



## Protokollsutdrag

|                      |  |
|----------------------|--|
| Sammanträdestid      | 2020-02-06 kl. 13:00-19:15   |
| Plats                | Rådhuset, Sessionssalen  |
| Beslutande ledamöter | Katrin Stjernfeldt Jammeh (S)<br>Magnus Olsson (SD)<br>Peter Ollén (M)<br>Stefan Robert Plath (SD)<br>Simon Chrisander (L)<br>Mohamed Yassin (MP)<br>Anders Rubin (S)<br>Josefin Anselmsson Borg (M)<br>Gunilla Ryd (V)<br>Anton Sauer (C)<br>Carina Nilsson (S) (Ordförande)<br>Lars-Johan Hallgren (SD)<br>David Blomgren (M)<br>Sedat Arif (S)<br>Anders Pripp (SD)<br>Helena Grahn (M)<br>Anders Andersson (V)<br>Mubarik Mohamed Abdirahman (S)<br>Sara Wettergren (L)<br>Torbjörn Tegnhammar (M)<br>Ilvars Hansson (SD)<br>Stefana Hoti (MP)<br>Ilmar Reepalu (S)<br>Farishta Sulaiman (M)<br>Sadiye Altundal (V)<br>Nima Gholam Ali Pour (SD)<br>Sofia Hedén (S)<br>Kay Lennart Victorin (C)<br>Håkan Fäldt (M)<br>Björn Gudmundsson (S) (Vice ordförande)<br>Carina Svensson (S)<br>Emma-Lina Johansson (V)<br>John Roslund (M)<br>Roko Kursar (L)<br>Juan-Tadeo Espitia (S)<br>Helena Nanne (M)<br>Lisbeth Persson Ekström (SD) |

### Underskrifter

|             |                  |   |
|-------------|------------------|---|
| Sekreterare | .....            |   |
|             | Daniel Svartek   |   |
| Ordförande  | .....            | .....                                       |
|             | Carina Nilsson   | Björn Gudmundsson §25<br>delvis §26 och §27 |
| Justerande  | .....            | .....                                       |
|             | Sedat Arif §1-17 | Helena Grahn                                |

|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | Måns Berger (MP)                                     |
|                      | 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)                              |
|                      | Mediha Ahmadi Pir Hosseinian (S)                     |
|                      | Charlotte Bossen (C)                                 |
|                      | Anja Nordberg Sonesson (M) (Andre vice ordförande)   |
|                      | Dündar Güngör (S)                                    |
|                      | Rickard Åhman Persson (SD)                           |
|                      | Susanne Jönsson (S) ersätter Andréas Schönström (S)  |
|                      | Harris Cheema (S) ersätter Frida Trollmyr (S)        |
|                      | Nils Anders Nilsson (S) ersätter Elin Kramer (S)     |
|                      | Peter Johansson (S) ersätter Rose-Marie Carlsson (S) |
|                      | Linda Obiedzinski (M) ersätter Nicola Rabi (M)       |
|                      | Anna Isaksson (SD) ersätter Jörgen Grubb (SD)        |
|                      | Boel Petterson (V) ersätter Hanna Kristina Thomé (V) |
|                      | Carin Gustafsson (V) ersätter Daniel Sestrajic (V)   |
| Övriga närvarande    | Daniel Svartek (Sekreterare)                         |
|                      | Louise Lagerlund (Stadsjurist)                       |
|                      | Pernilla Mesch (Administrativ sekreterare)           |
|                      | Johanna Härdig (Administrativ sekreterare)           |
| Utses att justera    | Sedat Arif §1-17                                     |
|                      | Helena Grahn   |
| Justeringen          | 2020-02-20   |
| Protokollet omfattar | §16  |

## § 16 Förslag till organisation och styrning av Malmö stads lokalförsörjning

STK-2019-1146

### Sammanfattning

I april 2018, § 127, gav kommunstyrelsen stadskontoret i uppdrag att utreda hur stadens arbete med lokalförsörjningsfrågor ska utformas. Stadskontoret föreslår en förflyttning av ansvaret för den kommuncentrala strategiska lokalförsörjningen i staden från tekniska nämnden till kommunstyrelsen, samtidigt som de delar av lokalförsörjningsarbetet som rör stadens operativa samordning av lokalförsörjningsprocesserna samt förhyrning gentemot den externa hyresmarknaden flyttas från tekniska nämnden till servicenämnden. Förslaget innebär också ett tydligare uttalat ansvar för de beställande nämnderna i lokalförsörjningsprocessen.

Som följd av föreslagen organisationsförändring innebär detta ärende revidering av i princip samtliga nämndsreglementen samt omfördelning av kommunbidrag mellan teknisk nämnd och kommunstyrelsen respektive servicenämnden.

Kommunstyrelsens arbetsutskott beslutade i september 2019 att skicka ut stadskontorets förslag till organisation och styrning av stadens lokalförsörjning på remiss till samtliga nämnder och fackliga organisationer.

### Beslut

Kommunfullmäktige beslutar

1. Kommunfullmäktige antar föreslagen organisation och styrning av Malmö stads lokalförsörjning att gälla från och med den 1 juni 2020.
2. Kommunfullmäktige upphäver reglemente för kommunens lokalförsörjning att gälla från och med den 1 juni 2020.
3. Kommunfullmäktige upphäver reglemente för lokalbank att gälla från och med den 1 juni 2020.
4. Kommunfullmäktige godkänner reviderade reglementen för berörda nämnder enligt vad som redovisas i ärendet, att gälla från och med den 1 juni 2020.
5. Kommunfullmäktige beslutar att från och med den 1 juni 2020 överföra kommunbidrag mellan berörda nämnder enligt i ärendet specificerad omfördelning av kommunbidrag per nämnd.
6. Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att föreslå principer för hur lokalförsörjningen i Malmö stad ska fungera och återkomma till kommunfullmäktige för beslut.

## Beslutsgång

*Katrin Stjernfeldt Jammeh* och *Måns Berger* yrkar bifall till kommunstyrelsens förslag.

*Håkan Fäldt* och *Kay Wictorin* yrkar, med bifall till kommunstyrelsens förslag i övrigt, att förslaget till ny organisation ändras så att ansvaret för att företråda hyresgästen vid hyresförhandlingar läggs på stadskontoret och inte på Serviceförvaltningen.

*Katrin Stjernfeldt Jammeh* och *Måns Berger* yrkar avslag på *Håkan Fäldts* m.fl. yrkande.

Ordföranden finner först att kommunfullmäktige bifallit kommunstyrelsens förslag.

Ordföranden ställer sedan ändringsförslaget under proposition, bifall mot avslag, och finner att kommunfullmäktige beslutat att avslå ändringsförslaget.

Omröstning begärs.

Kommunfullmäktige godkänner följande propositionsordning. De ledamöter som vill avslå ändringsförslaget röstar ja, de ledamöter som vill bifalla ändringsförslaget röstar nej. Vinner nej har kommunfullmäktige beslutat att bifalla ändringsförslaget.

Omröstning genomförs med omröstningsapparat och utfaller med 46 ja-röster mot 15 nej-röster. Voteringslista 3, *bilaga 10*. Kommunfullmäktige har således beslutat att avslå ändringsförslaget.

## Reservationer och särskilda yttranden

Mot kommunfullmäktiges beslut anmäler *Håkan Fält (M)* gruppreservation.

### Beslutet skickas till

Samtliga nämnder  
Kommunal  
Saco  
LR Saco  
Läraryrket  
Vision  
Vårdförbundet  
Ledarna

### Beslutsunderlag

- Förslag till beslut KS 200115 §25 med Reservation (M+C) och (SD)
- Förslag till beslut KSAU 200108 §15 med Muntlig reservation (M)
- G-Tjänsteskrivelse KSAU 200108 Förslag till organisation och styrning av Malmö stads lokalförsörjning
- Förslag till organisation och styrning av Malmö stads lokalförsörjning
- Reglemente för lokalbank STRUKET
- Reglemente för kommunens lokalförsörjning STRUKET
- Reglemente för Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden Reviderat
- Reglemente för Fritidsnämnden reviderat

- Reglemente för Arbetsmarknads- och socialnämnden Reviderat
- Beslut KSAU 190930 §536
- Remissförslag till organisation och styrning av Malmö stads lokalförsörjning
- Reglemente för Förskolenämnden Reviderat
- Reglemente för Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden Reviderat
- Reglemente för Grundskolenämnden Reviderat
- Reglemente för Kulturnämnden Reviderat
- Reglemente för Miljönämnden Reviderat
- Reglemente för Stadsbyggnadsnämnden Reviderat
- Reglemente för Valnämnden Reviderat
- Reglemente för Revisorskollegiet Reviderat
- Reglemente för Funktionsstödsnämnden Reviderat
- Reglemente för Tekniska nämnden Reviderat
- Reglemente för Kommunstyrelsen Reviderat
- Reglemente för Servicenämnden Reviderat
- Servicenämnden beslut 191126 § 116
- Remissvar från servicenämnden
- Tekniska nämnden beslut 191122 § 283
- Remissvar från tekniska nämnden
- Remissvar från valnämnden
- Överförmyndarnämnden beslut 191128 § 111
- Remissvar från överförmyndarnämnden
- Förskolenämnden beslut 191119 § 146
- Remissvar från förskolenämnden
- Grundskolenämnden beslut 191119 §168 med Särskilt yttrande (M+C)
- Remissvar från grundskolenämnden
- Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beslut 191122 § 132
- Remissvar från gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
- Stadsbyggnadsnämnden beslut 191114 § 300 med Reservation (M+C)
- Remissvar från stadsbyggnadsnämnden
- Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden beslut 191031 med Särskilt yttrande (M+C)
- Remissvar från hälsa-, vård- och omsorgsnämnden
- Funktionsstödsnämnden beslut 191023 §135 med Reservation (M+C)
- Remissvar från funktionsstödsnämnden
- Kulturnämnden beslut 191023 § 116
- Remissvar från kulturnämnden
- Miljönämnden beslut 191015 §163 med Reservation (M+C)
- Remissvar från miljönämnden
- Fritidsnämnden beslut 191017 § 147 med Reservation (M)
- Remissvar från fritidsnämnden
- Revisorskollegiet beslut 191021 §105
- Arbetsmarknads- och socialnämnden beslut 191030 § 381 med Reservation (M+C)
- Remissvar från arbetsmarknads- och socialnämnden

- Remissvar från Vision
- Remissvar från SACO



**Voteringslista: §16**

**Ärende:** Förslag till organisation och styrning av Malmö stads lokalförsörjning, STK-2019-1146

Voteringslist(or)

