



Beslutad av  
Kommunstyrelsen

Dokumentansvarig  
Lokalplaneringschef

Senast reviderad  
Klicka för att ange datum

Typ av styrdokument  
Normerande

# Handlingsplan effektiv och ändamålsenlig lokal försörjning

**Handlingsplan för att uppnå effektiv och ändamålsenlig lokal försörjning**  
Gäller från den

Jesper Schönberg, Eva Ellenfors

© Huddinge kommun, 2020

ISBN 91-85565-02-4  
www.huddinge.se



## Innehåll

<b>Handlingsplan effektiv och ändamålsenlig lokalförsörjning.....</b>	<b>1</b>
<b>Inledning.....</b>	<b>3</b>
Syfte.....	3
Ersätter tidigare uppdrag.....	3
<b>Handlingsplan.....</b>	<b>4</b>
Förändring i delegationsordning och reglemente.....	4
Utveckla arbetsprocesser (stödprocesser).....	4
Översyn ägardirektiv.....	5
Riktlinjer och nyckeltal.....	6
Innehavsstrategi fastigheter.....	6
Lokalbank och internhyressystem.....	7

## Inledning

### Syfte

Detta dokument är en handlingsplan för nödvändigt fortsatt utvecklingsarbete för att uppnå ändamålsenlig och effektiv lokalförsörjning i Huddinge kommun. Delmomenten i handlingsplanen ska utformas och tillsammans bli heltäckande adekvata aktiverande och normerande styrdokument enligt kommunens Riktlinjer för styrdokument. Målet är att undanröja tidigare divergerande styrsignaler och att skapa tydlig styrning där styrning saknas. Dokumenten ska underlätta och säkerställa att kommunkoncernens verksamheter arbetar med lokalförsörjning efter effektiva, väl kända och samspelande styrande dokument.

### Ersätter tidigare uppdrag

Denna handlingsplanen tillför nya styrdokument och arbetsprocesser samt ersätter några tidigare utvecklingsuppdrag i kommunstyrelsens verksamhetsplan, som ska rapporteras delårsvis, och som inte har genomförts. Följande utvecklingsuppdrag föreslås utgå ur Verksamhetsplan 2019 för kommunstyrelsen (KS-2018/314) och Verksamhetsplan 2020 för kommunstyrelsen (KS-2018/2567):

- Inventera lokaler för ökad tillgänglighet och samutnyttjande (VP 2019, sid 38).
- Ta fram en internhyresmodell (VP 2019, sid 38).
- Säkerställa att alla lokalprojekt läggs in i projektverktyget Antura (VP 2019, sid 46).
- Granska om samarbetet fått önskad effekt (VP 2019, sid 46).
- Minska risken genom styrning i ägardirektiv om att underhållsplaner ska tas fram (VP 2019, sid 46).
- Följa upp ägardirektiv och eventuella åtgärder baserat på framtagna planer (VP 2019, sid 46).
- Åtgärder utifrån rekommendation från revision kopplat till Granskning av lokal- och investeringsprocessen (VP 2019, sid 48-49).
- Uppföljning av lokalprojekt i Antura (VP 2019, sid 53).
- Samutnyttjandet av lokaler ska öka fler lokaler ska tillgängliggöras för uthyrning och lokaler med låg beläggning ska övervägas att avvecklas. En ny hyresmodell för ett samordnat och effektivt lokalutnyttjande ska införas (VP 2020, sid 30).
- Uppföljning av lokalprojekt i Antura (VP 2020, sid 43).

:

## Handlingsplan

Aktivitet	2020				2021											
	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Förändring i delegationsordning	■	■														
Utveckla arbetsprocesser	■	■	■	■												
Översyn och förändring av ägardirektiv för Husf	■	■	■	■	■											
Riktlinjer och nyckeltal		■	■	■	■	■	■	■	■							
Innehavsstrategi fastigheter		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Lokalbank och internhyressystem		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

*Tidplan för det fortsatta utvecklingsarbetet*

### Förändring i delegationsordning och reglemente

Som en följd av att lokalförsörjningsprocessen beslutas behöver kommunens reglemente och delegationsordning och reglemente förändras i vissa punkter för att fungera tillsammans med beslutad process. Förslag till förändringar och tillägg tas fram vid ordinarie revidering av delegationsordning och reglemente.

### Utveckla arbetsprocesser (stödprocesser)

Arbetsprocesser ska utvecklas för att skapa funktionalitet i samverkan och mellan olika roller och ansvar för involverade befattningar inom kommunkoncernen. HUSF behöver ses som den del av kommunkoncernen, där lokalförsörjningsprocessens moment och beslutspunkter är överordnad HUSF:s arbetsordning. Kommunstyrelsens förvaltning har uppdraget att ta fram instruktioner som beskriver innehåll i arbetsprocesserna.

