



### Granskning av den övergripande lokalförsörjningsprocessen

#### Granskningens inriktning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerås stad granskat den övergripande lokalförsörjningsprocessen. Granskningen syftar till att ge revisorerna underlag för att bedöma om stadens lokalförsörjningsprocess är ändamålsenlig, avseende styrning, uppföljning och kontroll.

#### Iakttagelser och slutsatser

Vår övergripande bedömning är att stadens lokalförsörjningsprocess i nuläget inte är ändamålsenlig eftersom det saknas en formaliserad process i staden. Vi ser därför positivt på att det under granskningens gång sker en omorganisation med en ny lokalförsörjningsavdelning samt ett arbete för att ta fram en lokalförsörjningsprocess. Vi hoppas att vår granskning kan tillföra insikter för det fortsatta utvecklingsarbetet.

Vår bedömning är att det på övergripande nivå finns en otydlighet i vilken nämnd som ska ansvara för den strategiska lokalförsörjningen. Vår bedömning är att kommunstyrelsen bör bereda förslag på nya reglementen inför beslut i fullmäktige och att en nämnd i en sådan revidering bör få ett tydligt ansvar för den strategiska lokalförsörjningen för att undvika otydlighet och dubbelstyrning. Vidare menar vi att fastighetsnämndens särskilda direktiv bör upphävas och inte ligga till grund för nämndens styrning mot bakgrund av att direktivet inte längre är en del av stadens styrmodell.

Enligt vår bedömning riskerar det att bli svårigheter när fastighetsnämnden ska ha en strategisk funktion och styra övriga nämnder eller besluta om styrande dokument som ska gälla övriga nämnder. Ett sådant exempel är att fastighetsnämnden, med grund i direktivet från fullmäktige, ska ta fram en strategi och handlingsplan för samhällsfastigheter. Vi anser vidare att det är olyckligt att dokumentet för samhällsfastigheter har tagits fram i form av en strategi vilket är ett dokument som inte finns enligt stadens styrmodell. Det riskerar enligt vår bedömning att leda till otydlighet kring dokumentets status och styrande funktion i kommunkoncernen.

Vår bedömning är att avsaknaden av en tydlig lokalförsörjningsprocess med tillhörande styrande dokument leder till otydligheter i hantering av beslut och i arbetssätt. Därtill saknas viktiga delar för att en lokalförsörjningsprocess ska fungera såsom att alla nämnder upprättar behovsanalyser, en övergripande lokalbehovsplan och lokalförsörjningsplan. Det har lett till att stadens lokalförsörjningsarbete inte varit tillräckligt proaktivt utan snarare reaktivt där situationer fått hanteras ad hoc. Vi bedömer därför att fastighetsnämnden bör bereda ett förslag till policy för lokalförsörjning för beslut i kommunfullmäktige i syfte att fastställa förhållningssätt för det strategiska lokalförsörjningsarbetet. Arbetet med mål och nyckeltal för att kunna styra mot och ha möjlighet att utvärdera om staden har en effektiv lokalförsörjning bör

utvecklas och utgå från ett nytt styrande dokument när fastighetsnämndens direktiv avvecklas.

Vi bedömer att det genomförs analyser som tar stadens mål om expansion tydligt i beaktande och att stadens behovsanalyser, i förekommande fall, bygger på ändamålsenliga och tillräckliga underlag. Det är dock enbart vissa förvaltningar i staden som upprättar behovsanalyser. Vi ser därför ett behov av att tydliggöra ansvaret för behovsanalyser i nämndernas reglementen samt i arbetet med den nya lokalförsörjningsprocessen. Vidare bedömer vi att det bör finnas tydliga riktlinjer eller mallar för behovsanalysernas utformning och innehåll. Avseende de förvaltningar och nämnder som upprättar behovsanalyser så ser vi att dessa har ett tillräckligt långsiktigt perspektiv. Vi bedömer dock att arbetet med lokalförsörjning i staden i sin helhet inte bedrivs med tillräcklig framförhållning eller med ett långsiktigt perspektiv vilket kan innebära att tillfälliga och dyrare lösningar behöver nyttjas. Det innebär också en påtaglig risk för att staden inte hinner hantera projekt vilket medför ett större beroende av externa aktörer.

Vår bedömning är vidare att formerna för samverkan i lokalförsörjningsprocessen i kommunkoncernen kan tydliggöras. Förutsättningarna för en tydlig samverkan försvåras av att det saknas en tydlig roll och ansvarsfördelning och att det har skett flera olika omorganisationer under senare år. Vi ser risker i att samverkan inte fungerar, exempelvis kan det leda till att frågor inte hanteras, suboptimering i lokalutnyttjandet, bristande kvalitet och fördyringar då frågor hanteras olika beroende på vilka personer som är involverade.

Vår bedömning är att stadens internhyressystem inte är utformat på ett sätt om bidrar till kostnadsmedvetenhet och rättvisa lokalkostnader internt inom staden. Riktlinjerna för internhyra beskriver inte hyressättningen så som den idag fungerar vilket vi menar skapar otydlighet kring vilka modeller som egentligen gäller. Vidare anser vi att riktlinjer för internhyra och förändringar av riktlinjerna, till följd av dess påverkan på verksamheterna, bör vara föremål för ett politiskt beslut. Hyresmodellen innebär att vissa verksamheter kompenseras fullt ut för sina tillkommande lokalkostnader vilket gör att det finns en inbyggd risk för att det saknas incitament att effektivisera lokalutnyttjandet. Vi anser därför att fastighetsnämnden bör sträva efter att skapa en struktur där verksamheterna har incitament att effektivisera sitt lokalutnyttjande. Vidare bedömer vi att hyresmodellen, till följd av att det inte finns någon lokalbank, inte ger incitament att lämna lokaler som verksamheten saknar behov av.