Bilaga 10

| Ledamot                                 | Ja | Nej | Avstår |
|---|----|-----|--------|
| Katrin Stjernfeldt Jammeh (S), Ledamot  | X  |     |        |
| Magnus Olsson (SD), Ledamot             | X  |     |        |
| Peter Ollén (M), Ledamot                |    | X   |        |
| Stefan Robert Plath (SD), Ledamot       | X  |     |        |
| Simon Chrisander (L), Ledamot           | X  |     |        |
| Mohamed Yassin (MP), Ledamot            | X  |     |        |
| Anders Rubin (S), Ledamot               | X  |     |        |
| Josefin Anselmsson Borg (M), Ledamot    |    | X   |        |
| Gunilla Ryd (V), Ledamot                | X  |     |        |
| Anton Sauer (C), Ledamot                |    | X   |        |
| Carina Nilsson (S), Ordförande          | X  |     |        |
| Lars-Johan Hallgren (SD), Ledamot       | X  |     |        |
| David Blomgren (M), Ledamot             |    | X   |        |
| Sedat Arif (S), Ledamot                 | X  |     |        |
| Anders Pripp (SD), Ledamot              | X  |     |        |
| Helena Grahn (M), Ledamot               |    | X   |        |
| Anders Andersson (V), Ledamot           | X  |     |        |
| Mubarik Mohamed Abdirahman (S), Ledamot | X  |     |        |
| Sara Wettergren (L), Ledamot            | X  |     |        |
| Torbjörn Tegnhammar (M), Ledamot        |    | X   |        |
| Ilvars Hansson (SD), Ledamot            | X  |     |        |
| Stefana Hoti (MP), Ledamot              | X  |     |        |
| Ilmar Reepalu (S), Ledamot              | X  |     |        |
| Farishta Sulaiman (M), Ledamot          |    | X   |        |
| Sadiye Altundal (V), Ledamot            | X  |     |        |
| Nima Gholam Ali Pour (SD), Ledamot      | X  |     |        |
| Sofia Hedén (S), Ledamot                | X  |     |        |
| Kay Lennart Wictorin (C), Ledamot       |    | X   |        |
| Håkan Fäldt (M), Ledamot                |    | X   |        |
| Björn Gudmundsson (S), Vice ordförande  | X  |     |        |
| Carina Svensson (S), Ledamot            | X  |     |        |
| Emma-Lina Johansson (V), Ledamot        | X  |     |        |
| John Roslund (M), Ledamot               |    | X   |        |
| Roko Kursar (L), Ledamot                | X  |     |        |
| Juan-Tadeo Espitia (S), Ledamot         | X  |     |        |



|   |    |    |   |
|---|----|----|---|
| Helena Nanne (M), Ledamot                         |    | X  |   |
| Lisbeth Persson Ekström (SD), Ledamot             | X  |    |   |
| Måns Berger (MP), Ledamot                         | X  |    |   |
| Eva Ann-Britt Sjöstedt (S), Ledamot               | X  |    |   |
| Anders Skans (V), Ledamot                         | X  |    |   |
| Arwin Sohrabi (S), Ledamot                        | X  |    |   |
| Tony Rahm (M), Ledamot                            |    | X  |   |
| Anders Olin (SD), Ledamot                         | X  |    |   |
| Christina Wessling (S), Ledamot                   | X  |    |   |
| John Eklöf (M), Ledamot                           |    | X  |   |
| Jan Olsson (S), Ledamot                           | X  |    |   |
| Eva Hallén (SD), Ledamot                          | X  |    |   |
| Eva Christina Bertz (L), Ledamot                  | X  |    |   |
| Mediha Ahmadi Pir Hosseinian (S), Ledamot         | X  |    |   |
| Charlotte Bossen (C), Ledamot                     | X  |    |   |
| Anja Nordberg Sonesson (M), Andre vice ordförande |    | X  |   |
| Dündar Güngör (S), Ledamot                        | X  |    |   |
| Rickard Åhman Persson (SD), Ledamot               | X  |    |   |
| Susanne Jönsson (S), Ersättare                    | X  |    |   |
| Harris Cheema (S), Ersättare                      | X  |    |   |
| Nils Anders Nilsson (S), Ersättare                | X  |    |   |
| Peter Johansson (S), Ersättare                    | X  |    |   |
| Linda Obiedzinski (M), Ersättare                  |    | X  |   |
| Anna Isaksson (SD), Ersättare                     | X  |    |   |
| Boel Pettersson (V), Ersättare                    | X  |    |   |
| Carin Gustafsson (V), Ersättare                   | X  |    |   |
| Resultat  | 46 | 15 | 0 |



# Malmö stads lokalförsörjning - Organisation och styrning

## Innehållsförteckning

|  |    |
|--|----|
| 1. Sammanfattning .....  | 3  |
| 2. Bakgrund.....   | 3  |
| 3. Nulägesbeskrivning .....  | 4  |
| 4. Stadskontorets förslag .....  | 5  |
| 4.1. Fördjupad ansvarsfördelning.....  | 7  |
| 5. Förslag till styrprinciper för lokalförsörjningsarbetet i Malmö stad.....           | 11 |
| 6. Prioriterat arbete i en ny organisation .....                                       | 13 |
| 6.1. Gemensamma principer och riktlinjer för arbetet med stadens lokalförsörjning..... | 13 |
| 6.2. Lokalförsörjningsplanen – process och innehåll.....                               | 14 |

## 1. SAMMANFATTNING

I april 2018 gav kommunstyrelsen stadskontoret i uppdrag att utreda hur stadens arbete med lokalförsörjningsfrågor ska utformas. Stadens nuvarande organisering är behäftad med brister avseende exempelvis tydlighet i roll- och ansvarsfördelning, strategiska riktlinjer och kopplingen till budget- och uppföljningsprocessen samt till investeringsstyrningen. Stadskontoret har under denna utredning samarbetat med PWC som i sin tur har intervjuat företrädare för stadens inblandade förvaltningar.

Baserat på lärdomar från utredningen föreslår stadskontoret en förflyttning av ansvaret för den kommuncentrala strategiska lokalförsörjningen i staden från tekniska nämnden till kommunstyrelsen, samtidigt som de delar av lokalförsörjningsarbetet som rör stadens operativa samordning av lokalförsörjningsprocesserna samt förhyrning gentemot den externa hyresmarknaden flyttas från tekniska nämnden till servicenämnden.

Förändringen innebär ett delvis förändrat arbetssätt i stadens lokalförsörjning. Den tjänst som i tidigare organisation erbjudits beställande nämnder, där Lokaler i Malmö (LiMa) har fungerat som *representant* för förvaltningarna i lokalförsörjningsärenden, försvinner. De beställande nämnderna och förvaltningarna bedöms genom sin storlek och omfattande kunskap om den egna verksamhetens förutsättningar och behov ha möjlighet till sådan kompetens som krävs för att, i samarbete med stadsbyggnadskontoret, fastighets- och gatukontoret samt serviceförvaltningen, vara en aktiv part i stadens lokalförsörjningsarbete. Den nya lokalförsörjningsfunktionen på stadskontoret kommer istället att representera kommunstyrelsen med ansvar för ledning, samordning och uppsikt över stadens lokalförsörjning. Stödet i avtalsförhandlingar kommer att finnas kvar, men renodlas under servicenämnden, där ett samlat ansvar avseende dokumentation om kommunens samtliga lokaler – internt ägda liksom externt hyrda – innebär en kompetenshöjning för lokalförsörjningen i stort. På så sätt förbättras förutsättningarna för effektivt lokalnyttjande.

Den organisering som beskrivs i detta ärende ska betraktas som ett ramverk och en principiell grund att stå på för framtida arbete. Det åligger den nya organisationen på stadskontoret att, i samverkan med inblandade parter, ta fram principer och riktlinjer för stadens framtida lokalförsörjningsarbete.

En ny organisation kräver ändringar i reglementen och omfördelning av kommunbidrag mellan teknisk nämnd och kommunstyrelsen respektive servicenämnden. Dessa förändringar beskrivs i till ärendet hörande tjänsteskrivelse.

## 2. BAKGRUND

Sedan 1991 har tekniska nämnden ansvarat för den centrala styrningen av Malmös lokalförsörjning, organiserat på nuvarande fastighets- och gatukontoret under enheten Lokaler i Malmö (LiMa). Kommunfullmäktige beslutade samma år om Reglemente för Lokalförsörjning som ger LiMa uppdraget att vara en oberoende part som, utan kostnad, kan bistå förvaltningarna i lokalärenden. På kommunstyrelsenivå fanns en lokalberedningsgrupp, som upphävdes av kommunstyrelsen år 2000 efter en utvärdering av stadskontorets roll. I denna konstaterades att det var LiMa som skulle ha det övergripande ansvaret för lokalförsörjningsfrågorna.

2014 genomförde stadsrevisionen, via EY, en granskning avseende tomtmark och lokaler för förskole- och skolverksamheten i staden. I rapporten framfördes flera synpunkter på organisation och styrning av lokalförsörjningen med bäring inte enbart på förskole- och skolverksamheten utan på hela Malmö stad. Kommunstyrelsen beslutade att ställa sig bakom stadsrevisionens förslag till förbättringsområden samt ge stadskontoret i uppdrag att skapa och föreslå en ändamålsenlig och effektiv process för att tillgodose stadens behov av lokaler och att lämna ett förslag till plan för det fortsatta arbetet.

Stadskontoret tog fram en handlingsplan där en pilotstudie föreslogs med utgångspunkt i det arbete som då pågick på fastighetskontoret avseende lokalförsörjningen. Detta arbete omfattade bland annat ett tydliggörande och utvecklande av en effektiv och ändamålsenlig process för försörjningen av lokaler.

Parallellt togs ett förslag till policy och riktlinjer för lokalförsörjningen i Malmö fram av tekniska nämnden och detta skickades på remiss till stadens nämnder. Remissvaren innehöll önskemål om förtydliganden på en rad punkter.

För att rusta organisationen för nuvarande och framtida lokalförsörjningsutmaningar beslutade tekniska nämnden därför om ett omtag för att se över organisationen och styrningen av Malmö stads lokalförsörjning. För att det fortsatta utvecklingsarbetet skulle få den legitimitet som nämnderna efterfrågade föreslog nämnden att stadskontoret skulle ges i uppdrag att leda detta arbete. I april 2018 gav kommunstyrelsen stadskontoret i uppdrag att i enlighet med tekniska nämndens beslut utreda hur stadens arbete med lokalförsörjningsfrågor ska utformas och återkomma till kommunstyrelsen med förslag till åtgärder.

KSAU beslutade den 30 september 2019 att sända stadskontorets förslag till organisering och styrning av Malmö stads lokalförsörjning på remiss till samtliga nämnder samt fackliga företrädare. Detta dokument är det reviderade förslaget utifrån inkomna synpunkter.

