering eller inhyrning från extern hyresvärd.

Inför ibruktagande av ny verksamhetslokal som staden själv äger tecknar den nyttjande nämnden en överenskommelse om lokalnyttjande med serviceförvaltningen enligt principerna i stadens internhyresmodell.

Servicenämnden rapporterar under projektets gång till kommunfullmäktige enligt stadens rutiner för ekonomisk uppföljning.

## Avvikelsehantering

Om ett projekt, under genomförandet, prognostiseras överskrida den investeringsutgift som beslutades om i samband med beslut om lokalanskaffning med mer än 10 procent av det totala investeringsbeloppet (och om ingen annan avvikelsegräns beslutats i samband med beslutet) så ska servicenämnden anmäla en avvikelse till kommunstyrelsen.

Om ett projekt, under genomförandet, prognostiseras överskrida den investeringsutgift som beslutades om i samband med beslut om lokalanskaffning med mer än 20 procent av det totala investeringsbeloppet bedöms förutsättningarna vara så pass förändrade att beslutsprocessen måste tas om med nya beslut i nämnd och kommunstyrelse/kommunfullmäktige.

---

<sup>1</sup> Gränserna specificeras i stadens ekonomiska riktlinjer som tas i samband med beslut om budget årligen och kan således komma att förändras.

## **Utredningskostnader som inte kan bokföras på enskilda investeringsprojekt**

Det är väsentligt att en lokalansaffningsprocess medger tid och resurser till utredningar i tidiga skeden. Utredningar tar visserligen resurser i anspråk, men jämfört med de resurser som krävs då projekt måste justeras senare i processen på grund av missar som kunde undvikits med bättre faktaunderlag är dessa kostnader ofta ringa. För att undvika att rädsla för ”förgäveskostnader”, det vill säga projektkostnader som inte resulterar i en konkret lokalansaffning, hindrar viljan att avbryta dåliga projekt blir det viktigt att reglera hur finansiering av dessa ska hanteras.

Utredningar som genomförs inom ramen för utredningsskedet och som enligt Rekommendation R4, Rådet för Kommunal Redovisning, inte kan belasta ett enskilt investeringsprojekt ska belasta servicenämndens resultat och är hyresgrundande som en del i servicenämndens administration. Servicenämnden får täckning för dessa kostnader genom internhyresmodellen.

Upparbetade kostnader för projekt som avbryts inom eller efter fördjupningsskedet finansieras särskilt. Efter att den kommungemensamma lokalförsörjningsgruppen överenskommit om att avbryta ett sådant projekt sammanställer serviceförvaltningen ett underlag som därefter ligger till grund för beslut av budgetchef om godkännande av avrop från avsatta medel under kommunstyrelsens budgetram för finansförvaltning. Avropade medel redovisas sedan för kommunstyrelse och kommunfullmäktige i samband med den regelbundna ekonomiska uppföljningen.

Genom att införa fler tydliga grindar och ställa högre krav på beslutsunderlagen är bedömningen att få projekt kommer att avbrytas i sent skede. Det är dock viktigt att ge förutsättningar att avbryta projekt som inte uppfyller behoven då dessa lokalprojekt över tid är kostsamma.

## **Projekt som understiger beslutad beloppsgräns**

Processbeskrivningen fokuserar på de anskaffningsprojekt i staden som, antingen sett till sin totala investeringsutgift eller sammanlagda hyreskostnad över inhyrningstid, överstiger den gräns för godkännande i kommunstyrelse som beslutas årligen i samband med budget.

Vad gäller projekt som understiger denna nivå gäller samma process, fast på en förenklad nivå. Processen för samtliga projekt som förväntas landa under nivån är densamma fram till grind 2. Dessa projekt lyfts inte vidare till KLG, utan



FLG fungerar som avstämningsforum och överenskommer om att förorda att ärendet lyfts för beslut om anskaffning i nämnd. Mall för underlag vid anskaffningsbeslut ska principiellt användas vid samtliga beslut om lokalanskaffningar, alltså även i dessa fall.

## Bilaga: Processbeskrivning