Ansvarsfördelningen mellan nämnden för idrott, fritid och förebyggande och fastighetsnämnden är otydlig gällande uthyrning till föreningslivet. Vår bedömning är därför att nämnden för idrott, fritid och förebyggande, i samråd med fastighetsnämnden, bör utreda vem som ska ansvara för samtlig uthyrning till föreningslivet. Vi bedömer även att det



### Granskning av den övergripande lokalförsörjningsprocessen

saknas riktlinjer för hur hyror till föreningslivet ska sättas och att nämnden för idrott, fritid och förebyggande bör upprätta sådana.

Vi bedömer att stadens process för ny- och ombyggnationer inte är helt ändamålsenligt och tydligt utformad. Styrande dokument för investeringar är under framtagande och är en viktig del i att säkerställa större tydlighet. Investerings- och lokalförsörjningsprocesserna är nära sammanlänkade. Otydligheten i lokalförsörjningsprocessen leder till att det även blir otydligheter i investeringsprocessen. En sådan följd är att projekten i årsplanens investeringsplan inte är tillräckligt utredda. I granskningen framkommer att det idag saknas tydliga ramar och riktlinjer kring prioriteringar vid ny- och ombyggnationer och vi bedömer att det därför är viktigt att investeringspolicyn och investeringsriktlinjen snarast beslutas. Vi bedömer att beredningsprocessen för enskilda investeringsprojekt omfattas av riskanalyser och ekonomiska konsekvensanalyser men har inom ramen för granskningen, till följd av dess omfattning, inte fullt ut kunnat verifiera ändamålsenligheten.

Vi bedömer att förutsättningarna för att genomföra ändamålsenliga riskanalyser och ekonomiska konsekvensanalyser i beredningsprocessen för underhållsprojekt har stärkts. Vi ser positivt på att resurser ska tillsättas för att säkerställa att åtgärder kan utföras i rätt tid och att underhållsprocessen ska ses över och uppdateras vilket stärker förvaltningens möjligheter att lösa de svårigheter inom området som tidigare funnits.

Vår bedömning är att det delvis sker en tillräcklig återrapportering till fastighetsnämnden i lokalfrågor men konstaterar att det saknas en dokumenterad lokalförsörjningsprocess att följa upp. Fastighetsnämnden får, i enlighet med sitt direktiv, uppföljning av nyckeltal med koppling till lokal- och fastighetsfrågor. Vi bedömer att kommunstyrelsen inte får någon tydlig uppföljning av sitt ansvar för strategisk lokalförsörjning i reglementet. Vidare bedömer vi att utvärderingar av om staden har en effektiv och ändamålsenlig lokalförsörjning kan stärkas. Det finns nyckeltal att följa upp men nyckeltalen behöver sättas i relation till exempelvis en målsättning eller jämförelsetal från liknande kommuner för att möjliggöra uppföljning av om lokalförsörjningen är effektiv och ändamålsenlig. Vår bedömning är att det i avsaknad av detta är svårt för att utvärdera om kommunen har en effektiv lokalförsörjning. Avslutningsvis gör den nuvarande ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och fastighetsnämnden och att det är otydligt vilken part som skulle ansvara för att genomföra en sådan utvärdering.

### Rekommendationer

Till det fortsatta utvecklingsarbetet ger vi följande rekommendationer

Till kommunstyrelsen:

- ▶ Bereda förslag till nya reglementen för beslut i kommunfullmäktige i syfte att harmonisera ansvar kring strategiska lokalfrågor i reglementen och direktiv samt att tydliggöra nämndernas ansvar för lokalförsörjning.

Beroende på vem som, till följd av rekommendationen ovan, i reglementet får i uppgift att hantera strategiska lokalfrågor ges följande rekommendationer till den nämnd som får ansvaret:

- ▶ Bereda förslag till policy för lokalförsörjning för beslut i kommunfullmäktige.
- ▶ Bereda förslag till styrande dokument för samhällsfastigheter för beslut i kommunfullmäktige som är i enlighet med nomenklaturen i stadens styrmodell.
- ▶ Bereda förslag till nytt styrande dokument för internhyresmodellen för beslut i kommunfullmäktige.
- ▶ Ta fram mål, resultatindikatorer och nyckeltal för stadens lokalförsörjning i syfte att stärka styrningen mot en effektiv lokalförsörjning i hela staden.

Till fastighetsnämnden:

- ▶ Utred hur en incitamentsstruktur kan skapas där verksamheterna uppmuntras att effektivisera sitt lokalutnyttjande.
- ▶ Tydliggör nämndernas ansvar för att göra behovsanalys för lokaler i lokalförsörjningsprocessen och ta fram tydliga riktlinjer eller mallar för behovsanalysernas utformning och innehåll.
- ▶ Säkerställ att nämnden får en uppföljning som möjliggör utvärdering av om stadens lokalförsörjning är effektiv och ändamålsenlig.

Till nämnden för idrott, fritid och förebyggande:

- ▶ Utred, i dialog med fastighetsnämnden, ett övertagande av samtlig uthyrning till föreningslivet inom staden och upprätta riktlinjer för hur hyror till föreningslivet ska sättas.

Revisionen har överlämnat revisionsrapporten till kommunfullmäktige. Rapporten är publicerad på stadens hemsida [www.vasteras.se](http://www.vasteras.se)  
För ytterligare information, kontakta revisionens ordförande Asta Matikainen Lecklin tfn: 076-896 43 86 eller revisionssekreterare Christel Modin tfn: 076-569 13 99.