### 3. NULÄGESBESKRIVNING

Ansvar och roller i dagens lokalförsörjningsarbete kan beskrivas enligt nedan:

| Nämnd                       | Ansvar avseende lokalförsörjning  |
|-----------------------------|---|
| <b>Teknisk nämnd</b>        | Ansvar för anskaffning och utveckling av kommunala lokaler, representant för nyttjande nämnder, medverkande i beställande nämnders lokalplanering, utformning av lokallösningar, ajourhållande av kommunens lokalbestånd samt hyresnivåer, förhandling av hyror med extern part samt ansvar för stadens mark. |
| <b>Servicenämnden</b>       | Ansvar för förvaltning av kommunens byggnader samt för ny-, om- och tillbyggnation på stadens mark.   |
| <b>Beställande nämnder</b>  | Kompetens för behovsanalys och lokalplanering.  |
| <b>Stadsbyggnadsnämnden</b> | Ansvar för att bereda, planera och utöva tillsyn enligt plan- och bygglagen.  |
| <b>Miljönämnden</b>         | Ansvar för rådgivning, tillsyn och kontroll enligt främst miljöbalken och livsmedelslagstiftningen, samt för stadens strategiska miljöarbete.   |

I revisionsrapporten från 2014 och i remissvaren till den policy för lokalförsörjning som tekniska nämnden tog fram 2017 beskrivs en nuvarande organisering av stadens lokalförsörjningsarbete som uppvisar flera brister:

- **Otydlighet i roll- och ansvarsfördelning**, primärt mellan beställande nämnder<sup>1</sup> och LiMa. Rollerna och ansvarsförhållandena i lokalförsörjningsarbetet är inte tydligt beskrivna vilket gör att nämnderna inte förstår vilken roll som de är tänkta att ha. Nämnderna frågar sig vilket stöd en beställande nämnd kan förvänta sig samt vilken kunskap och kompetens en beställande nämnd förväntas ha i den egna organisationen.
- **Gemensamma mål och strategier för samverkan på övergripande nivå saknas**. Den strategiska och långsiktiga planeringsfunktionen i lokalförsörjningssammanhang upplevs som otillräcklig. Det är oklart i vilket forum mål- och intressekonflikter hanteras.
- LiMas **roll som hyresförhandlare** uppfattas av vissa nämnder som viktig, men rollen behöver förtydligas så att nämnderna vet vad de kan förvänta sig. Andra nämnder ifrågasätter om rollen behövs i alla lokalärenden.
- **Kommunstyrelsens roll i arbetet (styrning, ledning, tillsyn) upplevs som otillräcklig** och relationen till LiMa otydlig. Kommunstyrelsen behöver säkra sin tillsyn över att lokalförsörjningsplanen efterlevs och lokalförsörjningsplanens status behöver stärkas. Flera nämnder ifrågasätter den organisatoriska placeringen av stadens lokalförsörjningsfunktioner. Som exempel föreslås den strategiska delen av processen kopplas närmare kommunstyrelsen. LiMa, som ansvarig för stadens samlade lokalförsörjning, upplevs ha för svagt mandat.
- Kopplingen mellan **lokalförsljningsprocessen och budget- och uppföljningsprocessen, liksom investeringsstyrningen**, behöver förtydligas.

#### 4. STADSKONTORETS FÖRSLAG

I syfte att komma till rätta med de brister som identifierats har stadskontoret under 2018–2019 samarbetat med PriceWaterhouse Coopers (PWC). PWC har i sitt arbete intervjuat företrädare för inblandade förvaltningar. Under våren 2019 presenterade de ett första förslag för förvaltningsrepresentanterna i syfte att samla intryck och inspel. Synpunkterna har beaktats i framarbetandet av föreliggande förslag.

**Stadskontoret föreslår att** en central lokalförsörjningsfunktion placeras under kommunstyrelsen, på stadskontoret, och får ett strategiskt uppdrag för ledning, samordning och uppsikt över stadens lokalförsörjning. Dessutom föreslås att lokalförsörjningsplaneringen genomförs i nära koppling till stadens budget- och uppföljningsprocess.

**Kommunstyrelsen** ansvarar för ledning, samordning och uppsikt över stadens lokalförsörjning. Detta sker genom anvisningar och riktlinjer för hur stadens arbete med lokalförsörjning ska bedrivas samt genom tillsyn över dess efterlevnad. Styrelsen ansvarar för att årligen till kommunfullmäktige bereda ärende om antagande av lokalförsörjningsplan med syfte att fastslå riktningen för stadens lokalförsörjningsarbete inför de kommande åren.

Ansvaret för de övergripande lokalförsörjningsfrågorna placeras med fördel på stadskontoret utifrån kommunstyrelsens uppdrag att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över andra nämnders verksamhet. Dessutom är placeringen i linje med styrelsens ansvar för att följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och

<sup>1</sup> Med de beställande nämnderna i lokalförsörjningsprocessen åsyftas oftast de nämnder som kräver mycket lokaler för att kunna bedriva sin verksamhet. Alla nämnder är dock beställande nämnder i den mån de behöver exempelvis kontorslokaler och dylikt.

ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen äger redan ansvaret för stadens budget- och uppföljningsprocess samt investeringsstyrning som har nära koppling till lokalförsörjningen – en koppling som dessutom behöver förstärkas. Det är tydligt i såväl revisionsrapporten från 2014 som i nämndernas remissyttranden avseende tekniska nämndens förslag till lokalförsörjningspolicy 2017 att det finns behov av att tydligare koppla stadens lokalförsörjningsarbete till kommunstyrelsen.

Kommunstyrelsen och stadskontoret behöver vara tydliga i sitt ansvar för ledning, samordning och uppsikt över stadens nämnder. Inblandade förvaltningars synpunkter kring behov av en nära koppling mellan kommunstyrelsen och stadens lokalförsörjning behöver också tas på allvar.

**Stadskontoret föreslår att** den operativa samordningen av stadens lokalförsörjningsarbete placeras på serviceförvaltningen. Det innebär att ansvar för förhandling och omförhandling av hyror med extern part flyttas från tekniska nämnden till servicenämnden. Här härbärgeras också den samlade kunskapen om stadens befintliga lokaler. Servicenämnden får dessutom rollen som processansvarig i enskilda lokalanskaffningsprocesser.

**Servicenämnden** ansvarar för nyproduktion samt förvaltning av byggnader på stadens mark. Servicenämnden ansvarar också för den operativa samordningen av stadens lokalförsörjningsarbete genom att upprätthålla dokumentation om stadens samlade lokal innehav, genom att stödja lokalbeställande nämnder med lokalsök, utformning av olika alternativ till lokallösningar, med upphandlingshjälp vid hyra av lokal samt genom att fungera som processansvarig vid enskilda lokalanskaffningsprojekt. Servicenämnden ansvarar för att agera som biträde till ansvarig nämnd i hyresförhandlingar gentemot extern fastighetsägare.

Att placera de delar av lokalförsörjningsarbetet som berör förhållandet till den externa hyresmarknaden under samma paraply som behandlar den interna bedöms förbättra förutsättningarna för god hushållning med stadens resurser. En samlad överblick över vilka lokaler kommunen har tillgång till totalt sett innebär potential för ett effektivare lokalnyttjande och effektivare planeringsprocesser kring valet mellan att äga och att hyra. Stadskontoret bedömer också att det finns möjligheter till ökat lärande och förhöjd kompetens i organisationen när den som bygger och förvaltar kommunens egna lokaler får inspel från marknadens villkor och möjligheter.

Dessutom föreslås uppdraget för servicenämnden bestå i att besitta generell kompetens inom lagen om offentlig upphandling och specifik kunskap om det så kallade hyresundantaget (3 kap. 19 § LOU) och dess konsekvenser. Serviceförvaltningen föreslås kunna genomföra upphandlingar av hyresavtal och, vid behov, byggentreprenader för verksamhetsanpassningar. Detta är kunskap som redan delvis finns inom serviceförvaltningen.

Genom föreslagen organisering får staden stärkt potential att verka som *en* stark röst i hyresförhandlingar gentemot den externa hyresmarknadens aktörer. Serviceförvaltningens uppdrag att följa och samordna de enskilda lokalanskaffningsprocesserna som processansvarig innebär avgörande kunskapsunderlag för att kunna agera som en god förhandlare.

**Stadskontoret föreslår att** beställande nämnder ges ansvar för den egna lokalplaneringen genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i lokalförsörjningsarbetet i staden, med bäring på den egna verksamheten.

**Beställande nämnder** ansvarar för att, genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete, tillse att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom nämndens verksamhetsområde, samt för att säkra att dessa lokaler nyttjas resurseffektivt.

Malmö stad har under senare år organiserats i fackförvaltningar som ersättning för en geografisk indelad förvaltningsstruktur. Det har inneburit att lokalkrävande verksamheter som utbildning, kultur och fritid, äldreomsorg, funktionsstöd och social verksamhet nu, genom sin storlek och verksamhetsspecifika kompetens, har goda möjlighet till egen kompetens även inom lokalplaneringsområdet. Flera av facknämnderna har redan idag specialistkunskap inom lokalplanering kopplat till en verksamhetsnära kompetens kring lokalernas utformning och nyttjande. Denna kompetens är viktig att värna i en ny organisering då en central organisation får svårt att uppnå resultat med samma kvalitet.

#### 4.1. Fördjupad ansvarsfördelning

Ansvaret för nuvarande centrala lokalförsörjningsfunktion, beskriven i reglemente för lokalförsörjning, kan på ett övergripande plan delas in i tre roller:

- **Rollen som ansvarig för stadens strategiska kommuncentrala lokalförsörjning**, exemplifierat genom medverkan i verksamheternas lokalplanering, genom yttranden i förhyrningsärenden samt genom att bistå med samordning av lokal- och funktionsprogram.
- **Rollen som representant** för de nyttjande nämnderna och förvaltningarna i lokalförsörjningsärenden.
- **Rollen som kompetenscentra och stöd till nyttjande förvaltningar avseende befintligt lokalbestånd samt den externa hyresmarknaden**, exemplifierat genom kunskap angående lokalbestånd och hyresnivåer, som representant för kommunen i hyresförhandlingar samt som stöd vid avveckling av lokaler och kontraktsförvaltning.

Genom föreliggande förslag separeras dessa roller i organisationen. Rollen som ansvarig för stadens strategiska kommuncentrala lokalförsörjning placeras på stadskontoret. Denna roll förstärks dessutom i sitt strategiska ansvar. Rollen som representant för nyttjande nämnder och förvaltningar försvinner. De beställande nämnderna och förvaltningarna bedöms genom sin storlek och verksamhetsspecifika kunskap ha möjlighet till sådan kompetens som krävs för att, i samarbete med fastighets- och gatukontoret, stadsbyggnadskontoret och serviceförvaltningen, vara en aktiv part i stadens lokalförsörjningsarbete. Den nya lokalförsörjningsfunktionen på stadskontoret kommer istället företräda sig själv såsom kommunstyrelsens representant med ansvar för ledning, samordning och uppsikt över stadens lokalförsörjning. På så sätt kan funktionen på stadskontoret fungera som moderator för avvägningar mellan exempelvis verksamheters behov, stadsutvecklingsfrågor, ekonomiska förutsättningar etc. (se beskrivning av principer för styrning under kapitel 5).

Den kompetens som tidigare erbjudits förvaltningarna vad gäller kunskap om den externa hyresmarknaden, förhandlingar av hyresavtal och överblick över stadens totala lokal innehav kommer att finnas kvar men placeras på serviceförvaltningen. På så sätt renodlas och förstärks denna viktiga del av lokalförsörjningsområdet och Malmös agerande som *en* förhandlingspart gentemot hyresmarknaden har potential att stärkas.

Nedan beskrivs varje nämnds roll med exempel på ansvarsområden. Beskrivningen ska betraktas som principiell. Detaljerade processbeskrivningar och anvisningar för stadens lokalförsörjning kommer att behöva arbetas fram när den nya organisationen finns på plats (detta beskrivs vidare under kapitel 6).

**Kommunstyrelsen** ansvarar för ledning, samordning och uppsikt över stadens lokalförsörjning. I uppdraget kopplat till lokalförsörjningen i Malmö stad ingår:

- Ansvar för beredning och uppföljning av den årliga lokalförsörjningsplanen, med koppling till stadens budget- och uppföljningsprocess samt investeringsstyrning.
- Ansvar för att säkra lokalförsörjningsplanens efterlevnad genom att vid behov bereda och lyfta principiellt betonade utvecklingsfrågor för beslut.
- Ansvar för att följa och analysera de investeringsutgifter som lokalförsörjningen innebär för staden, liksom den ekonomiska utvecklingen avseende lokalkostnader för stadens nämnder.
- Ansvar för stadens interna hyresmodeller.
- Ansvar för framtagande av principer och riktlinjer kring hur stadens lokalförsörjningsarbete ska fungera, exempelvis kring hur lokalanskaffningsprocessen ska se ut, hur staden ska hantera valet mellan att äga och att hyra lokaler osv.