- Befattningsbeskrivningar för kommunstyrelsens förvaltning och fackförvaltningar (framtaget)
- Mötesordning samverkan/beslut (sammankallande, representation, typ av möte, dokumentation)
- Beskrivning av innehåll i lokalbehovsprognos
- Beskrivning/exempel i behov av utredningar
- Beskrivning av innehåll skolstrukturplaner
- Beskrivning av innehåll lokalprogram
- Beskrivning av innehåll rumsfunktionsprogram
- Instruktion/beskrivning av upplägg underhållsplan HUSF
- Utformning av beställningar till HUSF
- Beskrivning av beställningsförfarande detaljplan
- Beskrivning av processen för större renoveringar

- Beskrivning av processen för evakueringar
- Beskrivning av processen för mindre verksamhetsanpassningar
- Skapa regelverk för beställningar

### **Översyn ägardirektiv**

I översynen av ägardirektiv ska nedanstående beaktas för att precisera vilka värden som Huddinge Samhällsfastigheter AB ska bidra med avseende de delar som behandlar förvaltningsuppgiften respektive serviceuppgiften. En systematisk redovisning ska införas, som redovisar hur bolaget lyckas med dessa uppgifter.

#### ***Förvaltningsuppgiften***

Fastighetsbolagets uppdrag handlar om att:

- Bibehålla fastigheternas värde på lång sikt genom att bedriva ett systematiskt långsiktigt underhåll av lokaler
- Säkerställa att underhållet så långt möjligt genomförs utan att det påverkar verksamheterna

Aktuellt ägardirektiv anger att bolaget ska medverka till att kommunens verksamheter har funktionella och kostnadseffektiva lokaler genom att äga, bygga, vårda, förvärva, avyttra och förvalta lokaler. Indirekt uttalar ägardirektivet de två punkterna gällande "förvaltningsuppgiften", men förutsättningar och instruktioner för ingångsvärden, alternativ användning, statusbesiktning, underhållsplanering och uppföljning bör tydliggöras i kommande direktiv och instruktioner/anvisningar. En systematisk rapportering från bolaget till kommunen som ägare kring utkomsten av statusbesiktning, det proaktiva systematiska långsiktiga underhållet och i vilken grad bolaget har lyckats genomföra underhåll med så liten verksamhetsinskränkning som möjligt utvecklas och förtydligas i kommande ägardirektiv och instruktioner/anvisningar. Vidare förtydligas hur värdebedömning av fastigheter/mark, alternativ användning och tekniska skulder i enskild fastighet och fastighetsbestånd ska hanteras.

#### ***Serviceuppgiften***

Fastighetsbolagets uppdrag handlar om:

- Mindre om- och tillbyggnader, ommålning ska ske utifrån verksamheternas behov, mot betalning
- Hantera drift (tillsyn, skötsel, mediaförsörjning, mm)

Utöver det som återgivits gällande "förvaltningsuppgiften", kan från ägardirektivet även utläsas att bolagets lokaler ska upplevas som attraktiva för kommuninnevånare, brukare och kommunalt anställda. I övrigt saknas i ägardirektivet det som direkt berör det som benämns "serviceuppgiften". Ägardirektivet eller instruktioner/anvisningar ska utvecklas på denna punkt, till en mera systematisk rapportering från bolaget till kommunen som ägare om hur serviceuppgiften sköts.

### **Riktlinjer och nyckeltal**

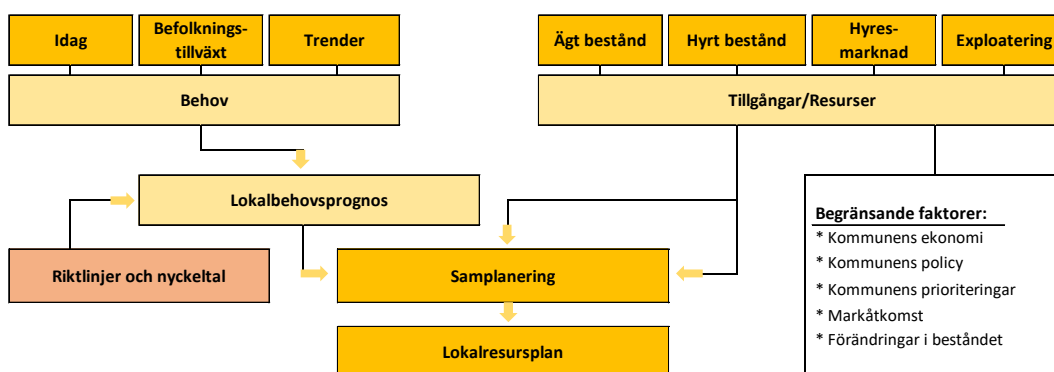
För att kunna arbeta systematiskt med långsiktiga behovsprognoser och lokalresursplanering inom verksamhetsområden som ej är lagstyrda krävs att kommunen utvecklar bra nyckeltalsanalyser och tydliga riktlinjer. Nyckeltalsanalyser behövs för att få fram bra beslutsunderlag (t.ex. hur många invånare är det per fullstor idrottshall i olika kommundelar, hur har det förändrats över tid och hur ser det ut i andra jämförbara kommuner). För sådana verksamheter behöver det finnas politiskt beslutade riktlinjer som tydliggör vad som är kommunens ambitionsnivå inom olika verksamhetsområden.