Den nya organisationen på stadskontoret, som beskrivs ovan, tar sin utgångspunkt i lokalförsörjningsplanen. Nuvarande lokalförsörjningsplan måste såväl till innehåll som till form genomgå grundliga förändringar, med fokus på kopplingen till stadens budget- och uppföljningsprocess samt till investeringsstyrningen. Lokalförsörjningsplanen behöver vara ett styrdokument som visar riktningen för stadens arbete med att tillgodose behovet av lokaler för samhällsservice. En första arbetsuppgift för den nyinrättade organisationen kommer att behöva vara att utforma stommen för denna.

Stadskontoret kan inte ensam genomföra ovanstående uppgifter. Lokalförsörjningen i staden är ett nämnds- och verksamhetsöverskridande arbete där kompetenser från många av stadens förvaltningar är nödvändiga. Det kräver ett gemensamt ansvarstagande. Formerna för hur detta är tänkt att hanteras återfinns under kapitel 5.



**Serviceämnden** ansvarar för nyproduktion samt förvaltning av byggnader på stadens mark. Serviceämnden ansvarar också för den operativa samordningen av stadens lokalförsörjningsarbete. I uppdraget kopplat till lokalförsörjningen i Malmö stad ingår:

- Ansvar för att upplåta kommunala lokaler till stadens verksamheter och externa hyresgäster.
- Ansvar för ny-, om- och tillbyggnader, samt rivning av byggnader i det egna beståndet.
- Ansvar för att kommunens byggnader uppfyller av staden fastställda kvalitets- och verksamhetskrav, teknikkra, miljökrav, arbetsmiljökrav, säkerhetskrav etc.
- Ansvar för att, tillsammans med berörda nämnder, upprätthålla systematisk dokumentation om stadens samlade lokaler, såväl internt ägda som externt hyrda.
- Ansvar för kunskap om och stöd till förvaltningarna avseende den externa fastighetsmarknaden, samt för att genomföra lokalsök gentemot den externa fastighetsmarknaden på uppdrag av beställande nämnd och enligt anvisningar från kommunstyrelsen.
- Ansvar för att fungera som processansvarig för enskilda lokalanskaffningsprocesser i syfte att tillse projektets framdrift och säkra efterlevnad av lokalförsörjningsplanens riktning.
- Ansvar för att agera som biträde för till ansvarig nämnd i förhandling och omförhandling av hyror gentemot extern fastighetsägare.
- Ansvar för att genomföra upphandlingar avseende hyresavtal gentemot externa fastighetsägare, i de fall detta är nödvändigt enligt lagen om offentlig upphandling och aktuella EU-direktiv.
- Ansvar för att agera byggherre på beställning, som part i stadsplaneringsprocessen samt som projektledare i byggprocessen, innefattande att upphandla samt följa, bevaka och rapportera om status i ärenden.
- Ansvar för att delta aktivt i den förvaltningsövergripande lokalbehovs- och lokalresursplaneringen samt i upprättandet av kommunens lokalförsörjningsplan.

**Beställande nämnder** ansvarar för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom nämndens verksamhetsområde samt för att säkra att de egna lokalerna nyttjas resurseffektivt. I uppdraget kopplat till lokalförsörjningen i Malmö stad ingår:

- Ansvar för att identifiera sitt behov av verksamhetslokaler och beskriva detta i en årlig lokalbehovsplan, enligt anvisningar från kommunstyrelsen.
- Ansvar för att omsätta eventuellt förändrade behov i beställning av nya lokaler eller avveckling av befintliga lokaler, i enlighet med av kommunfullmäktige antagen lokalförsörjningsplan samt övriga principer och riktlinjer kring lokalanskaffning- och avveckling.
- Ansvar för att i samarbete med fastighets- och gatukontoret, stadsbyggnadskontoret och serviceförvaltningen och i enlighet med lokalförsörjningsplanen samt övriga principer och riktlinjer kring lokalförsörjning medverka i lokalprojekt med bäring på den egna verksamheten.
- Ansvar för att föra fram sin egen nämnds behov och intressen i stadsplaneringen samt medverka som remissinstans i planärenden.

#### **Forts. Beställande nämnder:**

- Ansvar för att upprätta och upprätthålla funktions-/lokalprogram för den egna verksamheten.
- Ansvar för att bära kostnaden för förvaltningens internt eller externt hyrda lokaler.
- Ansvar för att delta aktivt i den förvaltningsövergripande lokalbehovs- och lokalresursplaneringen samt i upprättandet av kommunens lokalförsörjningsplan.

**Stadsbyggnadsnämnden** ansvarar för att bereda, besluta och utöva tillsyn i ärenden enligt plan- och bygglagen. I uppdraget kopplat till lokalförsörjningen i Malmö stad ingår:

- Ansvar för frågor som rör den fysiska planeringen enligt plan- och bygglagen, exempelvis avseende detaljplan, fastighetsplan, bygglov, rivningslov, etc. samt bereda frågor som rör den fysiska översiktsplaneringen.
- Ansvar för att bereda plats för tillräcklig kapacitet för samhällsservice i fördjupade översiktsplaner, planprogram och detaljplaner i enlighet med lokalförsörjningsplanen.
- Ansvar för att genomföra lokaliseringsutredningar och volymstudier för framtida behov av samhällsservice i enlighet med lokalförsörjningsplanen.
- Ansvar för att pröva bygglov för samhällsservice utifrån inkomna och kompletta ansökningar
- Ansvar för att beakta översiktliga kostnadsuppskattningar med avseende på detaljplaners och planprogram påverkan (ej lagkrav) på byggnaders produktionskostnad. Principer för detta tas fram i dialog med stadskontoret.
- Ansvar för att delta aktivt i den förvaltningsövergripande lokalbehovs- och lokalresursplaneringen samt i upprättandet av kommunens lokalförsörjningsplan.

Övriga inblandade nämnders ansvarsområden förändras i mindre omfattning, med undantag för tekniska nämnden vars uppdrag reduceras i och med förflyttning av ansvaret för stadens centrala lokalförsörjning.

**Tekniska nämnden** ansvarar för kommunens tillhandahållande av mark. I uppdraget kopplat till lokalförsörjningen i Malmö stad ingår:

- Ansvar för att förvärva och avyttra fastigheter i linje med lokalförsörjningsplanen.
- Ansvar för att tillhandahålla och vid behov förvärva byggklar mark.
- Ansvar för att ansöka om detaljplan på kommunal mark.
- Ansvar för att löpande upprätthålla dokumentation över stadens mark.
- Ansvar för att delta aktivt i den förvaltningsövergripande lokalbehovs- och lokalresursplaneringen samt i upprättandet av kommunens lokalförsörjningsplan.

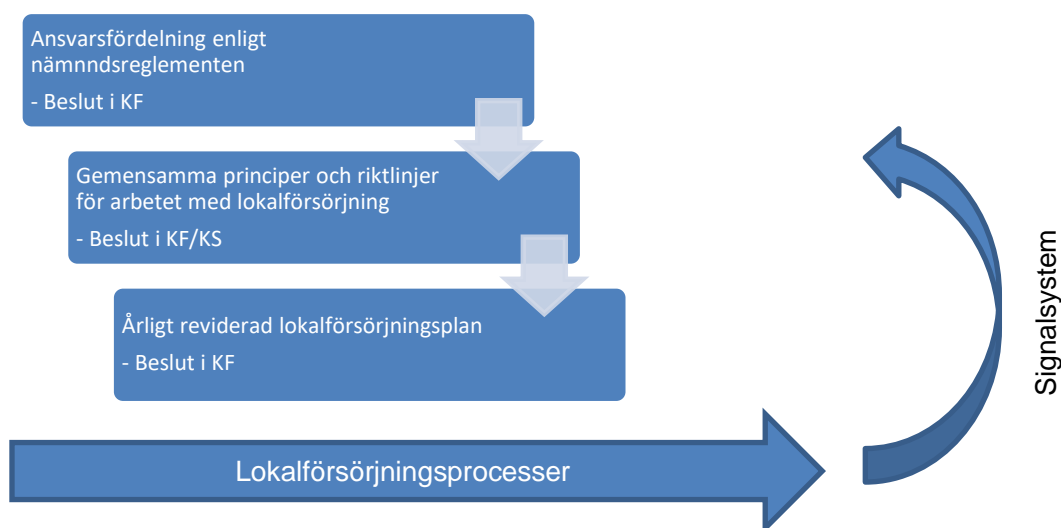
**Miljönämnden** ansvarar för rådgivning, tillsyn och kontroll främst enligt miljöbalken och livsmedelslagstiftningen samt för stadens strategiska miljöarbete. I uppdraget kopplat till lokalförsörjningen i Malmö stad ingår:

- Ansvar för att beakta översiktliga kostnadsuppskattningar med avseende på stadens miljöambitioners påverkan (utanför lagkraven) på byggnaders produktionskostnad eller kostnader för förändringar i befintliga fastigheter. Principer för detta tas fram i dialog med stadskontoret.
- Ansvar för att delta aktivt i den förvaltningsövergripande lokalbehovs- och lokalresursplaneringen samt i upprättandet av kommunens lokalförsörjningsplan.

Den organisering som beskrivs ovan ska betraktas som ett ramverk och en principiell grund att stå på för framtida arbete. Det åligger den nya organisationen på stadskontoret att, i samverkan med andra inblandade parter, ta fram gemensamma principer och riktlinjer för hur stadens lokalförsörjningsarbete ska fungera.

## 5. FÖRSLAG TILL STYRPRINCIPER FÖR LOKALFÖRSÖRJNINGSPROCESSER I MALMÖ STAD

På systemnivå kan den framtida styrningen av stadens lokalförsörjningsarbete illustreras såhär:



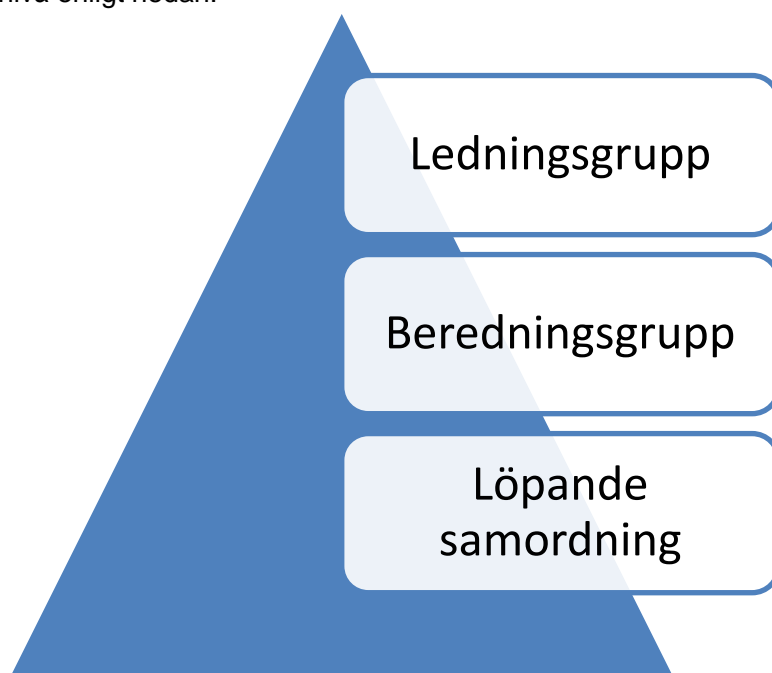
Den övergripande ansvarsfördelningen delegeras från kommunfullmäktige till nämnderna genom reglementen. Dessa beslutas om i detta ärende.

Nästa steg blir för stadskontoret att, i samverkan med inblandade parter, ta fram förslag till gemensamma principer och riktlinjer för stadens lokalförsörjningsarbete. Dessa behöver därpå beslutas om politiskt. En del i detta blir den gemensamma process som beskrivs mer ingående nedan. Andra delar behöver exempelvis vara principer kring valet mellan att äga eller hyra lokaler, hur stadens interna hyresmodell ska se ut, principer kring kommunens roll som förhyrare av externa lokaler, principer kring hantering när en lokal saknar hyresgäst men av ett eller annat skäl inte kan avyttras/avtal sägas upp och så vidare.

Nästa steg i styrkedjan blir den kungömsamma lokalförsörjningsplanen som i enlighet med föreslagna reglementen antas av kommunfullmäktige årligen. Det prioriterade arbete med denna beskrivs vidare nedan.

Slutligen föreslås ett signalsystem för hantering av befarade risker för avvikelse gentemot lokalförsörjningsplanens riktning avseende tid, ekonomi eller kvalitet. Signalsystemet föreslås fungera genom att förvaltningarna, på tjänstepersonsnivå, kan lämna information om uppkommen risk för avvikelse och där stadskontoret står som mottagare och ansvarig för samordning av frågorna. Signalsystemet är ett sätt för kommunstyrelsen att genom sin förvaltning, stadskontoret, utöva sin uppsiktsplikt och säkerställa att kommunen följer fastställd lokalförsörjningsplan. Det är också ett sätt för parterna i enskilda lokalanskaffningsprojekt att säkerställa projektets framdrift genom att komplikationer kan lyftas direkt och till en definierad adressat.

Lokalförsörjningsarbetet i Malmö innefattar de flesta förvaltningar och nämnder. Det krävs därför ett gemensamt ansvarstagande i frågorna. För att säkra att samtliga av stadens nödvändiga kompetenser på området nyttjas optimalt föreslås en struktur för samverkan på tjänstepersonsnivå enligt nedan:



Stadens ledningsgrupp, som leds av stadsdirektör och består av stadens förvaltningschefer, ansvarar för att kvalitetssäkra förslag till lokalförsörjningsplan liksom förslag till gemensamma principer och riktlinjer för stadens lokalförsörjningsarbete inför politisk beredning. Ledningsgruppen ansvarar också för att fatta beslut på verkställighetsnivå i principiella förvaltningsöverskridande frågeställningar.

Beredningsgruppen, som leds av stadskontorets funktion för strategisk lokalförsörjning och består av representanter för samtliga berörda förvaltningar, ansvarar för att bereda förslag till ledningsgruppen avseende lokalförsörjningsplan samt gemensamma principer och riktlinjer för stadens lokalförsörjning. Beredningsgruppen ansvarar också för att föreslå beslut i principiella förvaltningsöverskridande frågeställningar.

Den löpande samordningen på övergripande nivå sker genom nära samarbete mellan stadskontorets funktion för lokalförsörjning och motsvarande funktion på serviceförvaltningen.

Ovanstående organisation är primärt arrangerad för den uppstartsfas som den nya organisationen befinner sig i från och med den 1 juni 2020 och 1–2 år framåt. Därefter behöver strukturen sannolikt ses över och anpassas efter därpå rådande förutsättningar.

## 6. PRIORITERAT ARBETE I EN NY ORGANISATION

Detta ärende, med förändrad ansvarsfördelning på reglementesnivå, är första steget i det förändrade lokalförsörjningsarbetet i staden. Under 2020 kommer, under förutsättning att beslut fattas, nästa nivåer av styrning behöva arbetas fram och beslutas om. Det handlar dels om framtagande av gemensamma principer och riktlinjer för arbetet med lokalförsörjning, dels om lokalförsörjningsplanen.

### 6.1. Gemensamma principer och riktlinjer för arbetet med stadens lokalförsörjning

Principer och riktlinjer för stadens lokalförsörjningsarbete kommer att behöva utvecklas och beslutas om successivt. Det är viktigare att principer och riktlinjer blir välunderbyggda än att det går snabbt att ta fram dem. Det finns ett antal principiellt viktiga områden där gemensamma riktlinjer krävs. Exempel på sådana är valet mellan att äga eller hyra lokaler, stadens interna hyresmodeller, kommunens roll och ansvar som förhyrare av externa lokaler, hantering av "strategiskt viktiga" fastigheter och lokaler osv.

Prioriterat under 2020 blir att fastställa de gemensamma processer på vilka arbetsfördelning och praktisk ansvarsfördelning vilar.

Lokalförsörjningsprocessen är den process som uppstår med identifieringen av ett behov av lokalförändring (anskaffning eller avveckling) och som avslutas med att den lösning som bäst matchar behovet finns på plats.



Idag är denna process otydlig och osystematisk, vilket inte sällan resulterar i ineffektivt resursnyttjande och suboptimering. Processen behöver tydliggöras.

Inom lokalförsörjningsprocessen kan flera delprocesser identifieras. Det går att dela upp processen grovt i exempelvis initieringsprocess och lokalanskaffningsprocess, men det går också att gå lite djupare och prata om en behovsutredningsprocess, en beställningsprocess, en förstudieprocess, en hyresupphandlingsprocess, en projekteringsprocess, en byggprocess, en inflyttningsprocess osv. Därtill finns flera parallella processer som behöver spela in, såsom exempelvis stadsplaneringsprocessen och exploateringsprocessen. Under lokalförsörjningsprocessens gång behöver dessutom olika grindbeslut fattas. Dessa behöver knyta an till kommunens övergripande investeringsprocess.

Inom varje delprocess behöver olika steg tas enligt särskild ordning och dessa steg behöver knytas till ett ansvar. Det är först när varje enskilt steg kan identifieras och "ansvarsmärkas" som det går att prata konkret om olika roller i processerna. I lokalförsörjningsprocessen som helhet finns en uppsjö av olika ansvarsområden och därmed ansvariga nämnder. Ansvar behöver alltid knytas till rådighet och mandat. Det ger därför inte mening att prata om *en* enskild nämnd som ansvarig för hela lokalanskaffningsprocessen (om denna definieras som en process som börjar med en beställning och avslutas med färdig lokal). Tvärtom finns i lokalanskaffningsprocessen flera ansvariga nämnder med rådighet över olika delprocesser. Det behöver göras tydligt vem som ansvarar för vad, samtidigt som det gemensamma ansvarstagande för genomförandet av lokalförsörjningsplanens riktning genomsyrar arbetet.

En gemensam processbeskrivning behöver därför tas fram och beslutas om där ansvarsfördelningen är tydlig och där krav på nödvändiga grindbeslut fastställs. Processen ska därefter följas i varje lokalförsörjningsärende och avvikelser uppmärksammas och signaleras (se stycke om signalsystem ovan). I föreslagen organisation åläggs dessutom serviceförvaltningen funktionen som processansvarig i de enskilda lokalanskaffningsprocesserna; som ser till att varje steg i varje delprocess tas, som driver projektet framåt och som faciliterar projektets framdrift. På så sätt kan ett effektivare lokalförsörjningsarbete säkras.

## **6.2. Lokalförsörjningsplanen – process och innehåll**

Enligt detta förslag får kommunstyrelsen ansvaret att årligen bereda en lokalförsörjningsplan för beslut i kommunfullmäktige. Lokalförsörjningsplanen beskriver kommunens samlade lokalbehov under planperioden samt föreslår hur detta behov ska hanteras. Antagen plan blir en kommungemensam vägvisare som fastslår prioriteringar och sätter riktningen för kommunens lokalförsörjningsarbete, stadsplanering och investeringsplanering vad gäller lokaler för samhällsservice.

För att skapa förutsättningar för lokalförsörjningsplanen att bli det tydliga styrdokument som eftersträvas krävs dels en transparent process med tydliga anvisningar för vad nämndernas lokalbehovsplaner förväntas innehålla, en relevant koppling till budgetprocessen samt ett förvaltningsöverskridande gemensamt ansvarstagande för beredningen av planen.

Om detta förslag antas innebär det att en lokalförsörjningsplan för 2021 och framåt kan komma att antas i slutet av 2020. För att detta ska vara möjligt behöver nämnderna anta lokalbehovsplaner för den egna verksamheten i god tid dessförinnan. Lokalbehovsplanerna fungerar som underlag för stadens lokalförsörjningsplan, enligt samma logik som att budgetskrivelserna fungerar som underlag för budgetbeslutet.

Av praktiska skäl föreslås att kommunstyrelsen ger stadskontoret i uppdrag att utfärda de anvisningar till nämnder och förvaltningar som krävs för beredningen av lokalförsörjningsplanen.



Datum  
2019-12-30  
Vår referens  
Lisa Möller  
Controller  
lisa.moller@malmo.se

## Tjänsteskrivelse

### **Förslag till organisation och styrning av Malmö stads lokalförsörjning STK-2019-1146**

#### **Sammanfattning**

I april 2018, § 127, gav kommunstyrelsen stadskontoret i uppdrag att utreda hur stadens arbete med lokalförsörjningsfrågor ska utformas. Stadskontoret föreslår en förflyttning av ansvaret för den kommuncentrala strategiska lokalförsörjningen i staden från tekniska nämnden till kommunstyrelsen, samtidigt som de delar av lokalförsörjningsarbetet som rör stadens operativa samordning av lokalförsörjningsprocesserna samt förhyrning gentemot den externa hyresmarknaden flyttas från tekniska nämnden till servicenämnden. Förslaget innebär också ett tydligare uttalat ansvar för de beställande nämnderna i lokalförsörjningsprocessen.

Som följd av föreslagen organisationsförändring innebär detta ärende revidering av i princip samtliga nämndsreglementen samt omfördelning av kommunbidrag mellan teknisk nämnd och kommunstyrelsen respektive servicenämnden.

Kommunstyrelsens arbetsutskott beslutade i september 2019 att skicka ut stadskontorets förslag till organisation och styrning av stadens lokalförsörjning på remiss till samtliga nämnder och fackliga organisationer.

#### **Förslag till beslut**

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta

1. Kommunfullmäktige antar föreslagen organisation och styrning av Malmö stads lokalförsörjning att gälla från och med den 1 juni 2020.
2. Kommunfullmäktige upphäver reglemente för kommunens lokalförsörjning att gälla från och med den 1 juni 2020.
3. Kommunfullmäktige upphäver reglemente för lokalbank att gälla från och med den 1 juni 2020.
4. Kommunfullmäktige godkänner reviderade reglementen för berörda nämnder enligt vad som redovisas i ärendet, att gälla från och med den 1 juni 2020.
5. Kommunfullmäktige beslutar att från och med den 1 juni 2020 överföra kommunbidrag mellan berörda nämnder enligt i ärendet specificerad omfördelning av kommunbidrag per nämnd.

6. Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att föreslå principer för hur lokalförsörjningen i Malmö stad ska fungera och återkomma till kommunfullmäktige för beslut.

Kommunstyrelsen föreslås besluta för egen del

1. Kommunstyrelsen ger stadskontoret i uppdrag att utfärda de anvisningar till nämnder som krävs för beredningen av stadens årliga lokalförsörjningsplan.