### **Innehavsstrategi fastigheter**

Kommunkoncernen äger fastigheter/tillgångar genom de båda fastighetsbolagen, obebyggd mark och bebyggda exploateringsfastigheter. Kommunen innehar vidare resurser/tillgångar genom bostadsrätter och inhyrda lokaler. I nuläget saknas en innehavsstrategi för tillgångar för kommunkoncernen och en ansvarsfördelning för att säkerställa att förändringar i fastighetsbestånd och lokaler görs utifrån ett helhetsperspektiv. En samlad fastighets/innehavsstrategi definierar övergripande inriktning och ansvarsområden för att kommunens fastighetsinnehav ska utvecklas på kort och lång sikt. Kommunens innehav av fastigheter (mark och bebyggda), bostadsrätter och inhyresavtal är betydande, varför kommunen kontinuerligt behöver se över innehav/resurser, organisation och arbetssätt i förhållande till de behov som kommunen står inför när kommunen växer. Expansionsplaner, kommande investeringar och hur investeringarna finansieras får effekt på kommunens ekonomi, direkt i form av skuldnivåer och räntekostnader men även långsiktigt genom att utfallet för finansiella mål påverkas liksom kommunens kreditvärdighet och utrymmet att hantera verksamheternas behov. Det finns organisatoriska och resursmässiga utmaningar samt begränsningar i marktillgång, som sammantaget ger kommunen utmaningar i finansieringen av investeringar för att möta behoven. Kommunens innehav behöver utvecklas på ett sätt som bidrar till att planerade investeringar och underhållsåtgärder kan genomföras med bibehållen finansiell styrka och med låg finansiell risk samtidigt som kommunens kapacitet och förmåga att tillhandahålla effektiva hyresobjekt som är underhållna och ändamålsenliga utifrån verksamheternas behov utvecklas.

En innehavsstrategi för kommunkoncernen föreslås behandla hanteringen av ägda tillgångar, egna och inhyrda lokaler och bostadsrätter för verksamheter som kommunen har ansvar för. Syftet med strategin ska vara att bidra till utveckling, samordning och effektivisering genom att:

- Ge övergripande mål och principer för fastighetsinnehav och hantering av fastigheter
- Ge förutsättningar att utreda och överväga alternativ användning, såsom ombyggnad, rivning, fortsatt förvaltning, försäljning, utveckling av byggnad och/eller mark till annan användning. Utredning ska visa på olika aspekter av en förändrad användning och ta ekonomi, framtida befolkningsutveckling samt strategiska aspekter i beaktande.
- Identifiera viktiga planeringsprocesser och forum för samverkan



### ***Kommunkoncernen innehavsstrategi fastigheter – tillgångar/resurser möter behov***

### **Lokalbank och internhyressystem**

Kommunstyrelsens förvaltning ska bygga upp och digitalisera en central Lokalbank. Syftet med lokalbanken är att både skapa en ledningsfunktion som gör styrnings- och samordningsuppgiften för kommunövergripande strategisk lokalförsörjning möjlig, och att skapa en tydlig incitamentsstruktur för lokalkostnader. För att uppnå största möjliga incitament till rationellt användande av kommunens lokaler måste det vara möjligt för verksamheter att lämna ifrån sig lokaler när ett lokalbehov inte finns kvar. Genom att samla samtliga lokaler i en gemensam Lokalbank tydliggörs kommunens samtliga samordningsbara, avyttringsbara och/eller uthyrningsbara lokaler på ett gemensamt och strukturerat sätt. De lokaler som är avvecklingsbara ska i samråd med, och på uppmaning av lokalstrateg, beredas och hanteras med avveckling, avyttring, utveckling eller ändrad användning. När en central Lokalbank är



uppbyggd ansvarar den strategiska lokalfunktionen för all avtalsförhandling och systemförvaltning av inhyrda verksamhetslokaler inom kommunen.

Kommunstyrelsen ska utvärdera, ta fram och besluta om en ny internhyresmodell som ska stimulera till ett effektivt utnyttjande av lokalresurserna, upprätthålla konkurrensneutralitet och bidra till en rättvisande fördelning av lokalkostnader. Analys och val av internhyressystem ska genomföras, därefter implementeras.