### **Beslutsunderlag**

- Remissförslag till organisation och styrning av Malmö stads lokalförsörjning
- Beslut KSAU 190930 §536
- Revisorskollegiet beslut 191021 §105
- Remissvar från fritidsnämnden
- Fritidsnämnden beslut 191017 § 147 med Reservation (M)
- Remissvar från miljönämnden
- Miljönämnden beslut 191015 §163 med Reservation (M+C)
- Remissvar från funktionsstödsnämnden
- Funktionsstödsnämnden beslut 191023 §135 med Reservation (M+C)
- Remissvar från kulturnämnden
- Kulturnämnden beslut 191023 § 116
- Remissvar från hälsa-, vård- och omsorgsnämnden
- Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden beslut 191031 med Särskilt yttrande (M+C)
- Arbetsmarknads- och socialnämnden beslut 191030 § 381 med Reservation (M+C)
- Remissvar från arbetsmarknads- och socialnämnden
- Remissvar från SACO
- Remissvar från stadsbyggnadsnämnden
- Stadsbyggnadsnämnden beslut 191114 § 300 med Reservation (M+C)
- Remissvar från grundskolenämnden
- Grundskolenämnden beslut 191119 §168 med Särskilt yttrande (M+C)
- Remissvar från Vision
- Remissvar från förskolenämnden
- Förskolenämnden beslut 191119 § 146
- Remissvar från gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
- Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beslut 191122 § 132
- Överförmyndarnämnden beslut 191128 § 111
- Remissvar från överförmyndarnämnden
- Remissvar från valnämnden
- Remissvar från tekniska nämnden
- Tekniska nämnden beslut 191122 § 283
- Servicenämnden beslut 191126 § 116
- Remissvar från servicenämnden
- G-Tjänsteskrivelse KSAU 200108 Förslag till organisation och styrning av Malmö stads lokalförsörjning
- Reglemente för Arbetsmarknads- och socialnämnden Reviderat



- Reglemente för Fritidsnämnden reviderat
- Reglemente för Förskolenämnden Reviderat
- Reglemente för Grundskolenämnden Reviderat
- Reglemente för Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden Reviderat
- Reglemente för Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden Reviderat
- Reglemente för Kommunstyrelsen Reviderat
- Reglemente för Kulturnämnden Reviderat
- Reglemente för Miljönämnden Reviderat
- Reglemente för Revisorskollegiet Reviderat
- Reglemente för Servicenämnden Reviderat
- Reglemente för Stadsbyggnadsnämnden Reviderat
- Reglemente för Valnämnden Reviderat
- Förslag till organisation och styrning av Malmö stads lokalförsörjning
- Reglemente för Funktionsstödsnämnden Reviderat
- Reglemente för Tekniska nämnden Reviderat
- Reglemente för kommunens lokalförsörjning STRUKET
- Reglemente för lokalbank STRUKET

### **Beslutsplanering**

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2019-09-30

Kommunstyrelseberedningen 2019-10-30

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2020-01-08

Kommunstyrelsen 2020-01-15

Kommunfullmäktige 2020-02-06

### **Beslutet skickas till**

Samtliga nämnder

Kommunal

Saco

LR Saco

Läraryrket

Vision

Vårdförbundet

Ledarna

### **Ärendet**

I april 2018 gav kommunstyrelsen stadskontoret i uppdrag att utreda hur stadens arbete med lokalförsörjningsfrågor ska utformas. Stadens nuvarande organisering är behäftad med brister avseende exempelvis tydlighet i roll- och ansvarsfördelning, strategiska riktlinjer och kopplingen till budget- och uppföljningsprocessen samt till investeringsstyrningen. Kommunstyrelsens arbetsutskott beslutade 19-09-13 att skicka ut stadskontorets förslag till organisation och styrning av stadens lokalförsörjning på remiss till samtliga nämnder och fackliga organisationer. Samtliga nämnder och två fackliga organisationer har inkommit med svar. Av dessa har revisorskollegiet, valnämnden och överförmyndarnämnden meddelat att de avstår från att yttra sig.

Förslaget innebär en förflyttning av ansvaret för den kommuncentrala strategiska lokalförsörj-

ningen i staden från tekniska nämnden till kommunstyrelsen, samtidigt som de delar av lokalförsörjningsarbetet som rör stadens operativa samordning av lokalförsörjningsprocesserna samt förhyrning gentemot den externa hyresmarknaden flyttas från tekniska nämnden till servicenämnden.

Förändringen innebär ett delvis förändrat arbetssätt i stadens lokalförsörjning. Den tjänst som i tidigare organisation erbjudits beställande nämnder, där Lokaler i Malmö (LiMa) har fungerat som *representant* för förvaltningarna i lokalförsörjningsärenden, försvinner. De beställande nämnderna och förvaltningarna bedöms genom sin storlek och verksamhetsspecifika kunskap ha möjlighet till sådan kompetens som krävs för att, i samarbete med stadsbyggnadskontoret, fastighets- och gatukontoret samt serviceförvaltningen, vara en aktiv part i stadens lokalförsörjningsarbete. Den nya lokalförsörjningsfunktionen på stadskontoret kommer istället representera kommunstyrelsen med ansvar för ledning, samordning och uppsikt över stadens lokalförsörjning. Stödet i avtalsförhandlingar kommer att finnas kvar, men renodlas under servicenämnden, där ett samlat ansvar avseende dokumentation om kommunens samtliga lokaler – internt ägda liksom externt hyrda – innebär en kompetenshöjning för lokalförsörjningen i stort. På så sätt förbättras förutsättningarna för effektivt lokalnyttjande.

Den organisering som beskrivs i detta ärende ska betraktas som ett ramverk och en principiell grund att stå på för framtida arbete. Det åligger den nya organisationen på stadskontoret att, i samverkan med inblandade parter, ta fram principer och riktlinjer för stadens framtida lokalförsörjningsarbete.

Förslaget beskrivs i sin helhet i, till ärendet hörande, beslutsunderlag; ”Malmö stads lokalförsörjning – Organisation och styrning”, nedan refererad till som ”underlaget”. I denna tjänsteskrivelse återfinns en sammanställning av synpunkter ur remissvaren samt stadskontorets bemötande av dessa. Därefter ges ett förslag på revidering av berörda reglementen med anledning av den nya ansvarsfördelningen i stadens lokalförsörjningsarbete. Slutligen föreslås att kommunbidrag omfördelas mellan tekniska nämnden och kommunstyrelsen respektive servicenämnden, enligt de principer som beskrivs i förslaget.

Föreslagen organisation bedöms kunna finnas på plats den 1 juni 2020. Nuvarande organisation med befintliga reglementen kvarstår fram till detta datum.

Bilagt ärendet återfinns de aktuella nämndsreglementena med föreslagna revideringar samt samtliga remissvar.

### **Sammanställning och bemötande av remissvar**

Samtliga nämnder har i remissyttranden ställt sig positiva till föreslagen organisation och styrning av lokalförsörjningen i staden. Flera nämnder uttrycker att kommunstyrelsen, i sin samordnande roll, har goda möjligheter att leda och utveckla arbetet med lokalförsörjningen och att föreslagen organisation skapar förutsättningar för bättre samordning på kommunövergripande nivå.

Samtidigt anser flera nämnder att behov av förtydliganden behövs kring hur den nya organisationen ska arbeta och vilka mer specifika roller som respektive nämnd behöver anta i förhållande

till detta övergripande ramverk. Synpunkterna återges nedan och bemöts därvid.

Många av synpunkterna härrör till gemensamma processer för lokalförsörjningsarbetet som idag saknas och som kommer att behöva beslutas om under 2020. Stadskontoret kommer att ansvara för att, i samråd med berörda nämnder, ta fram förslag till sådana. Förutsättningarna för arbetet beskrivs djupare i underlaget under kapitel 6.

### **Synpunkter kring gemensamma lokalförsörjningsprocesser**

Som nämnt ovan har flera nämnder gjort inspel till det framtida arbetet med att etablera gemensamma processer för lokalförsörjningsarbetet i staden. Framför allt handlar synpunkterna om att tydliga processer behövs för att varje inblandad nämnd och förvaltning ska förstå sitt ansvar i lokalförsörjningsarbetet.

Delar i processarbetet som lyfts särskilt är exempelvis:

- Hur ska processen kring beställningar se ut? Utifrån vilka grunder sker en beställning?
- Hur ska beställande nämnders behov prioriteras, exempelvis när det finns flera bud på en lokal?
- Hur ska avvikelserapportering i enskilda projekt hanteras, exempelvis avseende tidplan, kostnader, utförande, myndighetskrav och dylikt?
- I vilka arenor och hur hanteras målkonflikter?
- Vad ska lokalförsörjningsplan och lokalbehovsplan innehålla och hur ska beredningsprocessen se ut?
- Hur ska samordning ske när flera förvaltningar hyr i samma fastighet eller område?
- Hur ska arbetet med lokaliseringstudier och volymstudier ske – på beställning eller som ett mer löpande arbete inom planarbetet?
- Hur får fastighets- och gatukontoret information om när det behöver tillskapas mark för kommunala behov, om det behöver ansökas om nya detaljplaner eller om en fastighet behöver förvärfvas?
- Hur och på vilka grunder genomför vi kostnadsuppskattningar i tidiga skeden?
- Vilka parter ska delta i olika faser i plan- och bygglovsprocessen? Vilken nämnd har rätt att beställa en detaljplan?

Flera nämnder vill också påtala vikten av att arbetet med att ta fram processbeskrivningar påbörjas skyndsamt och att samtliga inblandade parter görs delaktiga.

#### *Stadskontorets bemötande*

Lokalförsörjningsarbetet är en komplex process med inblandning från i princip samtliga nämnder och förvaltningar i staden. Som en direkt konsekvens av den komplexiteten blir tydliga och transparenta processer avgörande för en effektiv lokalförsörjning med ändamålsenliga resultat. Processbeskrivningar med tillhörande ansvarsfördelning som är kända och beslutade är lika viktigt i planeringsprocessen som i samband med uppföljning och avvikelshantering.

Många nämnder uttrycker en önskan om tydliggörande av ansvarsfördelning. För att kunna fördela ansvar måste processerna vara tydliga. Den ansvarsfördelning som detta ärende innebär är enbart ett ramverk. Vid beslut om en ny organisation kommer stadskontoret omgående att in-

leda ett arbete med framtagande av dessa processbeskrivningar. Samtliga berörda förvaltningar förväntas bidra i det här arbetet, såväl på beställar- som utförar- och stödfunktionssidan. En grund för diskussionen om lokalförsörjningsprocesserna återfinns i underlaget, under kapitel 6. Synpunkter och frågeställningar i remissvaren kommer att bli viktiga inspel i det kommande arbetet.

### **Synpunkter kring den övergripande ansvarsfördelningen, styrning och samverkan**

Ett antal frågor och synpunkter från nämnderna behandlar fördelningen av ansvar och vilka olika roller som respektive nämnd får i den nya organisationen. En synpunkt berör stadskontorets roll i den nya organisationen och vad ett ansvar för den strategiska lokalförsörjningen innebär i praktiken. Någon nämnd frågar sig hur beslutsmandatet är fördelat och i vilket forum olika investeringar prioriteras. Även hantering av och beslutsmandat i potentiella målkonflikter lyfts som en viktig fråga. Någon nämnd anser att dessa bör hanteras centralt i organisationen medan en annan nämnd lyfter att det behövs ett förtydligande kring vad det innebär att stadskontoret får ansvaret att utreda och lyfta intressekonflikter då myndighetsutövning måste få stå utom påverkan.

Flera nämnder lyfter samverkan i lokalförsörjningsarbetet som en framgångsfaktor. Utifrån ett gemensamt ansvarstagande med utgångspunkt i förvaltningarnas olika kompetenser finns möjlighet att hitta lösningar för samnyttjande, yteffektivitet, effektiva processer och kortare ledtider, menar flera nämnder.

Ytterligare en fråga som lyfts är vilken nämnd/förvaltning som har rollen som ”lokalanskafter”, det vill säga vilken nämnd som ansvarar för effektivisering av lokalanskafter och -avvecklingar.

#### *Stadskontorets bemötande*

Kommunstyrelsen får enligt detta förslag ansvaret att leda samordna och utöva uppsikt över stadens lokalförsörjningsarbete. Som kommunstyrelsens förvaltning innebär det att stadskontoret kommer att leda arbetet med lokalförsörjningsarbetet *på en övergripande nivå*. Detta görs genom att ansvara för anvisningar för processen att ta fram en lokalförsörjningsplan, att bereda lokalförsörjningsplanen och föreslå den för politiskt beslutsfattande. Stadskontoret kommer att leda detta arbete, men en gemensam arbetsinsats förutsätts från samtliga inblandade nämnder och förvaltningar. Vidare kommer stadskontoret att leda arbetet med att ta fram gemensamma principer och riktlinjer enligt vilka lokalförsörjningsarbetet ska fungera. Även här förutsätts närvaro i arbetet från samtliga inblandade förvaltningar. I underlaget beskrivs hur formerna för samverkan planeras se ut. Även samverkansforum utanför föreslagen struktur kommer troligtvis att behöva etableras utifrån specifika frågor. Stadskontoret kommer också att ansvara för upprättande av ett signalsystem där risker för förseningar, fördröjningar eller bristande kvalitet i lokalförsörjningsprocesserna kan lyftas och hanteras.

Stadskontoret kommer, på kommunstyrelsens uppdrag, att fungera som ledare och facilitator i arbetet med att utveckla stadens processer för lokalförsörjning på principiell nivå. Stadskontoret kommer dock inte att kunna arbeta ensam. För att etablera en god lokalförsörjning kommer insatser i utvecklingsarbetet att krävas från samtliga berörda instanser. Redan under våren 2020 kommer ett gemensamt arbete att behöva påbörjas.

Vad gäller den i remissvar beskrivna rollen som ”lokalanskafter” menar stadskontoret att en ytterligare problematisering kring begreppet behövs med koppling till möjligheter, mandat och

ansvar. I lokalförsörjningsprocessen som helhet finns en uppsjö av olika ansvarsområden och därmed ansvariga nämnder. Ansvar behöver alltid knytas till rådighet och mandat. Det ger därför inte mening att prata om *en* enskild nämnd som ansvarig för hela lokalanskaffningsprocessen (om denna definieras som en process som börjar med en beställning och avslutas med färdig lokal). Tvärtom finns i lokalanskaffningsprocessen flera ansvariga nämnder med rådighet över olika delprocesser. Grundpremisserna för de här diskussionerna beskrivs i underlaget under kapitel 6.

### **Synpunkter kring styrning, processer och rutiner vid förhyrning hos extern fastighetsägare**

Flera nämnder lyfter en oro för att intressekonflikter ska uppstå i och med att servicenämnden både har uppdraget att agera som hyresförhandlare vid inhyrning av externa hyresavtal och samtidigt hyr ut verksamhetslokaler till kommunens nämnder. En nämnd lyfter behovet av att säkerställa objektivitet och långsiktighet i valet mellan att äga och hyra lokaler som ett sätt att hantera denna potentiella risk för intressekonflikt inom serviceförvaltningen. Det är angeläget att objektiva avvägningar med fokus på koncernnyttan kan säkerställas. En annan nämnd anser att det är viktigt att funktionen för hyresförhandlingar tydligt avgränsas organisatoriskt gentemot den del inom serviceförvaltningen som hanterar den interna förvaltningen och nyproduktionen av lokaler. Någon nämnd anser att kommunstyrelsens ansvar för hyresmodellen blir avgörande med hänsyn till detta.

Två nämnder lyfter att det behöver förtydligas hur hanteringen av rekommendation till nämnderna avseende hyresavtal ska se ut. I reglemente för kommunens lokalförsörjning står att det krävs yttrande från LiMa avseende lämplighet vid beslut om tecknande av hyresavtal. Kravet specificeras vidare i stadens ekonomihandbok. Nämnderna önskar en gemensam mall för hur dessa yttranden ska se ut och vad de ska innehålla.

Några verksamhetsnämnder lyfter ett behov av stöd i hyresförhandlingsfrågor, såväl vid omförhandlingar av befintliga avtal som vid nyanskaffning. En nämnd lyfter dessutom att framtida processbeskrivningar behöver innefatta hur rollfördelningen mellan servicenämnden och beställande nämnd ska se ut i förhandlingssammanhang.

#### *Stadskontorets bemötande*

Stadskontorets bedömning är att servicenämndens två roller – den som intern uthyrare av kommunens egna lokaler och den som inhyrare av externa lokaler – är möjliga att kombinera. Förhoppningen är till och med att det innebär ett ökat lärande och förhöjd kompetens i organisationen när den som bygger och förvaltar kommunens egna lokaler får inspel från marknadens villkor och möjligheter.

Det faktum att det finns en oro för intressekonflikt mellan servicenämndens olika roller är dock viktigt att uppmärksamma i sig. Precis som några nämnder skriver är det viktigt att vi har gemensamma spelregler att förhålla oss till; både vid ägande och intern hantering av lokaler och vid inhyrning av externa lokaler. Detta kommer att ske i första hand genom framtagande av kommungemensamma principer kring valet mellan att äga och hyra lokaler, genom översyn av internhyresmodellerna i staden samt genom utredning av stadens lokalkostnader.

Hur hanteringen av stöd och rekommendationer till nämnderna inför tecknande av hyresavtal ska se ut blir en del av arbetet med gemensamma processbeskrivningar för lokalförsörjningsarbetet. Detsamma gäller rutiner för processen fram till att ett hyresavtal finns på plats.

### Synpunkter kring verksamhetsnämndernas behov av stöd i arbetet med lokaler

Att de beställande nämnderna har behov av ett visst stöd i det löpande lokalförsörjningsarbetet framgår av remissvaren. Nämnderna uttrycker framför allt behov av stöd och hjälp i arbetet med lokalsök, dvs i utredandet kring vilket lokalalternativ som bäst möter behovet och övriga förutsättningar. Dessutom efterfrågar nämnderna fastighetsjuridiskt stöd exempelvis vid bruksvärderingar och tvister med fastighetsägare. Någon nämnd lyfter också att detta stöd behöver vara i paritet med behovet och därmed tillföras tillräckliga resurser.

#### *Stadskontorets bemötande*

Serviceämnden kommer att fungera som nämndernas stöd i valet kring vilken enskild lösning som bäst matchar behovet, i enlighet med beslutade principer och lokalförsörjningsplan. När det gäller behovet av fastighetsjuridiskt stöd kommer detta även fortsättningsvis att erbjudas av fastighets- och gatukontoret.

### Övriga synpunkter

Nämnderna lyfter ytterligare synpunkter.

- En nämnd lyfter att de upplever en otydlighet i vilken kompetens som kommer att krävas av respektive nämnd och hur det ska finansieras till de beställande nämnderna då det enligt förslaget inte kommer att fördelas några kommunbidrag.

**Stadskontorets bemötande:** De beställande nämndernas tydliggjorda roll i den nya organisationen bedöms inte motsvara ytterligare kommunbidrag. Beställande förvaltningar har redan organisationer för lokalplanering. Eventuellt ökade resursbehov i form av exempelvis kompetenshöjande insatser bedöms kunna motsvaras av de effektiviseringsvinster som den nya organisationen kommer att innebära.

- Frågor kring funktioner som ligger nära lokalförsörjningsorganisationen i sin nuvarande form har lyfts, däribland placeringen av lägenhetsenheten, hanteringen av bruksvärderingar samt fastighetsjuridiskt stöd vid exempelvis tvister.

**Stadskontorets bemötande:** Som nämnt ovan kommer fastighets- och gatukontorets fastighetsjurister att även fortsättningsvis kunna ge stöd vid bruksvärderingar och fastighetsrättsliga tvister. Lägenhetsenheten kommer att finns kvar på fastighets- och gatukontoret och berörs inte av omorganisationen i detta ärende.

- Av de fackliga organisationerna har SACO valt att yttra sig i ärendet. Förbundet menar att kompetensutvecklande insatser kommer att krävas för att beställaruppdraget ska kunna utföras på ett bra sätt. Av samma skäl, menar förbundet, att det är viktigt att resurser finns på plats i samband med förändringen. Vidare vill man skicka med till beställande nämnder att arbetsmiljöaspekter för befintliga lokaler inte glöms bort och att skyddskommittéernas arbete behöver förtydligas. Slutligen menar SACO att titulaturen för medarbetare som arbetar med lokalförsörjning behöver ses över.

**Stadskontorets bemötande:** När den nya organisationen och, inte minst, de kommande processbeskrivningarna finns på plats kommer behovet av insatser inom exempelvis

kompetensutveckling och andra professionsrelaterade områden eventuellt att visa sig. Det är viktigt att avvakta organisationens utveckling för att utröna *var* resurser behöver läggas så att effekten blir optimal. Varje förvaltning ansvarar för sin egen kompetensutveckling. Stadskontoret kommer, vid uppkomsten av gemensamma behov i staden, att kunna anordna gemensamma utbildningsinsatser.

- Flera nämnder lyfter behovet av att få möjlighet att utvärdera den nya organisationen.

**Stadskontorets bemötande:** Stadskontoret håller med om vikten av att se över att den nya organisationen och övergripande fördelning av ansvar faktiskt innebär en positiv förändring avseende tydlighet i roller och ansvar, gemensamma mål och strategier för samverkan, ett starkare stöd i hyresförhandlingar, bättre styrning på kommuncentral nivå och tydligare koppling mellan lokalförsörjningsprocessen och budget- och uppföljningsprocessen (det som tidigare lyfts som problem med dagens organisation, se nulägesbeskrivningen i underlaget).

Stadskontoret menar dock att det ger begränsad mening att utvärdera den nya organisationen innan den har hunnit etablera sig, planerade styrdokument finns på plats och det nya arbetssättet utifrån gemensamma processer har testats. I allt utvecklingsarbete – inte minst på områden som lokalförsörjningen där processerna är långa och effekter syns först år framåt – är det väsentligt att verksamheten klarar att ”hålla i och hålla ut”. En organisation och ett arbetssätt behöver få tid på sig att etableras och fördjupas. Att ändra organisationen kommer inte i sig självt att innebära förbättringar på lokalförsörjningsområdet. Det är snarare det arbete som den nya organisationen har förutsättningar att genomföra som kommer att göra skillnad. Och det arbetet måste få ta tid. En utvärdering av organisationen vid ett givet tillfälle blir således svårhanterad inom överskådlig framtid.

Stadskontorets förslag är istället att organisation och ansvarsfördelning, genom öppenhet, ett gemensamt ansvarstagande och strukturer för samverkan, utvärderas och utvecklas löpande. Strukturer som möjliggör för förvaltningar att signalera att utvecklingen inte är av godo är exempelvis genom berednings- och ledningsgrupperna i samverkansstrukturen samt via det signalsystem som beskrivs i underlaget under kapitel 5. Strukturen för samverkan är, som beskrivet, primärt arrangerad för att hantera den första uppstartsfasen med ny organisation där mycket utvecklingsarbete krävs. Efter denna första period är det rimligt att göra en översyn och skruva i modellen för att den ska fungera även för när arbetssättet är mer etablerat. Denna översyn görs förstås i samverkan, berörda förvaltningar emellan.

### **Förändringar i reglementen**

Dagens lokalförsörjningsansvar är reglerat dels genom *Reglemente för kommunens lokalförsörjning* (antaget av KF 1991 § 306), dels genom vissa nämnders reglementen, men inte alla. Föreslagna förändringar i ansvarsfördelningen inom stadens lokalförsörjning kräver revideringar i så gott som samtliga reglementen.

### Upphävande av befintliga reglementen

Reglemente för kommunens lokalförsörjning (ant av kf 17–18/12 1991, § 306, bih 210) föreslås upphävas i sin helhet. Ansvarsfördelningen för kommunens lokalförsörjning föreslås framledes istället regleras genom nämndernas reglementen. Mer detaljerade anvisningar för kommunens lokalförsörjning kommer att behöva tas fram i den nya organisationen. Stadskontoret har, i enlighet med föreslagen ansvarsfördelning, ansvar för att leda detta arbete.

År 1993 antog kommunfullmäktige Reglemente för lokalbank (KF 930128, § 12). Syftet med lokalbanken är att förhyrande nämnder ska kunna ansöka, enligt särskild ordning, hos kommunfullmäktige om befrielse från finansieringsansvar för lokaler som nämnden önskar frångå före kontraktstidens utgång. Lokalförsörjningsavdelningen vid fastighets- och gatukontoret ansvarar sedan för lokalen i fråga och har kommunledningens uppdrag att minimera kostnaderna för densamma. Samtidigt beviljar kommunfullmäktige, enligt reglementet för lokalbank, medel till lokalförsörjningsavdelningen för täckning av hyreskostnad och eventuell service.

I och med beslut om en ny organisation för lokalförsörjning i staden blir skrivningarna i reglemente för lokalbank felaktiga i förhållande till organisationen i övrigt. Lokalbanken har i praktiken inte använts på många år. Stadskontoret föreslår att reglemente för lokalbank upphävs och att stadskontoret får i uppdrag att utreda huruvida staden framöver ska ha en funktion med lokalbankens syfte och hur denna i så fall ska se ut. I samma uppdrag bör konceptet ”utvecklingsfastigheter” utredas och eventuella anvisningar tas fram kring hur denna typ av fastigheter ska hanteras. Uppdraget föreslås bli en del i arbetet med framtagande av principer och riktlinjer kring hur arbetet med lokalförsörjning i Malmö stad ska fungera.

### Revidering av nämndsreglementen

Nedan föreslås revideringar i vart och ett att stadens nämndsreglementen (med undantag för krisledningsnämnd och överförmyndarnämnd som inte har egna förvaltningar utan där andra förvaltningar har det administrativa ansvaret för verksamheten). Nämndernas reglementen har kommit till vid olika tidpunkter och ser i mångt och mycket olika ut, såväl innehållsmässigt som i sin struktur. För vissa nämnder innebär revideringen ett upphävande av en skrivning till förmån för en annan. För vissa nämnder blir skrivningen om nämndens ansvar i lokalförsörjningsarbetet något som inte alls funnits med innan. Samtliga nämnder får, enligt förslaget nedan, en likalydande skrivning som reglerar ansvaret för att behovet av lokaler för den egna verksamheten är tillgodosett samt för att säkra att de egna lokalerna nyttjas effektivt.

Förslag till reviderade reglementen återfinns som bilaga i beslutsunderlaget till detta ärende. I nedanstående sammanställning är föreslagna revideringar markerade med kursiv stil.

### *Reglemente för Malmö kommunstyrelse*

Reglemente för Malmö kommunstyrelse föreslås revideras genom följande tillägg under § 3: *Styrelsen ska ansvara för ledning, samordning och uppsikt över stadens lokalförsörjning. Detta sker genom anvisningar och riktlinjer för hur stadens arbete med lokalförsörjning ska bedrivas samt genom tillsyn över dess efterlevnad. Styrelsen ansvarar för att årligen till kommunfullmäktige bereda ärende om antagande av lokalförsörjningsplan med syfte att fastslå riktningen för stadens lokalförsörjningsarbete inför de kommande åren. Styrelsen ansvarar också, genom behörsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete, för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom nämndens verksamhetsområde, samt för att säkra att de egna lokalerna nyttjas resurseffektivt.*



### **Reglemente för servicenämnden**

Reglemente för servicenämnden föreslås revideras genom följande tillägg under § 1: *Servicenämnden ansvarar för den operativa samordningen av stadens lokalförsörjningsarbete genom att upprätthålla dokumentation om stadens samlade lokalinhav, genom att stödja lokalbeställande nämnder med lokalsök, utformning av olika alternativ till lokallösningar, med upphandlingshjälp vid hyra av lokal samt genom att fungera som processansvarig vid enskilda lokalanskaffningsprojekt. Servicenämnden ansvarar för att agera som biträde till beställande nämnd i hyresförhandlingar gentemot extern fastighetsägare. Servicenämnden ansvarar också, genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete, för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom nämndens verksamhetsområde, samt för att säkra att de egna lokalerna nyttjas resurseffektivt.*

### **Reglemente för Malmö tekniska nämnd**

Reglemente för Malmö tekniska nämnd föreslås revideras dels genom strykning av befintlig text om kommunens lokalförsörjning, dels genom följande tillägg under § 5: *Teknisk nämnd ansvarar, genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete, för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom nämndens verksamhetsområde, samt för att säkra att dessa lokaler nyttjas resurseffektivt.* Under paragraf 4, med avseende på exploatering av mark inom kommunen föreslås dessutom följande ändring: *[Nämnden ska vidare bevaka kommunens ekonomiska intresse i stadsutbyggnaden och hos stadsbyggnadsnämnden beställa planer för kommunal utbyggnad] i enlighet med av kommunfullmäktige antagen lokalförsörjningsplan.*

### **Reglemente för Malmö stadsbyggnadsnämnd**

Reglemente för Malmö stadsbyggnadsnämnd föreslås revideras genom följande tillägg under § 1: *att tillse att planläggning avseende lokaler för samhällsservice sker i linje med av kommunfullmäktige antagen lokalförsörjningsplan,*  
samt  
*att, genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete, tillse att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom nämndens verksamhetsområde, samt för att säkra att dessa lokaler nyttjas resurseffektivt.*

### **Reglemente för Malmö miljönämnd**

Reglemente för Malmö miljönämnd föreslås revideras genom följande tillägg (ny paragraf): *Miljönämnden ansvarar, genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete, för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom nämndens verksamhetsområde, samt för att säkra att dessa lokaler nyttjas resurseffektivt.*

### **Reglemente för gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden**

Reglemente för gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden föreslås revideras dels genom strykning av befintlig text om fysisk planering, dels genom följande tillägg under § 11: *Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden ansvarar, genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete, för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom nämndens verksamhetsområde, samt för att säkra att dessa lokaler nyttjas resurseffektivt.*

**Reglemente för grundskolenämnden**

Reglemente för grundskolenämnden föreslås revideras dels genom strykning av befintlig text om fysisk planering, dels genom följande tillägg under § 13: *Grundskolenämnden ansvarar, genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete, för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom nämndens verksamhetsområde, samt för att säkra att dessa lokaler nyttjas resurseffektivt.*

**Reglemente för förskolenämnden**

Reglemente för förskolenämnden föreslås revideras dels genom strykning av befintlig text om fysisk planering, dels genom följande tillägg under § 8: *Förskolenämnden ansvarar, genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete, för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom nämndens verksamhetsområde, samt för att säkra att dessa lokaler nyttjas resurseffektivt.*

**Reglemente för kulturnämnden**

Reglemente för kulturnämnden föreslås revideras genom följande tillägg under § 1: [Det ankommer på kulturnämnden – om kommunfullmäktige inte beslutar annat – att] - *genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete, tillse att det egna behovet av lokaler är sörgt för inom nämndens verksamhetsområde, samt för att säkra att dessa lokaler nyttjas resurseffektivt.*

**Reglemente för fritidsnämnden**

Reglemente för fritidsnämnden föreslås revideras genom följande tillägg under § 1: *Fritidsnämnden ansvarar, genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete, för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom nämndens verksamhetsområde, samt för att säkra att dessa lokaler nyttjas resurseffektivt.*

**Reglemente för hälsa-, vård- och omsorgsnämnden**

Reglemente för hälsa-, vård- och omsorgsnämnden föreslås revideras dels genom strykning av befintlig text om lokalförsörjning, dels genom följande tillägg under § 27: *Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden ansvarar, genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete, för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom nämndens verksamhetsområde, samt för att säkra att dessa lokaler nyttjas resurseffektivt.*

**Reglemente för funktionsstödsnämnden**

Reglemente för funktionsstödsnämnden föreslås revideras dels genom strykning av befintlig text om lokalförsörjning, dels genom följande tillägg under § 30: *Funktionsstödsnämnden ansvarar, genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete, för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom nämndens verksamhetsområde, samt för att säkra att dessa lokaler nyttjas resurseffektivt.*

**Reglemente för arbetsmarknads- och socialnämnden**

Reglemente för arbetsmarknads- och socialnämnden föreslås revideras dels genom strykning av befintlig text om lokalförsörjning, dels genom följande tillägg under § 41: *Arbetsmarknads- och socialnämnden ansvarar, genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete, för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom nämndens verksamhetsområde, samt för att säkra att dessa*

*lokaler nyttjas resurseffektivt.*

#### **Reglemente för valnämnd**

Reglemente för valnämnden föreslås revideras genom följande tillägg i ny paragraf under rubriken "Valnämndens övriga uppgifter": *Valnämnden ansvarar, genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete, för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom nämndens verksamhetsområde, samt för att säkra att dessa lokaler nyttjas resurseffektivt.*

#### **Reglemente för revisorskollegiet**

Reglemente för revisorskollegiet föreslås revideras genom följande tillägg under § 2: *Revisorskollegiet ansvarar, genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete, för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom nämndens verksamhetsområde, samt för att säkra att dessa lokaler nyttjas resurseffektivt.*

#### **Omfördelning av kommunbidrag**

Ett beslut om överflyttning av ansvaret för stadens lokalförsörjning från tekniska nämnden till dels kommunstyrelsen, dels servicenämnden innebär ett behov av omfördelning av kommunbidrag nämnderna emellan. Tekniska nämndens organisation för lokalförsörjning, LiMa, har i dagsläget budget för nio tjänster, motsvarande totalt 6 014 tkr.

Det är i dagsläget svårt att avgöra vad den nya organisationen kommer att kräva i form av resurser. Stadskontoret föreslår därför att befintliga resurser fördelas från tekniska nämnden till kommunstyrelsen respektive servicenämnden. Fördelningen föreslås motsvara 70 procent till servicenämnden och 30 procent till kommunstyrelsen.

Stadskontoret föreslår att kommunfullmäktige beslutar att överföra kommunbidrag motsvarande 1 804 tkr från tekniska nämnden till kommunstyrelsen och 4 210 tkr från tekniska nämnden till servicenämnden årligen med start den 1 juni 2020.

#### **Ansvariga**

Anna Westerling Ekonomidirektör  
Eva Marie Tancred Ärendekoordinator  
Andreas Norbrant Stadsdirektör